

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET GESTION DES ENTREPRISES

Thème

**L'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation des ressources
humaines**

Cas d'un établissement public (ESC)

Elaboré par :

HADJ AHMED Sara

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir aidé à réaliser ce modeste travail.

Je tenais aussi à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Pr. « KECHAD Rabah », pour son aide précieuse et généreuse et pour tous les conseils judicieux.

Je remercie mon ami et mon frère BENNAZOUZ Mohamed qui m'a beaucoup aidé pour l'élaboration de ce mémoire.

Sans oublié Mr. « BAKHTI Kamel » le sous directeur de la DRH de l'ESC, pour son aide, et tous les salariés de l'école supérieure de commerce de leurs patiences et leurs conseils.

Enfin, je tenais à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail à ceux qui m'ont mit au monde, élevé, éduqué et ont tout fait pour que je réussisse dans mes études. A mes très chère parents que Dieu les protèges et les gardes pour moi inchallah.

A la personne qui m'a accompagné pendant mon parcours universitaire, il n'y a pas de mots pour exprimer à quel point je suis reconnaissante de t'avoir dans ma vie « Z-k ».

Je dédie ce mémoire surtout à ma princesse et ma petite sœur Safaa. Cet ange qui a toujours voulu m'accompagner à Alger, et pendant 5 ans elle m'a toujours dit à quel point je lui manquais.

« Je t'aime beaucoup Safaa et tu le sais »

Mes dédicaces vont aussi à mes chères sœurs: la plus belle Docteur « Sabrina » et Samira.

Et tous ceux qui m'ont encouragé soit de près ou de loin jusqu'à la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

Liste des abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures	iv
Introduction générale	A
Chapitre I : Les fondements théoriques et conceptuels de la gestion des carrières	1
Introduction :	2
Section 01 : Notion sur la gestion des carrières	2
Section 02 : pilotage de la gestion des carrières	8
Conclusion.....	21
Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)	22
Introduction	23
Section 1 : La GRH dans la fonction publique	23
Section 2 :la gestion des carrières dans la fonction publique.....	30
Conclusion :	40
Chapitre III : le rôle de la gestion des carrières dans la fidélisation des ressources humaines	41
Introduction :	42
Section 01 : Cadre général de la fidélisation	42
Section 02 : La fidélisation des salariés	50
Conclusion :	68
Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)	69
Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil	70
Section 02 : Analyse des interprétations des résultats.....	73
Conclusion générale	90
Bibliographie.....	93
Annexes	96

Liste des abréviations

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources humaines

FP : Fonction Publique

Liste des tableaux

Tableau 1: la gestion des carrières élément de conciliation.....	5
Tableau 2: L'importance de la gestion des carrières.	6
Tableau 3: Répartition des effectifs de la fonction publique par type d'administration publique.	28
Tableau 4: Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification.	28
Tableau 5: Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité.	29
Tableau 6: Répartition des effectifs féminins par secteur d'activité.	30
Tableau 7: Performance des employés en fonction de la nature du roulement	47
Tableau 8: Différence entre motivation et fidélisation.	59

Liste des figures

Figure 1: Les acteurs de la gestion des carrières	10
Figure 2: Les étapes de la carrière	13
Figure 3: Types de roulement du personnel.....	47

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, La gestion des ressources humaines constitue l'un des enjeux majeurs de toutes organisations privées ou publiques. La fonction ressources humaines est une fonction qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'entreprise, tel que, le recrutement, l'évaluation de personnel, la formation, la rémunération, et la gestion de carrière.

Face à l'importance accordée au développement de facteur humain, et à la fidélisation de personnel il est nécessaire d'appliquer d'autres pratiques, et d'autres procédures, nous indiquant « la gestion de carrière ».

La gestion de carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme et les besoins de l'entreprise.

Dans ce cadre, les politiques de gestion des carrières doivent mettre en place un système qui suffisamment motivant afin de faire fidéliser la performance humaine.

La fidélisation des salariés est un enjeu important faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises, auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources. La fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la gestion des ressources humaines des entreprises qui ont compris qu'un salarié qualifié et compétent constitue un capital humain spécifiques et offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui l'emploie.

Les pratiques de la gestion de carrière s'expriment dans les décisions de recrutement, de formation, et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation bien construit dans le but de la fidélisation des compétences au sein des entreprises.

La fidélisation est un facteur de moment où elle permet d'éviter la perte de compétence, de savoir et savoir-faire. Pour saisir les enjeux de cette fidélisation, il faut comprendre la nature de la fidélité et la replacer dans le contexte organisationnel. C'est pourquoi, on développe largement les mécanismes de la fidélité des salariés, pour mieux appréhender les processus qui conduisent à leur fidélisation et aussi réduire la fuite des compétences.

Dans le cadre d'analyse de l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation des RH au sein des établissements publics, nous allons rechercher des éléments de réponse au sein de la l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC), qui est une institution de la fonction publique.

L'objectif de mémoire :

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'influence de la gestion de carrière sur la fidélisation des salariés au sein d'un établissement public.

La problématique :

Notre problématique de recherche consiste à répondre à la question principale suivante : **Le mode de gestion des carrières au sein d'un établissement public conduit-il à la fidélisation de ses employés par rapport aux salariés de l'entreprise économique ?**

Introduction générale

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

- Quels sont les enjeux de la gestion des carrières ?
- Quel est le mode de gestion des carrières de l'établissement public en question ?
- Quels outils managériaux concrets permettront le développement de la fidélisation des employés de cet établissement en dehors des procédures réglementaires ?
- Dans quelle mesure le modèle de gestion des carrières de l'établissement public contribue-t-il à la fidélisation de ses RH à partir de leur perception de la carrière dans l'entreprise économique ?

Les hypothèses :

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

H1 : Le mode de gestion des carrières impacte fortement les attitudes et les perceptions des employés de l'entreprise.

H2 : Les pratiques de la gestion des carrières et l'usage des pratiques managériales de motivation permettent aux salariés de développer plus leur fidélisation.

H3 : La stabilité dans l'emploi, la gestion régulière de la carrière de l'employé et l'absence de menace de rupture imprévue de contrat de travail déterminent fortement la perception positive des employés de l'établissement public par rapport aux salariés de l'entreprise économique.

Méthodologie de recherche :

Notre posture épistémologique s'appuie plus sur le constructivisme puisque nous essayerons de comprendre la question étudiée à partir de la perception et des représentations des acteurs

En revanche, la démarche méthodologique est de type hypothético-déductif puisque nous proposons quelques hypothèses qui seront vérifiées à partir de l'étude empirique

Afin de répondre à la question posée dans notre problématique, notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique sur le sujet à travers la lecture des livres, article, études antérieures et sites web.

Et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas d'un établissement public qui nous permettra de vérifier nos hypothèses et explorer la perception et les représentations de ses employés par rapport aux salariés de l'entreprise économique. L'usage d'un sondage interne, des entretiens avec les acteurs de la gestion des carrières et l'analyse des données secondaires (documents de la gestion des carrières) sont les techniques méthodologiques que nous comptons mettre en œuvre.

Introduction générale

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs à la gestion de carrière. Le deuxième chapitre porte sur une présentation du mode de gestion des carrières du secteur public (la fonction publique), quant au troisième porte sur le rôle de la gestion des carrières dans la fidélisation des ressources humaines et dernier chapitre qui est une partie pratique est consacrée au résultat de notre étude empirique auprès de la l'Ecole Supérieure de Commerce (l'ESC). Enfin, une vérification des hypothèses et une conclusion ainsi les suggestions pour mieux aboutir à un travail qui a du sens.

Chapitre I : Les fondements théoriques et conceptuels de la gestion des carrières

Introduction :

On est passé aujourd'hui de l'optique de la gestion de personnel à celle de la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement celle, de la gestion des carrières, qui est conditionné par les nouvelles exigences de marché du travail.

La gestion des ressources humaines est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement.

De nos jours, plus que jamais, la gestion des carrières permet à l'entreprise d'éviter le gaspillage des compétences et de conserver son personnel, de s'adapter au changement, et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Cependant pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, recrutement, rémunération, et de promotion. Prenant en compte que le fait qu'une bonne gestion des carrières a est une forte « valeur ajoutée » à la compétitivité.

Section 01 : Notion sur la gestion des carrières

1. définition et objectifs de la gestion des carrières :

1.1 Définition de la carrière :

La carrière se définit comme : « une suite de fonctions d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières »¹

En d'autres termes, la carrière serait constituée par « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active »² suivant (C.H Amherdt, 1999, p.77)

Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »³.

Pour cardinal « la carrière correspond a un parcours professionnel ou se succèdent plusieurs postes assez variées en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisé par une grande

¹ PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006 P 115

²Amherdt, 1999, p.77

³Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94.

mobilité, par des changements d'emplois et même de domaine fréquents avec pré dominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »⁴.

« C'est une évolution des statuts, rôles, honneur, responsabilité, lie à la vie professionnelle»⁵.

1.2 Définition de la gestion des carrières :

« Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »⁶ (Peretti, 2004.2005)

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »⁷.

«Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise a travers les mutations et les promotions »⁸.

le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre ,depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employés »⁹.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement¹⁰.

⁴GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, France, P411

⁵ MADELEINE GRAWITZ .Op.cit, 2000, P52

⁶Peretti, J. (2004.2005). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert,p.219.

⁷ CERDIN Jean Luc « gérer les carrières » édition EMS – paris 2000 P 27

⁸N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion .Edition. Armand colin, paris, 1996 P99

⁹SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006, P288

¹⁰Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.350.

1.3 Autres concepts liés à la carrière :

Le métier : c'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu' à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de direction, de secrétaire commercial, juridique,...etc.

L'emploi : il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi, que de la performance attendue par l'entreprise.

Le poste : la description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée.¹¹

Rémunération: la rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondée sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tous en tenant compte de la taille relative et ces résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importantes dans la rémunération¹².

Promotion : « La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire »¹³.

Les effectifs : notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.

2. Les objectifs de la gestion des carrières :

- La gestion des carrières comme élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels : résumé sous forme d'un tableau comme suit¹⁴ :

¹¹ Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Edition, Armand Colin, Paris, 1993, p.116.

¹² LELARGE GERARD : gestion des ressources humaines 2eme édition Boeck, Bruxelles, 2001, P156

¹³ LOUIS MATHIS. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Édition d'organisation, paris.1982.P141

¹⁴ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p .351.

Tableau 1: la gestion des carrières élément de conciliation.

Besoins organisationnels	Enjeu :	Besoins individuels de carrière
<p>Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?</p> <p>-quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ?</p> <p>- quelles sont-les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ?</p> <p>-quelles exigences se posent En matière de recrutement ?</p> <p>-l'organisation a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ?</p>	<p>Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?</p>	<p>Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :</p> <p>-d'utiliser mes forces ?</p> <p>-de satisfaire mon besoin de me développer ?</p> <p>-de me donner des défis à relever ?</p> <p>-d'être conforme à mes intérêts ?</p> <p>-de correspondre à mes valeurs ?</p> <p>-de correspondre à mon style personnel ?</p>

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

3. L'importance de la gestion des carrières :

➤ L'importance de la gestion des carrières pour les salariés :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilité de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunité d'évolution dans l'entreprise.

➤ L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- gestion des promotions
- développement des compétences des salariés (formation)¹⁵

Tableau 2: L'importance de la gestion des carrières.

L'importance de la gestion des carrières	
Pour les individus -Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ; -Pouvoir développer leurs compétences ; -S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; -Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.) ; -Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	Pour l'organisation -Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; -Améliorer sa flexibilité ; -Mettre en place une relève de qualité ; -Renforcer sa culture ; -Mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

4. L'évolution de la gestion des carrières :

Elle s'est évolué en 3 périodes :

¹⁵Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

4.1. La période avant 1960

Durant longtemps, le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plans de carrière », « gestion de carrière », « développement de carrière »,... Ets, n'étaient pas encore connus. Durant tout ce long temps chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché d'emploi.

Jusqu'à à la décennie 1960, la gestion des ressources humaines joue un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en interne comme des promotions qui aurait été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leurs services.

4.2. Période de 1960-1980

Le concept de la carrière est émergé durant les années soixante(60). Durant cette décennie, les employeurs ont été invités à planifier leurs ressources humaines car la demande de personnel pour les postes sa augmente.

Le concept de la carrière a émergé aussi du faite de la situation économique favorable des années(60), il a pris à ce moment-là toute sa signification dans une perspective stratégique. Le lien existant entre le salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps. A cette époque les plans de carrière se développent.

4.3. La période 1980-1990

Dans le contexte des années quatre-vingts (80) et quatrevingts dix (90), les mutations technologiques et économiques mettent à mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et une période croissante.

Les transformations des métiers, des emplois et des incertitudes pesant sur la pérennité des institutions administratives ou tout au moins des emplois qu'elles offrent conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrières, d'une part et les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés d'autre part.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra de façon logique, de l'évolution quantitative de la demande des impacts de l'intensification de la concurrence, des gains de productivité du aux progrès technologique et/ou, de la stratégie de l'entreprise des anticipations liée au marché de l'emploi.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra également du turne- over de la pyramide d'âge, et donc notamment des départ en retraite à venir.

L'étude de vieillissement de la pyramide d'âge doit être menée pour chacun des métiers retenus, les problèmes pouvant être sensiblement différent d'un métier à l'autre.¹⁶

Carrière et évolution professionnelle¹⁷ :

La gestion des carrières a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu utilisés, c'est un domaine en pleine évolution, surtout, à partir des années 1990.

Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière est synonyme de gestion de promotions. La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise, pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise, comme déjà souligné, le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances.

Dans une version plus actuelle, le concept de carrière disparaît, il est remplacé par le développement professionnel : le salarié ayant une volonté, une capacité de progresser qui lui sont propres, fait le point, périodiquement, avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation.

Section 02 : pilotage de la gestion des carrières

1. Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

1.1. Les acteurs de la gestion de carrière :

1.1.1. Le salarié :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et gérant lui-même de son employabilité donc pour ce faire, et à fin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pouvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et édifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié doit être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnelle, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

¹⁶PERETTI Jean marie, Op.cit, P119

¹⁷Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, p.77.

1.1.2. La DRH

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évaluation des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leurs employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière élément centrale du contrat psychologique dans la relation salarié entreprise. La DRH se doit donc de préparer et coordonner les évaluations de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelle.

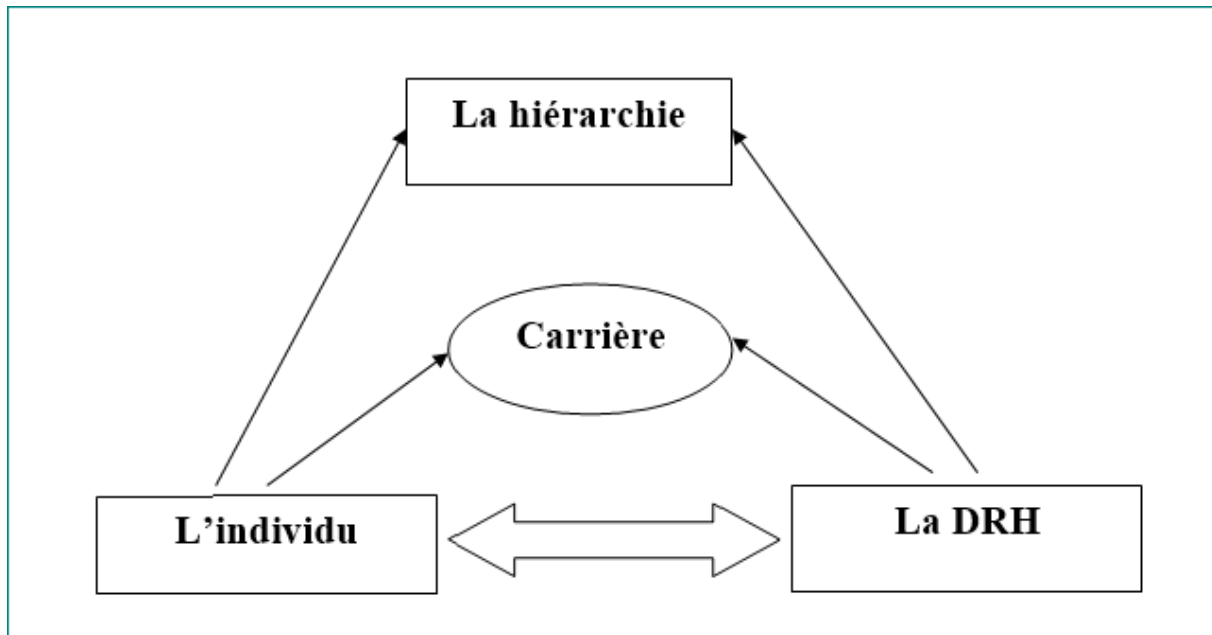
1.1.3. Le responsable hiérarchique

Dans la gestion des carrières des salariés, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre un jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salariés. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressources/ besoins.

1.1.4. Les acteurs périphériques

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distante dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ils appellent des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leurs interventions auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toute fois relative, dans la mesure où les politiques de formations, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

Figure 1: Les acteurs de la gestion des carrières



Source : CAMPOY Eric et al, Op. Cit P 125

1.2. Les outils de la gestion des carrières

1.2.1. Outils de simulation de l'initiative individuelle

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité, ils s'efforcent surtout de combler leurs manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés de la mobilité.

a. Les bourses d'emploi¹⁸ :

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Dans la pratique et la réalité on constate que l'information manque souvent de transparence. Ainsi des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous, car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés. De même, on observe souvent que les informations sont imprécises, ce qui décourage d'éventuels candidats.

La mise à jour des offres n'est pas non plus toujours assurée avec périodicité satisfaisante. Des dispositifs informatiques sont souvent utilisés dans ces domaines pour faciliter la mise en consultation et de maintenance, ils soulèvent la question de leur accessibilité : tous les salariés ne sont pas forcément enclins à utiliser spontanément ce type de matériel. Ils peuvent craindre d'être affichés comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent les offres.

¹⁸ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Education France, 2004, p.182.

b. Les cartes des métiers :

Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. L'objectif recherché est d'élargir les représentations, que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité, afin, d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Elles prennent la forme de représentations graphiques sur lesquelles figurent, différenciées par couleur, les aires de mobilité les plus proches.

c. Les forums de métiers :

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe, un peu plus loin d'eux, au sein de l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une nouvelle orientation.

d. Les cellules d'orientation :

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues, peuvent ensuite, être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier. Des outils à l'initiative de l'organisation conçus comme des moyens d'aide à la prise de décision, ils permettent à l'entreprise d'organiser la mobilité.

1.2.2. Des outils qui laissent l'initiative à l'organisation

a. Les organigrammes de remplacement

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants.

b. Les revus de personnel ou comités de carrières :

Ces instances réunissent différentes responsabilités hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à elle du choix entre deux exigences parfois contradictoires : - D'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ses orientations et des possibilités de mobilité existante. - D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les effectuations les plus adaptées.

2. Les étapes et les facteurs de la réussite de la gestion de carrière

2.1 Les étapes de la gestion des carrières¹⁹ :

La carrière des individus est un processus continu qui s'effectue sur trois étapes sont présentées comme suites :

2.1.1. L'étape d'exploration et d'implantation (le début de la carrière)

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence excellent. L'individu opte pour atteindre ses objectifs. Cette étape rend nécessaire une certaine période d'adaptation à la réalisation du travail, une orientation par rapport à l'organisation, et guider la nouvelle recrue dans ses travaux quotidiens.

2.1.2. L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi-carrière)

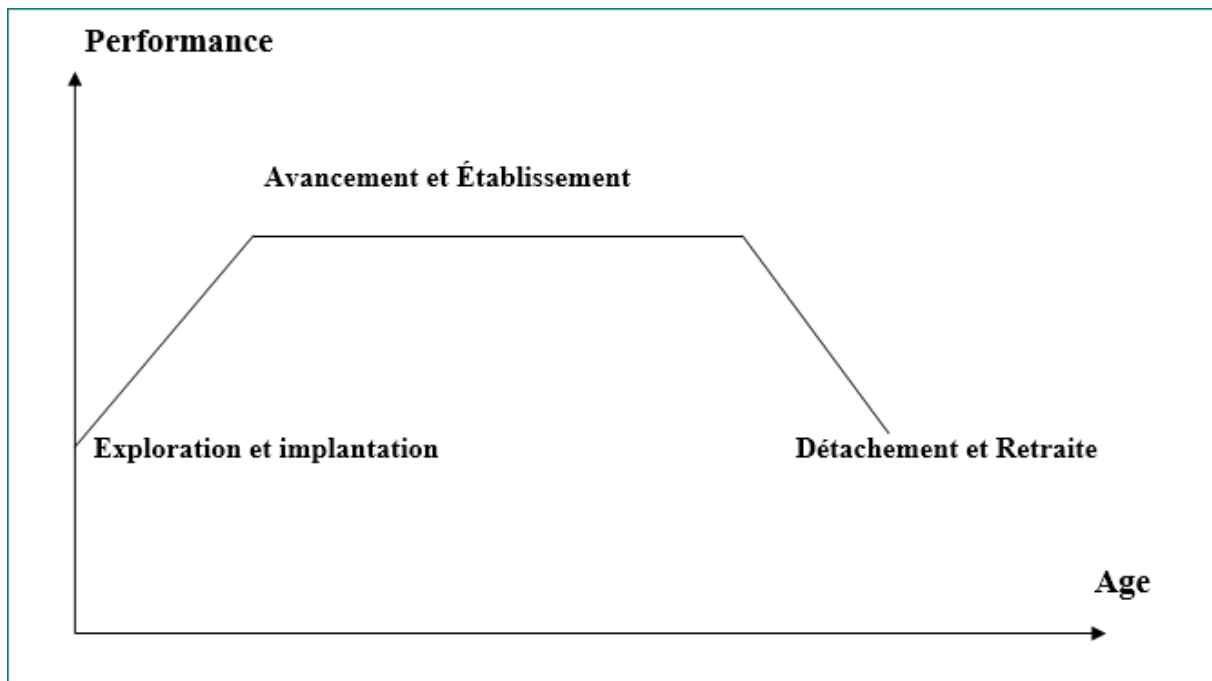
Ici, le succès de la carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions et le transfert durant laquelle les responsabilités de l'individu vont augmenter, ainsi qu'il obtiendra un meilleur revenu. Cette étape suppose souvent des nouvelles expériences : des avancements, des attributions de tâches particulières et des propositions de la part des autres structures de l'entreprise. L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir plus engagé et dépendant. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase stagnation, soit à une conservation des acquis il s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements et de modifications dans le comportement du principalement à l'apparition de la crise de l'âge mur. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé.

2.1.3. L'étape de détachement et la retraite (fin de la carrière)

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

¹⁹CERDIN J.L Op cit P 108-109

Figure 2: Les étapes de la carrière



Source : CERDIN J.L Op cit P 109

2.2. Les facteurs de réussite de la gestion des carrières

2.2.1. Les qualifications

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

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

2.2.2. Le choix d'entreprise

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

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

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

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

2.2.3. Le profil individuel

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autre aime les idées et d'autre son doué dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres

2.2.4. La performance

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

2.2.5. Le potentiel

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

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

2.2.6. Les aspirations et les contraintes

Ce facteur fait partie intégrante de la gestion des carrières. Il concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réaliste et raisonnable dans ses aspirations, et alors fait référence à, l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences, dans le but, d'occuper les postes qu'ils espèrent et auxquels ils aspirent. Après avoir défini les buts qu'ils souhaitent atteindre au cours de leurs carrières, les salariés peuvent chercher à prendre part et participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, savoir faire, savoir être et de favoriser leur progression à l'atteinte de leurs objectifs. « Si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regardé dans la glace et révisé notre jugement » il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation

saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte²⁰.

3. La suspension de la relation du travail :

3.1. Définition de la suspension de la relation du travail :

La suspension de la relation de travail est « la situation dans laquelle les deux conditions essentielles du contrat de travail ou la décision de nomination, à savoir la fourniture d'un travail, par le salarié et le paiement du salaire correspondant par l'employeur, cessent de manière temporaire sans pour autant occasionner la rupture de la relation du travail ».

La suspension implique donc que lors de reprise de l'exécution normale de la relation du travail, le salarié retrouvera l'emploi qui la quitter temporairement ou un emploi similaire, correspondant à ses compétences et au paiement d'un salaire égale ou supérieure à celui correspondant à son emploi précédent²¹.

3.2. Les causes de la suspension de la relation de travail²² :

La suspension de la relation du travail intervient de droit par l'effet :

- De l'accord mutuel des parties ;
- Des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par législation et la réglementation relative à la sécurité sociale ;
- De l'accompagnement des obligations du service national et du période de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- De l'exercice d'une charge publique élective ;
- De la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenu définitive n'aura pas été prononcée ;
- D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- De l'exercice du droit de grève ;
- Du congé sans solde.

3.3. Les causes fondamentales de la suspension de la relation du travail :

²⁰DUCK Alain, BOULANGER Daniel, « Michelin et la gestion des carrières » édition, EMS, Paris 2011, p88

²¹ROMELAER Pierre « gestion des ressources humaines », paris, 1993, P82

²²L'article 64 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative au travail modifiée et complétée au 11janvier 1997

a. La mise en disponibilité²³

La mise en disponibilité consiste en un arrêt de travail provisoire d'une durée minimale de six (06) mois, qui peut être renouvelable dans la limite maximale de cinq (05) années cours de la carrière du travailleur.

La mise en disponibilité peut être pour les raisons suivantes :

- En cas d'accident, d'infirmité ou d'une maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou d'un enfant à charge.
- Elever un enfant moins de 5ans pour les femmes qui travaillent.
- Pour assurer des fonctions de membres dirigeant d'un parti politique.
- Permettre aux travailleurs de suivre son conjoint si ce dernier a changé sa résidence pour raison professionnelle.
- Pour convenance personnelle sur la base de justification
- Pour effectuer par exemple des études ou des recherches dans ce cas la durée maximale est de (06) mois renouvelable dans la limite de 2ans dans la carrière du travailleur.

La mise en disponibilité est un droit pour le travailleur elle entraîne la suspension de la rémunération de ce dernier ainsi qu'êtes droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite. Mais il conserve les droits acquis dans le regard d'origine à la date de la mise en disponibilité.

b. Le service national

Le service national intervient par la force de la loi, et la relation du travail est suspendue durant toute la période du service national. Dans cette position, le travailleur conserve les droits à l'avancement et la retraite. Il ne peut pas prétendre au bénéfice d'aucune rémunération, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissent le service national. A l'expiration de la période de service national, le travailleur est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

c. Le détachement

Le détachement du fonctionnaire est prononcé du droit pour :

- Exercer une fonction de gouvernement
- Exercer un mandat électif dans une institution nationale ou une collectivité territoriale.
- Exercer une formation prévue par les statuts particuliers
- Représenter l'état auprès des institutions ou des organismes internationaux.

²³ARTICLE 145 à 152 de l'ordonnance 06-03

- Suivre une formation des études lorsque le travailleur est désigné par l'organisme dont il relève

La durée minimale de détachement est de six mois (06) et une durée maximale de cinq (05) ans. La durée du détachement est comptée dans l'ancienneté du travailleur et il conserve son salaire.

3. 4. Les cas imprévisibles de la suspension de la relation de travail

a. La maladie :

Il arrive parfois qu'un salarié ne soit pas en mesure de se rendre à son travail pour des motifs de santé ou en raison d'un accident dont il a été victime. Le salarié doit alors impérativement informer son employeur ou un représentant de ce dernier dès le premier jour de son absence.

Le salarié doit remettre à son employeur un certificat médical attestant de son incapacité à travailler, au plus tard le troisième jour de son absence. Cette démarche est importante car si le salarié remplit son devoir d'information, la loi le protège alors contre un éventuel licenciement

Alors il a le droit d'obtenir un congé de maladie.

b. Les accidents de travail :

L'accident de travail est celui survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Il peut concerner toute personne salariée ou travaillant.

Le salarié est victime d'un accident du travail lorsque l'événement s'inscrit dans le cadre de l'exécution du contrat de travail, à un moment et dans un lieu où le salarié se trouve sous le contrôle et l'autorité de son employeur. Il est également considéré comme accident de travail survenu aux cours :

- D'une mission à caractère exceptionnel ou permanent, accomplie hors de l'établissement conformément aux instructions de l'employeur
- D'une formation régulièrement suivie pour le compte de l'organisme.

c. Les sanctions disciplinaires²⁴ :

Une sanction disciplinaire se définit comme toute mesure autres que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif, que cette mesure soit la nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa formation, sa rémunération, ou sa carrière.

²⁴ARTICLE 41 à 46 de l'ordonnance 06-03 du 23/03/2011

Chapitre I : Les fondements théoriques et conceptuels de la gestion des carrières

Toute manquement aux obligations professionnelles, toute atteinte à la discipline ; toute faute ou irrégularité commise par un travailleur dans l'exercice de ses fonctions discipline sans préjudice, les cas échéant, les poursuites pénales. Les sanctions disciplinaires sont classées en fonction gravité de la faute commise, en quatre(04) degrés :

Tout manquement aux obligations professionnelles constitue une faute professionnelle qui expose son auteur une sanction disciplinaire.

✓ La sanction du 1er degré

- Le rappel à l'ordre.
- L'avertissement écrit.
- Le blâme.

✓ La sanction du 2ème degré

- La mise à pied de 1 à 3 jours.
- La radiation du tableau d'avancement.

✓ La sanction du 3ème degré

- La mise à pied de 4 à 8 jours
- L'abaissement d'un ou deux échelons

✓ La sanction du 4ème degré

- La rétrogradation dans le cadre immédiatement inférieur.
- Le licenciement.

En cas de faute professionnelle grave commise par un travailleur, pouvant entraîner une sanction du 4ème degré, le travailleur est immédiatement suspendu par l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Pendant la durée de la suspension l'intéressé perçoit la moitié de son traitement, ainsi que l'intégralité des indemnités à caractère familiale.

Lorsque le fonctionnaire suspendu fait l'objet d'une sanction autre que celle du 4ème degré ou lorsqu'il n'est pas reconnu coupable des fait qu'ils lui sont reprochés ou lorsque la mission administrative paritaire ne s'est pas prononcée dans les délais précis, il est rétabli dans ces droits et la quotité de la rémunération retenue lui est réservée.

4. La cessation de la relation de travail

4.1. Définition de la cessation de la relation de travail :

La **cessation du contrat de travail** peut résulter soit de la décision unilatérale de l'employeur (licenciement) ou du salarié (démission), soit d'un commun accord entre l'employeur et le salarié : rupture conventionnelle par exemple. Le départ en retraite ou la mise à la retraite constituent également des cas de rupture du contrat de travail.

4.2. La cessation définitive de la relation de travail :

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 et du décès²⁵.

4.2.1. La cessation définitive de la relation de travail du fait par le salarié :

a. La démission²⁶ :

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.

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.

La démission n'a d'effet qu'autant qu'elle a fait l'objet d'une acceptation expresse par l'autorité investie du pouvoir de nomination, laquelle doit rendre sa décision dans un délai maximal de deux (2) mois, compter de la date de dépôt de la demande.

Toutefois, l'autorité investie du pouvoir de nomination peut, pour des nécessités impérieuses de service, différer l'acceptation de la demande de démission de deux (2) mois, compter de la date d'expiration du délai initial.

Passé ce délai, la démission devient effective.

b. La retraite sans condition d'âge :

Pour ouvrir droit à la retraite sans conditions d'âge lorsque le travailleur salarié doit avoir accompli une durée de travail effectif ayant donné lieu à un versement de cotisations égale à trente-deux (32) ans au moins. Les conditions validées entrant en compte pour le calcul de la durée de 32 ans.

²⁵Article 216 de l'ordonnance 06 – 03 du 15/01/2016

²⁶ Article 217 à 220 de l'ordonnance 06 – 03 du 15/01/2016

- Les journées pendant lesquelles le travailleur a perçu les indemnités journalières des assurances maladies, maternités compensation de congé payé ;
- Les périodes durant lesquelles le travailleur a bénéficié de la pension de la retraite anticipée ;
- Les années de participation effectives à la guerre de libération nationale, telle que prévues par les dispositions.²⁷

4.2.2. La cessation de la relation du travail choisi par l'employeur :

a. Le licenciement :

A. Le licenciement pour raison économique : Lorsque les raisons économiques sont justifiées l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs. Et elle consiste en une mesure de licenciement collectifs se réduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tous employeurs qui procèdent à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à des nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs. Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment : à la réduction des horaires de travail ; à la mise en retraite conformément à la législation en vigueur ; le retour au travail à temps partiel tel que défini dans la loi ; examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités.

B. Le licenciement à caractère disciplinaire :

Il intervient dans le cas de fautes graves commises par le travailleur. En outre, les fautes graves sanctionnées par la législation pénale, commises au travail sont notamment considérées comme fautes graves susceptibles d'entraîner le licenciement sans délai, et une privation d'indemnité de licenciement. Les actes par lesquels le travailleur est pénalisé sont : - Refus sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ; - Divulguer des informations d'ordre professionnelles relatives aux techniques des technologies, processus de fabrication mode d'organisation ou des documents internes à l'organisme sauf si l'autorité hiérarchique ou la loi l'autorise ; - Causer intentionnellement des dégâts matériels aux ouvrages, machines, instruments, matière première et autres objets en rapport avec le travail ; - Consommer de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail.

C. Le licenciement pour insuffisance professionnelle : A l'issue de la période d'essai, si le candidat recruté n'est pas apte, l'employeur licencie ce candidat sans indemnité ni préavis.

²⁷L'article 6 de la Loi n° 16-15 du 31 décembre 2016 modifiant et complétant la loi n°83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite

b. La révocation :

Lorsque un salarié est absent depuis un mois et quinze jours consécutifs sans justification valable, l'autorité investie du pouvoir de nomination engage la procédure de révocation pour abandon de poste, après mise en demeure, selon des modalités fixées par voie réglementaire.

c. La retraite à l'âge légal :

Pour avoir droit à l'âge légal et bénéficier de la pension de retraite, le salarié doit obligatoirement remplir les deux conditions suivantes : Etre âgé de soixante (60) ans au moins, la femme travailleuse peut être admise à sa demande à la retraite à partir de l'âge de cinquante-cinq (55) ans au moins. Avoir travaillé pendant quinze(15) ans au moins. Pour bénéficier de la pension de retraite, le (la) travailleur (se) doit avoir accompli un travail effectif dont la durée être au moins égale à la moitié de la durée sous indiquée et verser les cotisations au titre de la sécurité sociale ; les travailleurs du sexe féminin qui ont élevé des enfants pendant au moins neufs(09) ans, bénéficient d'une réduction d'âge d'un an par enfant, dans la limite enfants, les enfants visés sont les enfants à charge tels qu'ils sont définis dans l'article 67 de la loi n°83-11 du 02 juillet 1983 relative aux assurances sociales. La condition d'âge prévue à l'article 06 n'est pas exigée du travailleur atteint d'une incapacité de travail total et définitive, lorsqu'il ne remplit pas les conditions pour bénéficier d'une pension d'invalidité au titre des assurances sociales ; dans ce cas le nombre d'unité servant au calcul de la pension ne peut être inférieur à 15 ans²⁸.

d. Le décès :

Il s'agit d'un fait naturel, dans ce cas si l'employeur est décédé, la relation de travail cesse spontanément, les droits sont servis à l'ayant droit (capital décès, pension de réversion, indemnités à caractère familiale) L'entreprise constitue un dossier qu'elle adressera à la sécurité sociale et à la caisse nationale de retraite (CNR).

Conclusion

Les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des carrières). La gestion des carrières est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences.

La gestion de carrière permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels et aussi apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.

L'entreprise peut jouer sur les conditions de développement de leurs carrières, elle doit fidéliser leurs carrières par rapport à la concurrence qui relie à la stratégie de l'entreprise ce qui permet de montrer que cette dernière a intérêt à offrir le meilleur pour le développement afin de garder une main d'œuvre de qualité.

²⁸L'article 67 de la loi n°83-11 du 02 juillet 1983 relative aux assurances sociales

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

Introduction

La gestion des ressources humaines occupe une position stratégique dans la fonction publique, elle joue un rôle important dans la logique de l'augmentation de la performance et de l'efficacité des administrations publiques. Elle constitue notamment le facteur clé de fonctionnement des organisations publiques.

Cette dernière a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

En Algérie, la gestion des organisations publiques devient de plus en plus complexe, pour cette raison et pour mener à bien le développement local et un meilleur offre des services publics, cette dernière doit renforcer en particulier sa politique ressources humaines avec l'instauration de nouveaux instrument de la gestion des ressources humaines afin d'acquérir de nouvelles compétences et la modernisation de la politique de formation et de recrutement.

Section 1 : La GRH dans la fonction publique

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

1. Le système algérien de la fonction publique :

Dans la fonction publique algérienne, les fonctionnaires sont tous soumis à un statut unique fixant le cadre général et des statuts particuliers. Tous les fonctionnaires sont soumis au statut unique quelle que soit leurs appartenances, La gestion des carrières et le recrutement des fonctionnaires des CT se déroulent aux mêmes conditions que celles des fonctionnaires de l'Etat.

La fonction publique en Algérie est fondée sur un « statut général de la fonction publique », du 02 juin 1996 qui postule tous les fonctionnaires quelle que soit leurs appartenance ont été régies par le même statut unique de la fonction publique, modifié par l'ordonnance du 23 mars 1985 et complété par l'ordonnance N°06-03 du 15 juillet.

1.1. Les principes fondamentaux qui régissent la fonction publique :

Les services publics sont soumis à des principes qui les régissent car ils relèvent de l'intérêt général, afin d'assurer le bon fonctionnement des services publics. Les principes classiques peuvent se présenter comme suit :

- **Le principe d'unité dans la fonction publique :**

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

Qui implique que les fonctionnaires seront régis par des règles qui résultent des missions de puissance publique et de service public.

➤ **Le principe de parité :**

Qui vise à assurer une égalité en droits, obligations et déroulements de carrière pour l'ensemble des fonctionnaires, quels que soient l'administration d'appartenance et le lieu d'exercice des missions.

➤ **Le principe de modernité :**

Pour faire face au nouveau rôle de l'Etat, l'administration se doit se moderniser ses moyens d'action, rénover la gestion des ressources humaines et se doter d'un système de formation intègre, et c'est dans ce sens que le nouveau système de la fonction publique doit s'inscrire dans une perspective de valorisation des ressources humaines destinées à optimiser les compétences et inculquer la culture du service public aux fonctionnaires.

➤ **Le principe de flexibilité statutaire :**

Principe fondateur du nouveau système de la fonction publique il présente l'avantage d'assurer une plus grande souplesse dans la prise en charge des spécificités attachées à certaines activités, sans que ce principe n'ait d'application rétroactive sur les personnels en place.

1.2. L'ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour la GRH publique.

Déterminant les règles à appliquer au fonctionnaire, l'ordonnance 06-03 portant statut de la fonction publique, sert de cadre référentiel en matière de procédures et les conditions d'application de différentes pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des administrations et institutions publiques²⁹. Elle détermine les règles statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions au service de l'Etat.

Selon l'ordonnance 06-03, le recrutement, l'évaluation des fonctionnaires, la formation, l'avancement et la promotion représentent les opérations clefs pouvant offrir des ressources humaines compétentes et qualifiantes, capables de répondre aux besoins de la fonction publique.

Selon l'article 08 de l'ordonnance 06-03 les fonctionnaires sont classés selon les niveaux de qualification requis au sein des quatre groupes suivants³⁰ :

- **Le groupe(A) :** Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de conception, de recherche, d'études ou tout niveau de qualification comparable ;

²⁹Ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

³⁰Art 8 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

- **Le groupe(B) :** Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'application ou tout niveau de qualification comparable ;
- **Le groupe (C) :** Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualifications requis pour l'exercice d'activités de maîtrise ou tout niveau de qualification comparable ;
- **Le groupe (D) :** Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'exécution maîtrise ou tout niveau de qualification comparable.

2. Les instruments de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne :

La direction générale de la fonction publique algérienne a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de la gestion des ressources humaines en rapport avec les exigences d'efficacité et d'efficience, induite par les mutations que connaît le pays et auxquelles elle doit faire face. Ces réformes se sont traduites notamment par³¹ :

- La consécration de plan annuel de gestion des ressources humaines dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du décret n°95-126 du 29 avril 1995.
- La consécration de plans sectoriels annuels de formation, de perfectionnement et de recyclage dans les différentes institutions publique à la faveur de décret n°96-92 du 3 mars 1996.
- La mise en place des mécanismes de régulation des effectifs de la fonction publique destinés a assuré une meilleure maîtrise de ses effectifs.

2.1. Le plan annuel de gestion des ressources humaines :

La consécration des plans annuels de gestion des ressources humaines au niveau des différentes institutions et administrations publiques s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique³².cette gestion prévisionnelle vise une bonne adéquation globale de la structure entre les besoins futurs en effectifs et les ressources projetées.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque institution où administration publique établit annuellement un plan G.R.H. où sont inscrites les diverses opérations de gestion des ressources humaines prévues au titre de l'exercice budgétaire considéré, notamment ³³:

- Le recrutement ;
- Les promotions ;

³¹Direction générale de la fonction publique, <http://www.dgfp.gov.dz>.

³²Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>.

³³BENARAB ABDERRAHIM, 2006, « Les pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriales ; le cas des commune en Algérie », mémoire magister, université de Tlemcen, p.130.

- Les mouvements périodiques de fonctionnaires ;
- La mise à la retraite.

2.2. Les pratiques de GRH dans un plan de gestion :

Chaque administration et institution publique établissent annuellement un plan de GRH, où sont inscrites les diverses opérations (pratiques) de gestions des ressources humaines qui devront être réalisées. En effet, le PGRH assigne des objectifs opérationnels aux gestionnaires dans le sillage des actions suivantes³⁴:

- Etablir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et opérations de promotion ;
- Etablir la programmation des opérations de formation de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation du secteur ;
- Programmation des opérations statutaires courantes (confirmation, avancement d'échelon, promotions de grades) ;
- Programmation et suit des départs à la retraite.

2.3. La finalité du plan de gestion des ressources humaines :

La finalité d'initialiser un plan de gestion RH à l'usage des administrations et institutions publiques est de procéder au cadrage et au pilotage de la GRH, de telle sorte à satisfaire les préoccupations de premier rang à savoir :

- S'assurer de la conformité des procédures de gestion en l'utilisant comme cadre de méthodes pour une GRH rénovée ;
- L'identification des insuffisances dans les procédures de gestion ;
- L'établissement d'une situation précise des effectifs dans les différentes administrations et institutions publiques ;
- La délimitation des besoins en formation et perfectionnement ;
- Le suivi de l'organisation des concours, dans le cadre du recrutement et de la promotion du personnel.

2.4. Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, recyclage et de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires :

La consécration de plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires au niveau des institutions et

³⁴Décret 95-126 de 29 avril 1995, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

administrations publiques s'inscrit dans l'objectif d'établir une étroite corrélation entre les missions, les emplois et les qualifications.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque institution où administration publique établit dans un cadre annuel ou pluriannuel un plan de formation où sont inscrites les différentes opérations de formation envisagées, les catégories de fonctionnaires concernés ainsi que la durée des cycles de formation projetés³⁵.

La formation est un des outils de la GRH, elle permet d'améliorer l'efficacité de toute administration et de développer des compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. La formation accompagne les agents dans le cadre de leur promotion individuelle en leur proposant des préparations aux concours et des cours de perfectionnement, pour cela le plan constitue l'un des instruments qui régularisent les différentes opérations de la formation.

3. Les effectifs de la fonction publique :

La notion de la fonction publique est étroitement liée à celle d'agent public « la fonction publique est considérée comme l'ensemble des employés de l'administration dont les conditions sont encadrées par le droit publics »³⁶

La question des ressources humaines est déterminante, tant en qualité et quantité, pour la réussite de toute organisation publique. En effet, l'accomplissement de ses missions exige de mettre à sa disposition un potentiel humain.

La fonction publique est le premier employeur en Algérie mais aussi le premier recruteur.

L'augmentation de nombre d'agents dans la fonction publique est aujourd'hui une nécessité reconnue .En Algérie, les effectifs de la fonction publique ne cessent d'augmenter d'une année à une autre.

Les effectifs de la fonction publique s'élèvent au 31.12.2019.à **2 160 836** fonctionnaires et agents contractuels³⁷ :

- Fonctionnaires : 691 828 agents (soit 78,30% des effectifs globaux).
- Contractuels : 469 008 agents (soit 21,70 % des effectifs globaux).

³⁵Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>.

³⁶ Arnaud SCAILLEREZ ,2010 « Le processus de recrutement au sein de la fonction publique territoriale ; pratique, enjeux et perspective », thèse doctorat, université de LILLE, p.46.

³⁷Direction générale de la fonction publique, <http://www.dgfp.gov.dz>.

Tableau 3: Répartition des effectifs de la fonction publique par type d'administration publique.

Type d'administration publique	Nombre d'agents	Pourcentage
Administration centrale de l'Etat	346 866	16,05
Service déconcentré de l'Etat	905 628	41,91
Administration territoriale	297 595	13,77
Etablissement public à caractère administratif	599 980	27,77
Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel	86 110	3,98
Établissement public à caractère scientifique technologique	5362	0,25

Source : DGFP

Selon les statistiques de la DGFP, l'administration déconcentrée de l'Etat préoccupe l'effectif le plus élevé à 41,91% de l'ensemble des agents de la fonction publique, suivi respectivement par l'établissement public à caractère administratif, l'administration centrale, administration territorial, établissement public à caractère scientifique professionnel et enfin par établissement public à caractère scientifique et technologique.

Tableau 4: Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification.

Niveau de qualification	Nombre d'agent	Pourcentage
Encadrement	935 153	43,28
Application	255 882	11,84
Maitrise	272 390	12,61
Exécution	697 411	32,28

Source : DGFP

Concernant la répartition des effectifs de la fonction publique par niveaux de qualification, il indique que les agents sont identifiés dans quatre catégories : l'encadrement, l'application, la maitrise et l'exécution.

Le taux d'encadrement et de l'exécution dans la fonction publique est très élevé, par rapport aux taux d'application et maitrise.

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

Les agents d'encadrement sont les acteurs de développement de la fonction publique car ils ont des capacités et des compétences pour agir sur les différentes difficultés et la complexité de la fonction publique.

Tableau 5: Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Nombres d'agent	Pourcentage
Intérieur et collectivité locale	612 424	28,34
Education nationale	675 787	31,27
Santé publique	294 663	13,64
Enseignement supérieur	194 927	9,02
Finances	77 811	3,60
Formation et enseignement professionnel	57 724	2,67
Justice	42 689	1,98
Autres secteurs	204 811	9,48

Source : DGFP

Selon les statistiques de la DGFP, le secteur de l'éducation nationale et des collectivités locales contient un nombre élevé d'agents, suivi respectivement par le secteur de la santé publique, autres secteurs, enseignement supérieur, finances, formation et enseignement professionnel et enfin justice.

Tableau 6: Répartition des effectifs féminins par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Agents féminin	Pourcentage
Education nationale	395 544	44,94
Santé, population et réforme hospitalières	169 004	19,20
Intérieur et collectivité locale	113 286	12,87
Enseignement supérieur	73 417	8,34
Finances	28 684	3,25
Formation et Enseignement Professionnels	21 307	2,42
Justice	14 013	1,59

Source : DGFP

Les personnels féminins en activité dans la fonction publique représentent 880 245 agents mais malheureusement cette situation dénote, estime les analystes, le recul de la présence féminine, même si dans certains secteurs présente le taux le plus élevé de 44,94% (l'éducation nationale).

Section 2 : la gestion des carrières dans la fonction publique

La gestion de la carrière dans la fonction publique résulte par la mise en pratique des lois qui sont destinés aux fonctionnaires et aux contractuels.

1. L'arrêté de nomination du fonctionnaire.

La nomination du fonctionnaire est le premier acte officiel qui exprime que cette personne est devenue un fonctionnaire dans la fonction publique. L'acte de nomination est composé en trois parties³⁸ :

➤ La première partie :

L'arrêté de nomination élabore par le service de gestion des ressources humaines de l'administration accueillante de ce nouveau fonctionnaire, en premier lieu elle comporte un préambule ce dernier contient l'ensemble des lois, ordonnance, décret et arrêtés que le fonctionnaire l'assujetti, aussi elle contient les point qui confirme le diplôme ,la carte militaire qui confirme la situation vis-à-vis au service national pour les hommes, ce préambule est

³⁸ BELDJELALIA NABIL, 2013, « La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne », mémoire de magister, université d'Oran, p. 68.

obligatoire pour présenter l'ensemble des lois qui gèrent le corps et le grade et aussi l'administration où il travaille.

➤ **La deuxième partie :**

Cette partie contient 02 articles, dont l'article le plus important pour le fonctionnaire est le premier article, car il contient trois points importants sont :

- Le premier point relatif à la nomination du fonctionnaire dans le corps et dans le grade qui lui correspond ;
- Le deuxième point c'est la classification du fonctionnaire stagiaire sur la grille indiciaire des traitements, selon le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.
- Le troisième point représente la qualité du fonctionnaire, car il sera nommé en tant qu'un stagiaire, à partir de la date de la signature de PV d'installation qui représente la date du commencement de ces activités au sein de son administration.

➤ **Troisième partie :**

Cette partie contient le deuxième article, destiné soit au comptable, soit à la trésorerie pour prendre en charge le versement des traitements à cette personne, immédiatement après son visa par le contrôle financier qui valide le versement des traitements entiers au fonctionnaire.

2. Les garanties, les droits et les obligations des fonctionnaires

Selon l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006, les droits, les obligations et les garanties des fonctionnaires sont³⁹ :

2.1. Les garanties :

Tout fonctionnaires exercent ses fonctions dans une administration où établissement publique a le droit en premier lieu à un ensemble de garanties, pour qu'il aura un cadre très large de liberté, et de ne pas sentir de la fermeture sur lui, parmi elles :

- La garantie de la liberté de l'opinion ;
- De ne pas sentir une discrimination que ce soit sa nature ;
- L'adhésion à un organigramme syndical où une association qui n'affecte pas sa carrière professionnelle ;
- La garantie que les opinions et les idées annoncées durant un monda électif ne peuvent être une menace sur sa carrière ;

³⁹Ordonnance n°06-03 portant le statut général de la fonction publique du 15 juillet 2006.

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

- L'état doit protéger le fonctionnaire de toute menace, outrage, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut être l'objet dans ou à l'occasion de l'exercice de ces fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait ;
- Le fonctionnaire a une garantie de la protection par son administration en cas d'une poursuite juridique et elle doit le couvrir de toute condamnation.

2.2. Les droits :

Aussi le fonctionnaire en deuxième lieu a des droits qui lui garantissent une dignité dans sa vie quotidienne et d'avoir des avantages spéciaux pour le fonctionnaire plus qu'aux autres dans les différends, d'après l'article 16 du décret 85 /59 du 23/03 :

- La rémunération après le service fait ;
- Le fonctionnaire a le droit à la protection sociale et à la retraite quand il atteint les conditions légales de la mise en retraite ;
- Le fonctionnaire bénéficie des œuvres sociales ;
- Le fonctionnaire exerce le droit syndical ;
- Le fonctionnaire exerce le droit de grève ;
- Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité sa santé et son intégrité physique et morale ;
- Le fonctionnaire a le droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière ;
- Le fonctionnaire a le droit aux congés prévus.

2.3. Les obligations :

En outre le fonctionnaire a des obligations, il doit les appliquer et les respecter afin de ne pas sortir de son cadre de fonctionnement et pour ne pas toucher la crédibilité de son administration ou institution publique, donc il doit :

- Engagement au service de l'Etat ;
- Exercer ses fonctions en toute loyauté et impartialité ;
- Préservation de secret professionnel : le fonctionnaire ne doit pas divulguer le secret professionnel et les documents administratifs en dehors de la nécessité de service ;
- L'interdiction du cumul des fonctions : le fonctionnaire n'a pas le droit d'exercer une autre activité lucrative ;
- Tout fonctionnaire est soumis d'exercer ses missions qu'il prend en charge.

3. Organisation et déroulement de la carrière

La carrière est une succession de fonctions professionnelles du fonctionnaire, qui passe par des étapes cruciales, qui marquent la vie du fonctionnaire au sein de son organisation publique. Le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la motivation, la communication, la satisfaction au travail et les conditions de travail marquent la progression professionnelle et une meilleure installation de fonctionnaire dans l'administration publique.

3.1. Le recrutement :

Le recrutement est la première phase d'accéder à la fonction publique, il s'agit d'une étape d'accès de l'extérieur à l'intérieur des institutions et administrations publiques, qui ont besoin de ces ressources humaines, pour la bonne occupation des postes.

Le recrutement dans l'administration est un acte très important du fait de son caractère engageant pour l'Etat et l'agent recruté. Dans la fonction publique algérienne, le fonctionnaire est recruté à un certain niveau dans un corps et dans un grade donné. Ensuite, il peut monter dans la hiérarchie en fonction de l'appréciation de ses résultats et dans la proportion est plus ou moins fixé⁴⁰.

Les modalités de recrutement sont fixées par l'article n°8 du décret exécutif 91/26 du 02 février 1991, qui stipule que tout recrutement à un emploi communal, se fait par voie sur épreuve, sur titre, examen ou test professionnel, après déclaration des vacances d'emplois et conformément au plan de recrutement de chaque commune.

Le recrutement à besoin des moyens et des outils pour une bonne sélection des fonctionnaires qui vont exercer des activités divers relative aux exigences de poste et la qualification de personnel.

3.1.1. Conditions de recrutement et promotion⁴¹ :

A travers Art 18 du décret exécutif n°08-04 correspond au 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique, les fonctionnaires sont recrutés ou promus en qualité d'administrateur :

- Sur titre, les diplômés de l'école nationale d'administration ayant accompli leur cursus sous le régime du décret n° 66-306 du 4 octobre 1966 relatif au fonctionnement de l'école nationale d'administration ;

- Par voie de concours sur épreuves, les titulaires d'une licence d'enseignement supérieur ou d'un titre reconnu équivalent ;

⁴⁰Art 9 du décret n°91-26 du 02-02-1991 portant statuts particuliers des travailleurs appartenant aux secteurs des communes.

⁴¹Art 18 du décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique.

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

- Par voie d'examen professionnel, dans la limite de 30% des postes à pourvoir, les attachés principaux d'administration justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité ;
- choix, après inscription sur liste d'aptitude, dans la limite de 10% des postes à pourvoir, les attachés principaux d'administration justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.

3.1.2. Les modalités de recrutement :

Il existe de différentes modalités pour arriver à la bonne sélection des candidats la première modalité est les concours sur épreuve écrite, la deuxième les concours sur titre et enfin le recrutement par sélection.

a. Les concours sur épreuve écrite :

Les concours sur épreuve sont le mode de recrutement le plus pratiqué dans les postes des différentes catégories professionnelles en Algérie.

Les épreuves écrites ont besoin d'un ensemble de moyen humain et matériel, pour garantir les bonnes conditions de déroulement des épreuves.

En Algérie les conditions d'accès au concours diffèrent et relative avec les conditions qui doivent être remplis par chaque candidat pour occuper un grade donné. La candidature doit être selon les conditions mentionnées dans l'ouverture du concours, les niveaux scolaires et les diplômes obtenus par le candidat conforme aux exigences de niveau, du diplôme qui sont une obligation pour participer au concours sur épreuves écrites⁴².

L'importance des concours sur épreuves écrites est de sélectionner les candidats les plus aptes, en respectant le principe d'égalité entre les candidats d'où les thèmes examinés sont adéquats avec les domaines d'activité et avec les connaissances accumulées durant le cursus de formation quel que soit le niveau.

b. Les concours sur titre :

Les concours sur titre sont basés essentiellement sur l'étude de dossier des candidats participant pour occuper un poste dans un grade donné. D'autres critères sont employés en ce type de concours pour ressortir les candidats élus, en excluant tous les ambiguïtés dans la décision car elle est pratiquée sur tout le monde et ils sont tous dans la même balance. Les éléments de notation des candidats sur les dossiers sont ⁴³:

- L'adéquation entre le diplôme et les postes ;
- La formation supplémentaire dans la même spécialité ;
- Les travaux et les études faites par le candidat ;

⁴² BELDJELALIA NABIL, Op.cit, p.60.

⁴³ Circulaire n°7, du 28 avril 2011, portant les critères de sélection des concours sur titres pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

- L'expérience professionnelle dans le même domaine ;
- La note de l'entretien avec la commission qui est composé d'un nombre de juré qui font un entretien pour avoir plus d'information sur le candidat.

c. Le recrutement par sélection :

Ce type de recrutement est organisé seulement pour les agents ayant un contrat d'une durée déterminée, qui font les activités mentionnées dans l'article 19 de l'ordonnance 06-03, dont les activités d'entretien, de maintenance, ou de service dans les institutions et administrations publiques qui sont soumises au régime de contractualisation.

4. La gestion administrative de la carrière des fonctionnaires

En Algérie, la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques se limite à une gestion administrative des carrières, qui commencent le jour de son installation au sein de l'administration jusqu'à la cessation du fonctionnaire.

Selon l'Art. 93 à Art. 96 de l'Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire. Qui doit comporter l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil. Ainsi tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire sont notifiés portant sur la nomination, titularisation, promotion et cessation du de fonctionnaire.

4.1. L'évaluation :

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques (formation, promotion, mobilité, rémunération).

Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles. Elle est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment ⁴⁴:

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

L'évaluation est périodique, le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général. La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la

⁴⁴Art 97,99 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision. La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

L'évaluation a pour objectif, l'avancement, la promotion, l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance et l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses. Elle est pour finalité ⁴⁵:

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

4.2. La formation, l'avancement et la promotion

4.2.1. La formation :

La formation est l'investissement que l'organisme prend en charge afin d'accomplir le manque qu'elle a, soit aux personnes qui ont besoin de nouvelle connaissance pour qu'ils puissent exercer des nouvelles activités soient pour avoir une adéquation entre les compétences du fonctionnaire et les nouveaux outils de travail adopté, les conséquences souhaitées sont de n'avoir pas un arrêt des services de l'état et de satisfaire le citoyen qui se rapproche aux administrations et institutions publiques et d'accélérer au traitement de ces occupations⁴⁶.

Dans la fonction publique algérienne, la formation des fonctionnaires, n'est qu'une application des lois. Le statut général de la fonction publique a renforcé les procédures qui encouragent le développement des qualifications et des aptitudes des fonctionnaires, selon l'article 38 de statut, la formation est un droit légitime à tout fonctionnaire durant sa carrière professionnelle, aussi pour le développement du niveau de perfectionnement et de promotion.

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à des 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 obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire⁴⁷.

On peut dire que la formation dans les administrations publiques algériennes est absolument absente, et les supérieurs hiérarchiques dans la fonction publique ne prennent pas en considération les besoins des fonctionnaires qui veulent développer leur aptitude et savoir-faire.

⁴⁵Idem.

⁴⁶BELDJELALIA NABIL, Op.cit.p.80.

⁴⁷Art 104, 105 de l'Ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

➤ **Le plan de formation :**

Le plan de formation est un document indispensable qui prouve la politique de formation d'une administration publique. Il s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines qui permet de maintenir et de développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public.

Le plan s'appuie sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives et qualitatives et la situation future (à moyen et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emplois, on trouve⁴⁸ :

-Les cycles de perfectionnement :

Sont des sessions de formation ayant pour but l'amélioration, l'enrichissement l'approfondissement et de la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

-Les actions de recyclage :

Sont des formations permettant l'adaptation à un nouvel emploi, et ce compte tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques soit en raison du changement important dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

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

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

4.3.1. Les promotions dans la fonction publique :

La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, sous la direction de la commission paritaire et l'autorité ayant le droit de nomination, en appliquant les règles des statuts particuliers de chaque corps et selon les modalités ci-après :

⁴⁸Circulaire n° 263, du 09aout 1999 relative aux bonifications accordées dans le cadre de l'organisation de cycles de formation de perfectionnement et recyclage.

Chapitre II : Le mode de gestion des carrières du secteur public (La fonction publique)

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

Tous les fonctionnaires promus bénéficieront d'un stage. Et cela conformément à l'article n°107. Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévue à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

➤ **Les modalités des promotions :**

Pour bénéficier d'une promotion à un grade supérieur, il existe trois modalités :

- Les promotions aux choix ;
- La promotion sur examen professionnelle ;
- La promotion sur titre.

A- Les promotions au choix :

C'est la première modalité de promotion à un grade supérieur, car dans la répartition des postes vacants dans le tableau n°03 du plan de gestion des ressources humaines de l'année de l'exercice, les postes sont partagés selon le pourcentage mentionné dans les statuts particuliers pour chaque corps et pour chaque grade.

Selon l'article 18 de décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administration publique, les fonctionnaires qui totalisent dix ans d'ancienneté du grade immédiatement inférieur au grade promouvoir ont droit de déposer leurs candidatures au niveau de leur administration après la diffusion de l'opération de promotion au choix.

B- La promotion sur examen professionnelle :

La carrière professionnelle nécessite le développement de la position hiérarchique du fonctionnaire qui cherche à l'évolution de son grade à travers l'ensemble des promotions, mais avec une accélération qui réduit le temps pour bénéficier le maximum de promotion durant sa carrière professionnelle, le seul moyen de promouvoir dans la hiérarchie se fait à travers un autre type de promotion, c'est la promotion sur examen professionnel.

Cette promotion est liée aussi avec l'ancienneté dans le grade d'origine mais cette durée est toujours inférieure à celle du cas de la promotion au choix. Dans la majorité des cas, elle fait

la moitié de cette ancienneté, ainsi elle donne aux fonctionnaires l'opportunité d'avancer dans une période courte qui résulte à la fin une carrière professionnelle intéressante.

C- Les promotions sur titre :

Les promotions sur titre sont le résultat des efforts des fonctionnaires, qui suivent des formations à leurs charges pour obtenir un diplôme supérieur, en plus de diplôme obtenu auparavant pour l'occupation du poste de grade d'origine. L'obtention des diplômes qui permet aux fonctionnaires de bénéficier de cette promotion doit être après leurs recrutements ce qui veut dire que la date de signature de diplôme soit antérieure à la date de leur installation dans leur poste.

Selon l'article 07 de l'ordonnance 06-03 qui cite dans le premier alinéa de cet article que la promotion sur titre parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leurs carrières les titres et diplômes requis ,aussi la promotion doit être au grade supérieur immédiatement, par exemple un administrateur qui obtient un diplôme de magister pendant l'exercice de ces formations peut-être promu dans le poste d'un administrateur principal s'il existe un poste budgétaire vacant pour le grade mentionné.

4.3.2. Les avancements d'échelon dans la fonction publique :

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 fixées par voie réglementaire⁴⁹. L'avancement est lié directement avec l'ancienneté du fonctionnaire dans l'exercice de ces fonctions, il se traduit par une augmentation du salaire sans aucun changement du poste où des responsabilités.

L'application de l'avancement dans la fonction publique algérienne selon la grille des salaires selon le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, comporte 12 échelons devant chaque catégorie. Le passage d'un échelon vers un autre supérieur s'effectue selon le rythme de l'ancienneté dont il existe trois modalités du passage d'un échelon vers un autre supérieur, soit par la durée minimale qui égale à 2ans et 06 mois ,où la durée moyenne qui égale à 3 ans et 06 mois.

Les proportions du mode d'avancement d'échelon entre les fonctionnaires sont calculés sur la base de 04 personnes qui avancent par la durée minimale, 4 personnes qui avancent par la durée moyenne et 02 personnes qui avancent par la durée maximale sur 10 fonctionnaires selon l'article 13 de décret présidentiel N°07-304 sus cité. Mais dans le cas où le statut particulier d'un corps définit deux modes d'avancement avec les modes désignés.

Les fonctionnaires qui occupent un poste supérieur bénéficient d'un avancement d'échelon sur la base de la durée minimale. En raison d'effort et de responsabilité qu'ils exercent, donc il devient comme un moyen de motivation pour le fonctionnaire.

⁴⁹Art 106 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Conclusion :

Dans l'administration publique, la gestion des ressources humaines est considérée comme « un défi fondamental pour organiser une gestion publique fondée sur l'initiative et la performance. La GRH dans la fonction publique, constitue un levier important au service de la performance des administrations publiques et constitue un des éléments les plus importants de la dimension sociale du développement durable des administrations publiques.

Pour une meilleure gestion des organisations publique, une gestion adéquate des ressources humaines constitue un des facteurs clé de la performance organisationnelle.

La formation est, plus généralement, tout qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière, est un levier d'adaptation des personnes aux évolutions de leur environnement professionnel. Pour cela les organisations de la fonction publique doivent évaluer les besoins de formation de personnel qui devraient être en adéquation avec les profils recrutés.

Chapitre III : le rôle de la gestion des carrières dans la fidélisation des ressources humaines

Introduction :

Aujourd'hui, le défi de l'entreprise repose sur la capacité d'attraction, de mobilisation des employés et sur l'adhésion à la mission de l'entreprise, afin de fidéliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance.

Mettre en place un système de management de la fidélisation ne commence pas lorsque le collaborateur émet les premiers signaux de désengagement ; le management de la fidélisation englobe également les « bonnes pratiques » que l'entreprise utilisera pour attirer les talents, recruter, intégrer et manager ses collaborateurs.

Une politique de fidélisation semble être un outil adapté. Pour que celle-ci soit efficace, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins.

En effet, s'engager dans une politique de fidélisation des salariés a de nombreux gains pour l'entreprise : réduire la fuite des compétences et renforcer son image sociale.

Section 01 : Cadre général de la fidélisation

1. Concepts de fidélisation :

1.1. La fidélité :

Peretti définit le salarié fidèle comme celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emplois externes, et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort (PERETTI, Jean. M., Op.cit., 2005)

Selon Paillé «le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation»⁵⁰ (PAILLE, Pascal, Op.cit., 2004, P27).

1.2. La fidélisation :

La fidélisation se définit comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »⁵¹ (Peretti, J, M op cit, 2005, p.110).

(Louart, 1991) définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation »⁵²

⁵⁰(Paillé, p 297)

⁵¹(Peretti, J, M op cit, 2005, p.110)

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.⁵³

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.⁵⁴

1.3. Les théories de la fidélisation

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition. Elles peuvent être appréhendées suivant plusieurs approches.

1.3.1. Approche de la GRH

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par divers auteurs et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

La fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation (LOUART, 1991).

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés.

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise.

Selon CHAMINADE montre l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

⁵²(Louart, 1991)

⁵³Cheminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés et talent*. Afnor.

⁵⁴Meyssonier R. (2005), L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

2. Le concept de fidélisation des RH vers des nouvelles approches de définition :

2.1. La personnalisation : cela se traduit par un système de GRH personnalisé à chaque collaborateur sur le plan rémunération, gestion des carrières, formation et évaluation. A ce propos, il s'agit de mettre en œuvre des PPP (projet personnel professionnel), des PIF (plan individuel de formation), des BPP (bilan professionnel personnalisé).

2.2.L' adaptation : afin d'assurer la fidélisation de ses collaborateurs les plus précieux et répondre aux nouvelles exigences des ressources humaines, l'entreprise doit s'adapter en recherchant une flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...) , flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel,...), flexibilité qualitative fonctionnelle (mobilité, polyvalence,...), externalisation (sous-traitance interne et externe,...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération individuelle,...).

2.3. La mobilisation : elle repose d'une part sur l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver les collaborateurs et, d'autre part, sur la capacité et sa volonté à déployer son énergie au service de son entreprise. Ceci implique trois conséquences : l'amélioration continue, l'alignement stratégique et la coordination spontanée du salarié.

2.4. Le partage : la fonction RH s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

2.5. L'anticipation : la complexité de l'environnement et la guerre des talents implique une démarche anticipatrice favorisant l'adaptation aux événements imprévus (JEAN, M, P, 6eme édition, 2007, p 96)

3. La diversité des objectifs assignés à la fidélisation des salariés :

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels (P. Paillé, Janvier 2004, P 17).

➤ Réduction des dysfonctions sociales et développement de la valeur organisationnelle

3.1. Réduction des dysfonctions sociales :

Selon PAILLÉ, Le dysfonctionnement social peut se définir comme « une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés» (P.PAILLÉ, op cit, 2004, p 19-20).

Des disciplines comme la psychologie du travail ou l'ergonomie montrent que, les salariés identifient des sources de perturbations et prennent à leur charge, l'écart entre le prescrit et le réel en trouvant des solutions pour que le système fonctionne. Si le caractère social de la dysfonction renvoie aux aspects humains, celui-ci concerne non seulement les personnes dans leurs rapports à leur travail quotidien, mais également les liens des individus entre eux dans un univers de travail.

3.2. Développement de la valeur organisationnelle :

Selon le modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur (Ibid., p 20-21)

L'efficacité au travail étant le premier niveau de participation de Ressources Humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production.

L'apport des RH à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau. Celui expliqué par des comportements volontaires de retrait. Ces comportements correspondent à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi considérées comme nuisibles, destinées à accroître la distance physique et ou psychologique entre l'employé et l'organisation.

Le rôle des pratiques de management des Ressources Humaines est ici essentiel. Elles contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer leur bien être professionnel.

4. Les indices de fidélité et de non fidélité :

4.1. Les indicateurs de l'état de stabilité (de fidélisation) d'une équipe :

4.1.1. Le turnover :

Le « turnover », concept d'origine anglo-saxonne qui est traduit en français par la rotation du personnel ou roulement du personnel désigne : tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année (L. SEKIOU et al, 1998, p45).

Ou encore, la rupture du lien contractuel salarié- employeur, la rotation du personnel serait donc : une mobilité des salariés vers d'autres entreprises, ces salariés rompent le lien qui les lie à leur employeurs d'une manière définitives (B.GALAMBAUD, 1983, p164).

Le taux de roulement, quant à lui, correspond au rapport de l'ensemble des mouvements du personnel (embauches et départs) sur l'effectif moyen de l'entreprise pour une période donnée (Le Duff, 1999, p.1255).

Le mode de calcul souvent rencontré est le rapport du nombre de départs ramené à l'effectif total. Ce calcul fait l'hypothèse (implicite) que l'effectif globale reste stable et que les départs sont remplacés dans un rapport un pour un contrairement à une idée répandue, le taux de turnover ne prend pas en compte uniquement les démissions mais aussi les autres formes de fin de contrat (licenciements, ruptures amiables..).

4.1.2 Les types de roulement du personnel :

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés (Larose, 2003). On distingue **le roulement volontaire** et **le roulement involontaire**.

Selon (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998), Le roulement volontaire se définit comme «découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation» et le roulement involontaire comme « découlant de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi »

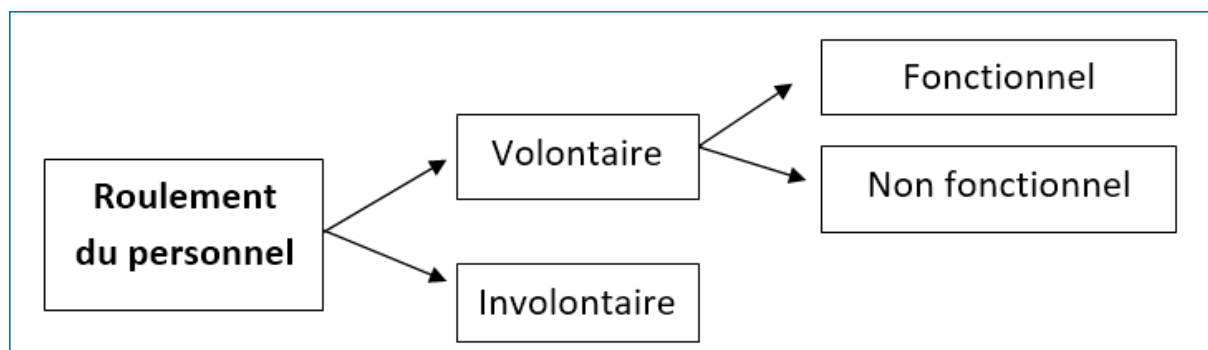
Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, le retour à l'école, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement d'emploi du conjoint. Quant aux départs involontaires, ils concernent les licenciements et les retraites.⁵⁵

La littérature suggère que le départ d'un employé non performant peut occasionner l'acquisition d'un nouvel employé plus efficace ou peut favoriser les promotions internes parmi les employés performants de l'entreprise (roulement fonctionnel).

À l'inverse, le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé (roulement non fonctionnel).

⁵⁵Neveu, J.P, (1996), La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire, Paris, Recherche en Gestion

Figure 3: Types de roulement du personnel



Source : Dalton, Todor et Krackhardt, 1982, p.122.

Tableau 7: Performance des employés en fonction de la nature du roulement

DÉPART VOLONTAIRE	
EMPLOYÉS PERFORMANTS	EMPLOYÉS NON PERFORMANTS
↓	↓
ROULEMENT DISFONCTIONNEL	ROULEMENT FONCTIONNEL

Source : Dalton, Todor et Krackhardt, 1982, p. 118.

4.1.3 Les causes du roulement du personnel :

4.1.3.1. La rotation de l'emploi :

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les RH. Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnel dans une organisation, ainsi que des coûts associés aux départs et à l'arrivée de ses personnels. **Le taux de roulement est le meilleur indicateur pour mettre l'accent sur l'impact financier de la perte d'employés.**

Pour une analyse plus précise il est nécessaire de considérer séparément les taux de départ et d'arrivée et de les corrélés avec d'autres facteurs : âge, fonction occupée, type de départ (licenciement, démission, retraite).

Le taux de rotation de l'emploi est souvent important dans les secteurs professionnels connaissant le plein emploi. Lorsqu'il est excessif, cela dénote généralement aussi bien des problèmes de fidélisation de la main d'œuvre que d'opportunisme des candidats, parmi lesquels :

-De mauvaises condition de travail : travail particulièrement éprouvant, rapports humains conflictuels, management de mauvaises qualité.

-Des blocages nombreux : évolution de carrière, salaires, nature du travail, mobilité géographique.

La possibilité pour les candidats de trouver facilement un poste mieux rémunéré ou plus intéressant dans une autre organisation.

4.1.3.2. L'intégration :

La phase d'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. Accueillir et accompagner le nouveau salarié dans sa prise de fonction, le suivre durant sa période d'essai, l'aider à s'imposer dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de son nouvelle entreprise et alors le rendre plus rapidement opérationnel, productif, autonome. En effet, l'intégration d'un nouveau collaborateur passe par deux stades : la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation (Les conditions de travail, les moyens les et les missions qui lui y confiées) et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé.

Ainsi, l'intégration contribue de manière indirect à fidéliser un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice à aller voir ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui.

4.1.3.3. Offrir des formations :

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés (utilisent les formations en priorité pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et pour répondre à leurs attentes).

Certaines groupes vont plus loin et offrir à leurs salariés divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Hicks et Klimoski ont montrés également dans ce propos que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci (CERDIN.J.L et autre, 1987, p25).

Aussi; les travaux de SALANCIK suggère une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

4.1.3.4. Offrir les perspectives d'évolution :

Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences. Par ailleurs, le développement des compétences n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. Les salariés doivent connaître qu'ils ont des

possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. En effet, l'absence de perspective d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation (BENJAMINE Chaminade, op cit, p.17).

4.2. Les indicateurs de non fidélité :

4.2.1. L'absentéisme:

Burke et Wilcox (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise⁵⁶.

Mathieu & Kohler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

4.2.2. Les retards :

Le retard à répétition peut constituer un motif de licenciement, le manque de ponctualité désorganise l'entreprise et induit de fait une surcharge de travail supplémentaire pour les autres employés. L'employeur est en droit de sanctionner tous faits qu'il estime fautifs. Egalement se qui permet au salarié ce qui vous interdit de vous rendre sur votre lieu de travail et vous prive de votre rémunération, ou retenir sur votre salaire le nombre d'heures que vous n'avez pas travaillées. En revanche, il lui est strictement interdit, sous couvert de « rétrogradation disciplinaire », de vous priver d'une partie de votre salaire sans modifier le contenu de votre emploi. Cette pratique qui s'apparente à une sanction pécuniaire, est interdite par la loi (art. L 12-42 du code du travail).

⁵⁶Burke et Wilcox (1972), *Absenteeism and turnover among telephone operators*, *personnal psychology*, vol 25.p.638-648.cité par Copin

Section 02 : La fidélisation des salariés

1. Les enjeux de la fidélisation

1.1 Enjeu économique :

Le premier enjeu économique est le turn-over, le maîtriser, réduit l'impact en terme de coût du départ du salarié, d'où l'importance de garder les salariés qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise.

La nouvelle recrue quand à elle, pourra disposer des compétences sans avoir l'expérience, ce qui demandera une formation en tout état de cause il lui faudra du temps pour s'intégrer, savoir à qui s'adresser...

Ajoutons qu'un départ affecte le moral de ceux qui restent, si le taux de turn-over est un indicateur précis, il n'existe pas de turn-over idéal, tout dépend de la taille de l'entreprise, de l'activité et de la situation du marché, d'ailleurs dans certaines entreprises, le turn-over peut être souhaité, aussi un taux de turn-over bas peut être néfaste par manque de renouvellement de créativité, de nouvelles idées.

On peut identifier le coût financier du départ imprévu d'un collaborateur par des coûts directs comme, les charges administratives liées au départ, le pot de départ, l'entretien de départ et la négociation financière. Mais il y a aussi des coûts indirects, auxquels on ne pense bien souvent pas comme l'impact négatif sur les collaborateurs restants, la perte d'efficacité du démissionnaire les mois précédents son départ et la perte des compétences et des connaissances du salarié qui quitte la société.

Il en est de même pour les coûts de remplacement du salarié parti. Les coûts directs sont l'actualisation de la description de la fonction, les frais de communication du poste à pourvoir, la sélection des candidatures et les entretiens, la négociation du nouveau salaire, peut-être plus élevé, l'embauche éventuelle de personnel de travail temporaire et pourquoi pas la prime de cooptation s'il y a lieu. Quand aux coûts indirects, ils sont multiples, il y a bien sûr l'impact négatif sur les collaborateurs restants, avec le risque que d'autres suivent cet exemple, la perte de temps du manager. (Entretiens, assurer continuité du service) et la perte de temps des RH (recrutement).

Quand aux coûts indirects, il s'agira de la perte de temps du service, la perte d'efficacité entre le départ de l'ancien salarié et le retour à la productivité initiale, l'impact négatif sur l'image de l'entreprise, et l'inexpérience. Perte de temps du service.

La fragilité existe dans la mesure où les investissements réalisés par une entreprise pour le maintien de la valeur de ses RH peuvent se transformer en coûts et peser sur son efficacité en cas de dysfonctionnements (PAILLE Pascal, op cit p 22). Le seuil d'efficacité professionnel

sera atteint, lorsque le salarié, commence à apporter de la valeur ajoutée à son entreprise, c'est à dire en quelque sorte quand les phases de remplacement, d'intégration et de formation éventuelles sont amorties.

En effet, le coût du turn-over ne se réduit pas seulement au coût du recrutement, de la formation et de l'intégration du nouveau salarié.

La personne qui part donne un avantage à la concurrence et par là même favorise la concurrence.

1.2 Enjeu démographique :

Si on dresse l'état des lieux de la situation du marché de l'emploi, la guerre des talents s'installe peu à peu, le talent doit être un comportement, une aptitude particulière qui permet de faire face à une situation donnée. Dans le langage courant, le mot talent est associé aux compétences (G. LE BOTERF, 1999, p 22).

Le talent s'apprécie dans la durée, alors que le potentiel se fonde sur des possibilités futures de réussite.

Pour autant le talent ne suffit pas forcément, il faut également correspondre à la caractéristique, au critère précis, au moment où elle est recherchée et le faire savoir. (B.CHAMINADE, op cit, 2003, p74).

L'idéal est de faire correspondre le bon talent au bon emploi, après avoir défini clairement les talents dont l'entreprise a besoin. (G.LE BOTERF, Op.cit, 1999, p.23).

L'effet du vieillissement de la population, ajouté à la génération du baby-boom viendra à la retraite, il n'y aura pas assez de jeunes pour les remplacer. Sachant que le nombre d'actifs ne cesse de diminuer et que la population en âge de partir en retraite ne fait que s'accroître, on pourrait penser que l'on va arriver au plein emploi.

En effet, tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière, il y a un fort taux de chômage chez les plus de 50 ans, toutes les personnes quittant la vie active ne seront pas nécessairement remplacés, et la mondialisation risque d'entraîner des délocalisations dans des pays aux coûts de production moindre.

Il va falloir faire face à une pénurie de main d'œuvre dans tous les secteurs, aussi les entreprises seront-elles peut-être amenées à fidéliser les personnes qui réalisent le travail et non plus seulement le client. Les entreprises doivent aussi revoir les dispositifs de départ en retraite anticipés mis en place (B.CHAMINADE op cit, 2003, p 74).

Devenir employeur de référence, serait avoir une image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation.

1.3 Enjeu social :

Le développement durable a été défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (A.B. CARROL, 1999, p 290).

La responsabilité sociale de l'entreprise s'engage dans le développement durable qui est la capacité des générations actuelles à satisfaire leurs besoins en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs.

Les 3 logiques de l'entreprise citoyenne concernent :

1. Le développement économique, outre la rentabilité, les entreprises s'engagent à respecter les valeurs autres que financières dans leurs relations avec les autres.
2. L'épanouissement des hommes et l'équité sociale.
3. Le respect de l'environnement, les activités économiques ne doivent pas nuire aux hommes. (I. TCHOTOURIAN, 2006, p 60).

Même si le profit à court terme reste la préoccupation principale d'une entreprise, ces dernières réalisent que c'est au détriment du bien-être des salariés et de l'entreprise à plus long terme.

Les entreprises doivent faire de la création de valeurs, certes mais elle doit le faire de manière éthique.

L'éthique devient un enjeu stratégique, économique et social, c'est un prérequis attendu de l'ensemble des employés, actionnaires, chef d'entreprise, consommateurs, concurrents, partenaires et clients afin de développer un climat favorable à l'implication, l'engagement, la satisfaction et la confiance (F.CONCHON, 2008, p 02).

Dans ce contexte de développement durable, la fidélisation répond aux attentes des parties prenantes sociales et améliore la satisfaction donc la productivité. (F.RIECHHELD, 1996, p 15).

1.4 Enjeu organisationnel :

Les ressources humaines suivent l'amélioration des processus et fournissent les méthodes dans le cadre d'une démarche qualité, ce qui contribue à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation.

Le rôle des pratiques de management des RH contribue à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien de climat organisationnel (PALLIE Pascal, op cit, p 21).

Faire du management de qualité, c'est donner à chacun les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale, et participer à la politique générale des entreprises en proposant et en mettant en place des stratégies pour le management de leur capital humain. Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs

qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.

La fidélisation est un outil adéquat pour les managers et les directeurs des ressources humaines. Elle leur permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience des processus de management et de contribuer à la motivation du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches selon les exigences de la norme afin de satisfaire les fournisseurs.

La qualité est liée à la fidélisation, fidéliser les salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, elle doit anticiper sur ses besoins futurs en compétences individuelles et collectives, en croisant les compétences requises et les compétences disponibles. Elle doit ajuster ensuite, selon ses besoins sa politique de promotion, de recrutement, et celle de fidélisation.

L'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles peut nécessiter une formation ou bien de nouveaux recrutements, et le suivi des compétences d'une entreprise est un indicateur pour savoir si les personnes ont été fidélisées ou pas.

2. Planification du système de fidélisation :

Mettre en place une politique de fidélisation est un outil de management, qui tend à renforcer la confiance des salariés envers leurs dirigeants et leur entreprise. De plus, la concurrence accrue induite par la mondialisation force les entreprises à préserver leurs employés-clés afin de maintenir leur avantage concurrentiel.⁵⁷

Il ne s'agit pas de vouloir à tout prix fidéliser tout le monde, et il n'y a pas que l'argent pour répondre à la satisfaction individuelle. La fidélisation, c'est obtenir l'attachement du salarié à long terme, il faut donc personnaliser la fidélisation.

2.1. Responsabilité et leadership :

Chaque acteur engage sa responsabilité dans la fidélisation, les objectifs doivent être clairs. L'engagement de la direction est fixé sur le long terme et est obligatoire, il repose sur des valeurs solides et légitimes et une mission qui justifie la raison d'être de l'entreprise. L'engagement des ressources humaines va de pair avec l'engagement de la direction, la

⁵⁷Dess, G.D. and Shaw, J.D. (2001), *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*, Academy of Management Review, Vol. 26No. 3, pp.446-56.

concertation est primordiale, et l'engagement des managers est tout aussi important, la réussite passe par la mobilisation de tous les intervenants.

Le manager à une position clé, puisqu'il est en relation directe avec les collaborateurs, il est donc leur interlocuteur privilégié.

Fidéliser ce n'est pas garder le salarié au même poste pendant sa carrière durant, le manager doit aussi personnaliser l'expérience professionnelle de ses collaborateurs avec les exigences et besoins de l'entreprise.

2.2. Le diagnostic de fidélisation :

C'est l'analyse par la société de sa capacité à fidéliser ou non, de connaître ses forces et faiblesses en matière de fidélisation et pouvoir trouver des propositions d'amélioration.

Que les salariés partent ou restent, il faut comprendre pourquoi. Il existe des départs dont les causes sont inévitables. Les causes imputables à l'entreprise, sont par exemple les suppressions de postes, le déplacement de l'entreprise, les licenciements, sanctions... Les causes imputables aux salariés sont les départs en congé individuel de formation, la création d'entreprise, éloignement entre travail et domicile, départ en congé de maternité, départ à la retraite, la mutation du conjoint, des raisons médicales...

C'est donc plutôt sur les causes de départs évitables, qu'un bon diagnostic de fidélisation devrait s'appuyer en vue d'une amélioration : en effet ces départs sont en général liés soit à une mauvaise gestion des hommes soit à un dysfonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'ils sont dus à l'emploi à proprement dit, c'est par exemple à cause de la mésentente avec le supérieur hiérarchique, le contenu du travail, les mauvaises conditions de travail, des objectifs irréalisables, la routine, pas de reconnaissance des performances ou de l'implication...

Lorsque les causes sont dépendantes de l'entreprise, ce peut être : l'absence d'un plan de carrière, des horaires rigides, l'absence d'opportunités, stress et travail sous pression, une mauvaise ambiance de travail, le manque d'autonomie, l'avenir incertain de l'entreprise, un salaire inférieur à la moyenne du secteur...

Les risques de départ sont plus ou moins élevés, selon l'ancienneté ou l'expérience, il est d'autant plus grand pour les nouveaux arrivés, la première année dans l'entreprise.

2.3. Préparation du management de la fidélisation :

Les salariés ont des attentes et des besoins individuels, pour mesurer l'attitude et le niveau de satisfaction, l'entreprise va mettre en place des enquêtes de satisfaction et de motivation, dont le postulat est différent selon la taille, la culture, le secteur... Ces enquêtes lui permettront de savoir les raisons qui poussent les salariés à rester ou quitter l'entreprise et donc d'axer sa politique de fidélisation en fonction des salariés qu'on souhaite fidéliser.

L'enquête permet de recueillir la perception des salariés, des réponses apportées par l'entreprise et de suivre l'évolution de cette perception dans le temps, elle permet également d'identifier les priorités d'amélioration et de fournir un feed-back aux managers.

Le questionnaire doit s'appuyer sur des questions simples ouvertes et fermées avec le choix d'une échelle pour les réponses ce qui, permettra de faciliter la communication des résultats, la mesure des résultats.

Il en sera de même avec la mise en place d'entretiens avec le salarié, on peut utiliser l'entretien d'évaluation ou l'entretien de carrière. Les exigences du collaborateur seront classées puis analysées, elles peuvent être mineures, latentes, majeures ou critiques, être des attentes liées à l'emploi ou à l'entreprise.

La satisfaction est appréciée en faisant le rapport entre la réponse attendue et la réponse perçue. L'étude comporte 3 domaines : le contenu du travail, la qualité de la supervision et l'environnement professionnel de l'entreprise.

Malheureusement ces enquêtes ne s'adressent qu'aux salariés présents dans l'entreprise, il serait souhaitable d'y inclure ceux qui quittent l'entreprise, puisque leur avis serait franc et concret. C'est pourquoi l'entretien de départ est un moyen utile d'obtenir des informations utiles pour corriger les méthodes de management.

Tout lancement d'un produit est précédé de l'analyse du marché, et de la détermination de la cible, ici des salariés les plus importants pour l'activité de l'entreprise. Pour préparer sa mise en œuvre, Benjamin CHAMINADE préconise l'utilisation de « la roue de la qualité ».

L'idée consiste à mettre en place une politique de fidélisation globale, pas seulement axée sur la partie financière, tout en tenant compte des valeurs et intérêts de chacun, des attentes individuelles et centre d'intérêt différent. Pour autant il ne s'agit pas de fidéliser toute l'entreprise, le salarié à garder diffère des autres, car est connu pour ses compétences, son autonomie ou sa créativité, sa participation dépasse l'utilisation des outils habituels.

Le salarié à fidéliser est celui difficile et cher à remplacer, le plus performant dans son emploi, qui risque d'être recruté par un concurrent, qui influencera ses collègues s'il part, a une compétence rare dans l'entreprise...

2.4. Mise en œuvre de la fidélisation :

Elle se fait grâce à l'implication de tous les acteurs et services et s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise pour y associer toutes les compétences.

La première mise en œuvre peut se faire lors de l'arrivée de nouveaux salariés. Pour attirer les nouvelles recrues, l'entreprise doit communiquer sur ses avantages et son image d'employeur, cette image sociale donnera une représentation aux parties prenantes et assurera une attractivité envers des candidats potentiels.

Après cette phase d'attraction, il s'agit d'accueillir les nouveaux collaborateurs, et à créer le premier lien d'attachement, le management et le pilotage de l'organisation doit permettre la découverte des nouveaux talents et potentiels.

L'autre démarche de fidélisation est la formation, le salarié qui fait la demande souhaite progresser dans son emploi ou dans son entreprise, l'entreprise devra apporter une réponse personnalisée, pour le faire évoluer dans l'entreprise, afin d'éviter son départ.

2.5. Mesure et évaluation des efforts de fidélisation :

Très peu d'entreprise disposent d'outils de mesure de la performance sociale, ils commencent à s'installer peu à peu dans les entreprises de grande taille. Ils nécessitent la connaissance approfondie de l'organisation et une réactivité pour les actions d'amélioration.

La mesure la plus efficace pour la réussite ou l'échec des efforts de fidélisation est le taux de turn-over, si le salarié part pour une raison qui aurait pu être évité c'est que le management de fidélisation est déficient.

Le tableau de bord de fidélisation, recense les indicateurs les plus pertinents et aide à la prise rapide de décisions. Ce tableau donne des informations dans le temps pour un suivi régulier, et permet de faire des synthèses.

3. Théories de fidélisation :

Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont en fonction de leurs degrés de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part.⁵⁸

Les Sciences de Gestion analysent la problématique des théories de la satisfaction et de l'implication et de motivation constituent trois volets des orientations de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation de personnel. Fidéliser ses collaborateurs au sein d'une entreprise ; la motivation est un point majeurs, pour avoir un travail sérieux, un personnel motivé et productif.

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle: les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

3.1 Théories de la satisfaction :

⁵⁸ Rehm.P, (2003), *les théories de la fidélisation*, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, Vuibert

La satisfaction est définie couramment comme « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir »⁵⁹ L'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits par rapport à son emploi ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail.⁶⁰

La satisfaction au travail se définit aussi comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire. (Locke 1976 pp. 1297-1349)

Lorsque le salarié est insatisfait, il prend ses distances par rapport à son entreprise en adoptant des comportements de retrait, qui affectent sur la performance de l'organisation (absentéisme, le turn-over (départ volontaire de l'entreprise), roulement, retard). Aussi, a-t-elle un impact sur la fidélité à l'entreprise.

La satisfaction au travail en RH est définie comme « un état psychologique, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable » (Pascal PAILLE, 2003).

On trouve également chez PAILLE la vision de la satisfaction qui explique qu'au côté de la satisfaction au travail, qui s'exprime sur un continuum allant de la moindre pénibilité des conditions de travail à l'exercice de tâches proches d'un métier.

3.2 Les théories de l'implication :

Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité.

Thevenet (1992) considère l'implication comme « une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise ».

(Lodahl et Kejner en 1965) la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

⁵⁹Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, RandMcNally, Chicago

⁶⁰Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Selon Porter et Steers ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre (Porter et Steers ,1982 p603-609.)

La définition de l'implication nous permettra d'identifier les composantes de celle-ci, mais en plus d'en spécifier ses conditions, l'implication peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

Très sollicitée dans les études sur la motivation et la satisfaction, l'attitude est généralement définie comme une organisation durable des croyances à propos d'un objet ou d'une situation prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle (ROKEACH, 1968).

Pour Charles-Pauvers (1998)²⁵, l'implication organisationnelle est « *le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation*».

L'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication (Commeiras ,1998 pp. 3-21)

Egalement l'implication représente comme un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance concernant la relation d'un employé avec l'organisation (ALLEN et MEYER, 1997, p 61-89).

De la même façon, l'implication organisationnelle peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille (Mowday ,1998 p. 387-401).

3.3 La théorie de motivation :

La motivation au travail est « *l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise*». ⁶¹

La motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (VALLAERAND et THILL, 1993, p18).

La motivation au travail est construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

⁶¹Frances, R. (1988), *Motivation et satisfaction au travail*, édition EAP.

Chapitre III : le rôle de la gestion des carrières dans la fidélisation des ressources humaines

Louis Bergeron, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la Motivation: « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

Selon la théorie de Maslow : qui présente les besoins dans l'ordre croissant suivant: réalisation de soi, besoins d'estime, besoins sociaux (l'appartenance), besoins de sécurité (protection) et besoins physiologique, survie et nécessité.

Les facteurs de motivation sont : le travail lui-même, les reconnaissances, les promotions, accomplissements et le développement personnel (ROUSSEL Patric, 2001, p20, p29).

La motivation amène les gens à agir et aussi les gens ne changent pas un comportement ou ne s'engagent pas d'une nouvelle activité sans avoir une raison pour le faire.

Tableau 8: Différence entre motivation et fidélisation.

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années1930 Ecole des RH	Années1960-1970 Les 30 glorieuses	Années1980
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet Commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général
L'entreprise veut développer	Sa performance à travers le bien être des salariés.	Différentes motivations	Opportunités +adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projet

Source :(Thévenet, 1983, P 28-35).

La difficulté de la fidélisation, est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; et qu'elle a également pour conséquences de les renforcer.

Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semblent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation.

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé, 2005), et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement (logique évaluative d'après Paillé, 2005), qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement.

Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés, pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

Face à ces défis, l'organisation devrait mobiliser les moyens pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation, une entreprise peut utiliser des mesures financières, comme la rémunération au rendement, et des avantages non financiers, comme les pratiques favorisant la participation des employés et la formation. Ces méthodes sont appelées les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont fonction de leurs degrés de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part⁶².

4. Facteurs de la fidélisation des salariés

4.1. Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser (Les conditions de travail) :

Définies comme étant un ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise.

Ces conditions de travail peuvent être regroupées en trois rubriques : les conditions physiques, les conditions organisationnelles et les conditions sociales et financières.

4.1.1. Les conditions physiques :

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail. C'est également tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs (CITEAU J.P, 1997).

⁶² Rehm.P, (2003), *les théories de la fidélisation*, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, Vuibert

Les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer le rendement au travail (LEPLAT, J).

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son job, le connaître parfaitement et éviter la routine. Le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité.

La hiérarchie doit adopter des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail **c'est la rotation et la polyvalence des postes.**

Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est **l'enrichissement des postes.**

L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'un individu a dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail.⁶³

Toutes ces conditions ont des répercussions (positives et/ou négatives) sur la performance de l'entreprise, la mise en place des bonnes conditions physiques de travail permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel.

4.1.2. Les conditions organisationnelles :

C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement. Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective.

Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective. Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail, et les procédures.

4.1.2.1 Le temps de travail :

Alis et Dumas (2003, p.52) considèrent que « *le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré* ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux.

⁶³ R. Colle, *Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés*, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes

Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée. L'articulation vie privée-vie professionnelle peut être atteinte lorsqu'ils parviennent à répartir leur temps et leur énergie pour satisfaire les demandes de chaque domaine.

4.1.2.2. Les procédures :

Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique.

Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

4.1.3. Les conditions sociales et financières

C'est un ensemble de mécanismes qui visent entre autre à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs, l'entreprise et les autres partenaires, et entre l'employé et l'employeur. On distingue par exemple les relations sociales, les conditions financières.

4.1.3.1. Le climat social :

Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié.

4.1.3.2. Les conditions financières :

Ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité.

4.2. Agir sur l'implication organisationnelle :

C'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

Pour l'organisation, les autres moyens de fidéliser ses jeunes collaborateurs sont: leur intégration et leur valorisation.

4.2.1. L'intégration :

La première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés se situe au moment même de l'embauche. En effet, une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionne sa motivation.

4.2.2. La valorisation :

Dans un deuxième temps, évidemment, l'intérêt et la valorisation du poste occupé, ainsi que les conditions mêmes de travail sont importants. L'intérêt d'un poste rime, incontestablement, avec la possibilité de développer ses qualités personnelles et professionnelles, autrement dit de s'épanouir, Mais pas seulement. Des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise doivent être proposées. Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise: identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer.

Ces démarches doivent donner lieu à un management où le transfert d'expérience et la formation ont leur place. Bref, il s'agit là d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution.

Le salarié doit être fier de son organisation ; c'est pourquoi son manager doit au quotidien entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit encourager le travail en équipe.

Pour cela, le rôle du manager est primordial, Quant au management participatif, CITEAU, J. (2003) le définit comme « *l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision* ». Ce type de management consiste à développer les sentiments d'héritage et d'appartenance à l'entreprise.

5. Des bonnes pratiques RH pour fidéliser et impliquer les salariés :

Dans une perspective de fidélisation, afin de surmonter ce défi et gagner l'implication des salariés les plus sensibles pour l'avenir de l'entreprise, il s'agit notamment d'individualiser et segmenter les pratiques RH sur la base d'une identification précise des collaborateurs stratégiques et clés pour l'entreprise.

Une telle segmentation des pratiques RH implique une adaptation spécifique à chaque collaborateur, fondée sur un certain nombre de piliers d'intervention :

5.1. Clarifier la proportion de valeur : la disparition du contrat de fidélité réciproque entre l'entreprise et ses salariés nécessite une clarification des attentes de chacune des parties pour pouvoir favoriser la qualité de recrutement, minimiser le risque de conflits et de frustration liés à des attentes déçues et guider l'attitude des salariés.

5.2. Adapter le recrutement : la phase du recrutement est un enjeu majeur pour l'entreprise pour communiquer son « offre de valeur » aux candidats.

5.3. Aider les salariés à gérer leurs carrières : la responsabilisation de l'évolution du salarié est du ressort de lui-même. Cependant, l'entreprise peut lui apporter un soutien dans une optique de motivation et d'implication en passant par trois types d'actions :

5.3.1. Favoriser la mobilité interne : la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme, ce qui fait que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, mais doivent être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de l'organisation sur le long terme. En effet, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique aujourd'hui⁶⁴.

Les salariés deviennent plus fidèles si leurs entreprises leur permettent de renforcer continuellement leur valeur sur le marché du travail. Par conséquent, un salarié performant qui se sent bloqué n'hésite pas à changer son entreprise pour le risque de stagner professionnellement.

5.3.2. Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun : l'entreprise peut aider chacun à piloter son évolution professionnelle en instaurant un système de feedback régulier permettant à chacun de se positionner selon les compétences requises pour les différents types de postes.

5.4. Cibler la formation : la proposition des entreprises aux salariés en matière de formation destinée à développer leur niveau général de compétences devient de moins en moins justifiée à cause du coût élevé et des résultats mitigés en termes de fidélisation. Pour cet objectif, il s'agit de se focaliser plutôt sur une formation portant sur un problème concret et en rapport immédiat avec l'amélioration des performances

5.5. Rémunérer les performances : le système de rémunération au mérite souffre de certains problèmes car il ne permet de s'attacher les meilleurs et il n'indexe le salaire que sur la performance passée, introduisant ainsi des distorsions entre la valeur actuelle procurée par le salarié et celle qu'il reçoit de l'entreprise. Ainsi, il s'agit de procéder par trois types d'interventions :

5.5.1. Découpler compétences et performance : la rémunération de l'entreprise doit être indexée sur les performances immédiatement observées chez le salarié. Cela implique un système de rémunération à deux volets : un salaire de base qui correspond au niveau des compétences et un bonus lié à la performance immédiates, ce qui permet à chaque

⁶⁴Argote, L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms*, Organisational behaviour and human decision processes, N°82-1, pp.150-169.

collaborateur de se rapprocher de la valeur du marché tout en offrant une souplesse nécessaire pour motiver et récompenser la performance.

5.5.2. Diversifier les mécanismes d'initiations : une étude du cabinet McKinsey a mis en évidence les limites du recours aux récompenses de nature financière pour promouvoir un équilibre entre efficacité opérationnelle présente et qualité de la contribution à l'avenir. Ainsi, il s'agit, pour l'entreprise, de diversifier ses mécanismes d'incitations de nature non financière comme : l'accès à des responsabilités, des tâches intéressantes, des opportunités de développement personnel, des participations au capital, etc.

5.6. Adapter l'organisation du travail :

L'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariés et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel. Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et de s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de employabilité des salariés et la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances (Jean M.P.op cit P 20- 21).

6. L'élaboration des politiques en fidélisation :

6.1. La politique de promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion « au coup par coup » et la promotion organisée.

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

6.1.1. La promotion au coup par coup :

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se relèvent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

6.1.2. La promotion organisée :

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions et une étude des appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

On peut distinguer quatre types de promotion :

6.1.3. La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.

6.1.4. La promotion de catégorie : signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

6.1.5. La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant.

6.1.6. La promotion collective : touche tous les salariés d'un accord d'entreprise (Jean marie Peretti, op cit, p 28).

6.2. La politique salariale comme le choix offert en matière et la fidélisation des salaires :

La politique salariale par son champ, ainsi on peut dire que ce champ concerne dans l'ordre d'apparition, les politiques de travail, la protection sociale, les politiques de formation professionnelle et de l'emploi ainsi que des politiques dite transversales comme la mise en place de la revenue minimum d'insertion (BOUDON Raymond, 1989 et 1993, p 180).

Des systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. Cependant, le salaire, bien qu'important dans le choix d'un salarié d'accepter un poste ou non, et d'y rester, ne constitue qu'une approche primaire des autres mesures que l'entreprise devra mettre en place pour fidéliser son salarié.⁶⁵

Elaboré une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Nous expliciterons et présenterons dans un premier temps les principales réponses à des enjeux « économique et sociaux » :

6.2.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

Sur le plan économique deux enjeux existent.

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise.

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts. Les enquêtes de salaire

⁶⁵ Mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des Ressources Humaines (La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment))

commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération (Hay, Hewitt) ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leur propre rémunération par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents (FRANCIS Guérin, Frédérique Pigeyre, 2007, P 267).

6.2.2. Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération :

Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue aux paramètres essentiels. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto-financement d'autre part. Les hausses de salaire sont donc les résultats d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

6.2.3. Sur le plan social domine la question de l'équité :

Le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

Selon Price un niveau plus élevé de la rémunération peut contribuer à diminuer les départs volontaires. Il serait plus avantageux pour les organisations d'assurer la stabilité de leurs membres en privilégiant cette variable pour les inciter à rester.

6.3. La politique de formation comme un choix offert en matière de et la fidélisation des salariés :

La formation est un outil de fidélisation efficace. Savoir motiver et à plus long terme, fidéliser ses salariés représente aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises.

Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise. Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former. Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, on a montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci de même, les

travaux suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation (SALANCIK.G.R, 1977, P 54)

Conclusion :

La fidélisation des salariés est un enjeu majeur, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible pour favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur le long terme.

Avec la satisfaction au travail, la relation des personnes avec leur environnement professionnel s'inscrit dans une logique de régulation, cela présente un haut niveau de qualification de les fidéliser.

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil

Présentation de l'école supérieure de commerce (ESC):

1. Historique :

L'école supérieure de commerce a été créée en 1900 sous l'administration française.

Le 18 février 1966, par le décret présidentiel 66-43, l'école a été rattachée à l'Université d'Alger pour accomplir sa mission au service de la nation.

En 1985, l'école supérieure de commerce a retrouvé son autonomie vis-à-vis de l'université d'Alger conformément au décret présidentiel 85-160 du 18 juin 1985 et a été placée directement sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

En 2005, l'ESC d'Alger a obtenu le statut de grande école par décret exécutif n° 05-500 du 29 décembre 2005 dont le but est d'assurer la formation de cadres hautement qualifiés, d'initier les étudiants aux méthodes de recherche et d'assurer la formation par et pour la recherche, de contribuer à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement et de participer à la formation continue. De même, ce statut vise la promotion et le développement des sciences et des techniques, la valorisation des résultats de la recherche scientifique et la participation au sein de la communauté scientifique internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement. (Décret Exécutif n° 05-500 du 29 décembre 2005).

Par l'introduction en 2007 du nouveau système de l'enseignement supérieur LMD, l'ESC s'est inscrite dans le cadre de la formation en Master et Doctorat qui lui permet de proposer des parcours et des profils professionnels adaptés aux exigences du marché de l'emploi et de l'économie nationale.

En 2014, après une présence depuis plus d'un siècle dans son enceinte de Tafourah (Alger centre), l'ESC a déménagé vers son nouveau site, qui se trouve à Koléa (wilaya de Tipaza), au sein d'un nouveau pôle universitaire avec 4 autres écoles : l'EHEC (ex -INC), l'ESGEN, l'ENSSEA (ex-INPS) et l'ENSM.

2. Missions et activités de l'École Supérieure de Commerce:

Dans le cadre du service public d'enseignement supérieur, l'école assure des missions de formation supérieure des missions de recherche scientifique, d'innovation, de veille, de transfert et de développement technologique.

- En matière de formation supérieure, l'école a pour mission fondamentale, dans son domaine de vocation :
 - d'assurer la formation de cadres hautement qualifiés.
 - d'assurer la formation préparatoire des étudiants pour l'accès aux études de second cycle.
 - d'initier les étudiants aux méthodes de recherche et d'assurer la formation par et pour la

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

recherche.

-de contribuer à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances à leur acquisition et leur développement.

-d'introduire la dimension innovation, transfert de technologie et entrepreneuriat aussi bien dans la formation que dans la recherche.

-d'initier les étudiants à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

-d'assurer la formation au métier d'enseignant au profil du secteur de l'éducation nationale.

-En outre, elle peut assurer des activités de formation continue, de perfectionnement et de recyclage au profit des Cadres des secteurs socio-économiques.

- En matière de recherche scientifique et de développement technologique, l'école a pour mission fondamentale dans son domaine de vocation :

-de contribuer à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique.

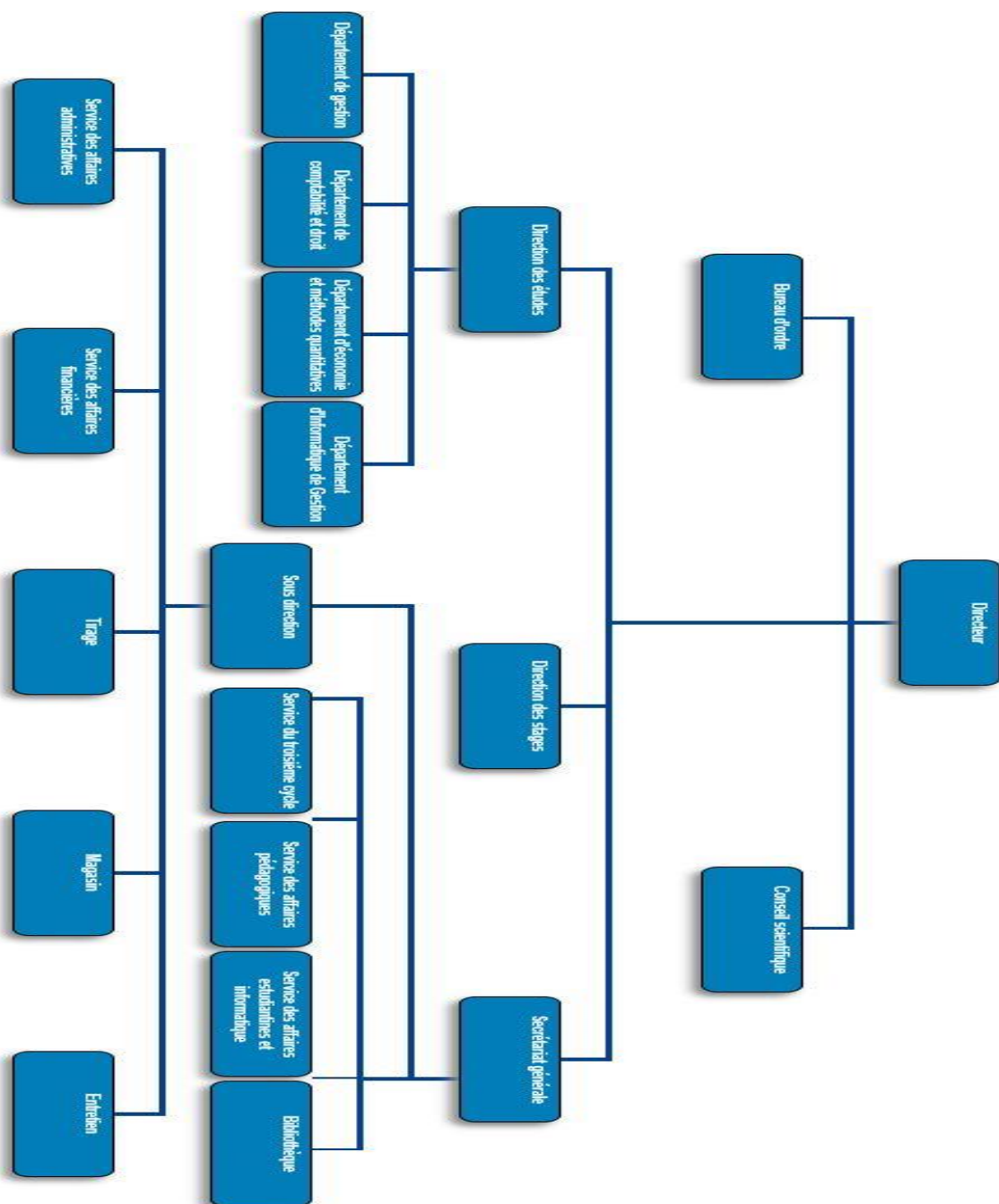
-de promouvoir le développement des sciences et des techniques.

-de participer au renforcement du potentiel technique national.

-de contribuer au développement de la recherche fondamentale et appliquée au sein des entreprises nationales publiques et privées, à travers l'encouragement à l'innovation.

3. L'organigramme de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) :

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)



4 / Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à la question posée dans notre problématique, notre méthodologie de recherche est basée sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas d'un établissement public qui nous permettra de vérifier nos hypothèses et explorer la perception et les représentations de ses employés par rapport aux salariés de l'entreprise économique. L'usage d'un sondage interne, des entretiens avec les acteurs de la gestion des carrières et l'analyse des données secondaires (documents de la gestion des carrières) sont les techniques méthodologiques que nous comptons mettre en œuvre.

Le mode d'échantillonnage est de type de convenance à partir des catégories de personnels de l'école. La taille de l'échantillon est de 30 personnes ayant accepté à répondre à notre questionnaire. En plus de cet outil, nous avons utilisé le guide d'entretien (Voir guide en annexe) auprès de deux responsables pour approfondir certains points.

Section 02 : Analyse des interprétations des résultats

Dans cette section, on va présenter les résultats de l'analyse et l'interprétation des données relative à l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation ressources humaines dans le secteur de la fonction publique au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC).

I .Les caractéristiques personnelles de la population.

Tableau n°01 : La répartition des effectifs selon le genre :

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	17	56.67%
Femme	13	43.33%
Total	30	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des enquêtés de notre étude (56.67%) sont de genre masculin, contre 43.33% de genre féminin.

On peut expliquer le nombre d'effectifs des femmes qui est faible par rapport à celui des hommes, par le trajet qui demande beaucoup de temps pour faire l'aller et le retour ce qui est très fatigant pour les salariés surtout les femmes qui ont d'autres obligations chez eux.

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
21ans à 35ans	8	26.67%
36ans à 45ans	14	46.66%
46 ans et plus	8	26.67%
Total	30	100%

À partir de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés (46.66%) sont regroupés dans la tranche d'âges de (36ans à 45ans), ensuite une égalité de 26.67% pour la tranche d'âge (21ans à 35ans) et les personnes âgées (plus de 46 ans).

L'ESC compte sur la catégorie d'âge de (36ans à 45ans), cette dernière procure à l'école non seulement leur compétence mais leur expérience et leur organisation qui jouent un rôle important.

Tableau n°03 : la répartition des effectifs selon la situation matrimoniale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	5	16.67%
Marié (e)	23	76.67%
Divorcé	1	3.33%
Veuf (ve)	1	3.33%
Total	30	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés (76.67%) sont mariés, ensuite 16.67% sont les célibataire et enfin une égalité de 3.33% entre les divorcés et les veufs.

On note également que les mariés sont majoritaires dans l'ESC. Cela revient à la catégorie d'âge dominante, celle qui cherche une stabilité dans l'emploi car elle est stable dans la vie privée et aussi grâce aux conditions offertes par l'école et le secteur public en général qui favorisent la stabilité de ses salariés.

Enfin on peut dire qu'il y'a une certaine stabilité d'emplois dans l'école.

Tableau n°04 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	5	16.67%
De 5 à 10 ans	10	33.33%
De 11 à 15 ans	5	16.67%
de 16 et plus	10	33.33%
Total	30	100%

On remarque dans ce tableau sur les 30 personnes interrogées, qu'il y a une égalité de 33.33% des salariés entre les catégories d'ancienneté de (5 à 10ans) et (plus de 16ans), suivi par une autre égalité de 16.67% des catégories d'ancienneté de (moins de 5ans) et (de 11 à 15ans).

Donc, l'ESC compte sur la catégorie de (5 à 10ans) et de (16ans et plus), ce qui montre que le niveau de compétence et d'expérience sont les deux biens. Alors ceux qui ont plus d'ancienneté forment les nouveaux diplômés.

On remarque aussi d'après les données de tableau que les enquêtés, ont une ancienneté significative au sein l'entreprise. Cela explique que les interrogés sont stables et fidèles à l'établissement qui les emploie. En effet, la définition de PERETTI.J.M nous confirme également cela «un salarié fidèle doit justifier d'une ancienneté au sein de l'organisation ».

Tableau n°04 : la répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégories socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadres administratifs (responsables)	09	30%
Corps administratifs (administrateurs)	13	43.33%
Corps technique (ingénieurs...)	8	26.67%
Total	30	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité (43.33%) présente le corps administratifs, suivi par les cadres administratifs (30%), enfin la catégorie des corps technique (26.67%).

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

On remarque que la catégorie des corps administratifs est plus élevée par rapport aux autres corps dans cet établissement, cela s'explique par la nature de travail qui demande un nombre significatif d'effectifs de différents grades pour faire exécuter les tâches administratives. Tandis que la fonction technique ne nécessite pas un nombre élevé d'effectifs également pour les cadres administratifs qui sont chargés des affaires d'administration et de contrôle.

Après avoir présenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude, on a constaté que, la majorité de l'échantillon (56.67%) est du sexe masculin, par contre le sexe féminin représente 43.33%. On n'a constaté aussi que la catégorie d'âge la plus présente (46.66%) est celle de (36 à 45ans) suivie par les autres catégories.

On a enregistré aussi que la plupart des enquêtés sont mariés représentés par 76.67%; contre 16.67% qui sont les célibataires.

Concernant l'ancienneté professionnelle, elle se trouve entre (de 5 à 10ans) et celle de (16ans et plus) avec 33.33%. Enfin, pour la catégorie socioprofessionnelle, on trouve la plupart des salariés (43.33%) sont du corps administratif qui représente les administrateurs de différents grades, suivis par 30% qui sont les cadres administratifs (les responsables).

Question n°1 : est-ce que vous avez choisi ce secteur par rapport au secteur économique ?

Tableau n°05 : le choix du secteur

Le choix du secteur public	Fréquence	Pourcentage
Oui	06	20%
Non	24	80%
Total	30	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés (80%) ont pas choisi le secteur public par rapport au secteur économique. Par contre, 20% ont fait ce choix.

On peut expliquer ça que c'était une question de disponibilité de poste alors les employés n'ont vraiment pas le choix lorsque il y a toujours le manque des postes, et ils ont besoin d'un revenu pour pouvoir reprendre à leur besoins. Par contre ceux qui ont choisi le secteur public c'était pour avoir une certaine stabilité qu'offre le secteur public en général.

D'après les réponses obtenues de l'entretien, ils ont déclaré que c'étaient les seuls postes budgétaires disponibles et aussi le secteur économique est plein de risque, alors ils ont été obligés vu qu'ils ont chômé pendant une durée en faisant des travaux qui n'avaient aucune

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

relation avec leurs études. Mais de temps en temps les employés sont déçus par rapport ce choix.

Question n°2 : Le poste est il compatible (correspond) avec vos compétences ?

Tableau n°06 : le rapport entre les compétences du salarié et le poste occupé

Le rapport	Fréquence	Pourcentage
Très conforme	09	30%
Conforme	12	40%
Moyennement conforme	08	26.67%
Peu conforme	00	0%
Pas du tout conforme	01	3.33%
Total	30	100%

Ce tableau montre que 40% des salariés trouvent le poste occupé est conforme par rapport aux compétences, face aux 30% qui le trouvent très conforme. 26.67% ont déclaré que c'est moyennement conforme et 3.33% pensent que ce n'est pas du tout conforme.

En effet, les réponses des salariés selon la satisfaction du poste de travail occupé, montrent que (40%) sont plus ou moins satisfaits, car l'école recrute selon le domaine d'études d'une part et d'autre part elle essaye de mettre les personnes qualifiées aux bons postes en respectant le système de la gestion des carrières de la fonction publique par rapport aux recrutements et aux promotions.

Question n°03 : Est-ce que votre salaire par rapport à votre poste de travail est meilleur que celui d'une entreprise économique ?

Tableau n°07 : le rapport entre le salaire d'un poste dans la fonction publique et une entreprise économique

Le salaire du poste de la fonction publique est meilleur	Fréquence	Pourcentage
Oui	0	0%
Non	30	100%
Total	30	100%

Ce tableau nous renseigne que, la totalité des employés (100%) ayant validé que le salaire d'un même poste d'une entreprise économique est meilleur que celui dans la fonction publique.

C'est une vérité que les salaires des fonctionnaires qui appartiennent au secteur public sont bas et très faibles ce qui est très démotivant pour eux, même après 16 ans et plus de service le

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

salaires est choquant. Ils exigent des salaires plus élevés et motivant car c'est le problème majeur de la fonction publique.

Question n°04 : Combien de postes avez-vous occupé avant ce dernier ?

Tableau n°08: le nombre de postes occupés

Le nombre de postes	Fréquence	Pourcentage
1	11	36.67%
Plus de 2	15	50%
Aucun	04	13.33%
Total	30	100%

On constate d'après les résultats de ce tableau, 50% des enquêtés ayant plus de 2 postes avant le poste actuel à l'ESC, 36.67% avaient 1 poste avant ce dernier et 13.33% n'avaient aucun poste avant.

En effet, les réponses montrent que concernant les salariés qui ont déjà d'autres postes dans l'école avant ce dernier, il y a en général un système de recrutement des nouveaux employés et système de promotion ; on parle d'un changement et une graduation de poste. Cela implique que l'établissement applique un système de gestion des carrières par rapport les recrutements et les promotions qui impacte positivement sur la fidélisation des RH.

Question n°5 : Est ce que vous avez tenté de chercher un poste dans le secteur économique ?

Tableau n°09 : chercher un poste dans le secteur économique

Chercher un poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	43.33%
Non	17	56.67%
Total	30	100%

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que, 56.67% des salariés sont à la recherche d'un poste dans le secteur économique contre 43.33% qui ne cherchent pas.

On peut expliquer l'existence des employés qui ne cherchent pas à quitter l'établissement et trouver un poste ailleurs car ils ont déjà une carrière stable, ou bien les gens qui trouvent leur bien-être grâce à la qualité des relations humaines dans l'école. Tandis que les employés qui cherchent un autre poste sont à la recherche d'une augmentation de salaire et c'est la seule raison pour quitter l'établissement sinon par rapport le poste actuel c'est une question de disponibilité mais ils ne sont pas satisfaits.

Question n°06:avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement ?

Tableau n°10 :l'information des avantages de progression professionnelle

Informer	Fréquence	Pourcentage
Avant	06	20%
Après	24	80%
Total	30	100%

Ce tableau nous renseigne que, 80% des salariés ont été informé des avantages de progression professionnelle après le recrutement, et 20% avant.

En effet, dans nos jours il y a un manque des postes, alors les gens acceptent ce qui est disponible car ils ont des obligations, après ils décident s'ils vont rester ou quitter l'établissement par rapport au salaire, le trajet, l'effort fournis et la qualité des relations humaines, leurs bien-être...

Question n°07 : Une possibilité de progression professionnelle figure-t-elle parmi les avantages associés (dans le poste occupé) ?

Tableau n°11 : La possibilité de progression professionnelle comme avantage

C'est un avantage	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	76.67%
Non	07	23.33%
Total	30	100%

D'après les résultats de ce tableau on note que, la majorité d'effectifs (76.67%) voient que la progression professionnelle est un avantage. Tandis que 23.33% voient le contraire.

On peut dire d'après ce tableau qu'une possibilité de promotion et graduation de poste et l'application des pratiques de gestion de carrière sont considérées comme avantage pour les employés et alors un élément de fidélisation des RH car la promotion est suite par une amélioration de salaire.

Question n°08 : Par rapport à la possibilité de progression dans le poste, êtes vous ?

Tableau n°12 : la satisfaction des salariés par rapport la progression professionnelle

Le niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	0	0%
Satisfait	08	26.67%
Moyennement satisfait	21	70%
Pas de tout satisfait	01	3.33%
Total	30	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que 70% des employés sont moyennement satisfait, 26.67% sont satisfait, 3.33% ne sont pas du tout satisfait par rapport à la progression dans le poste.

On remarque d'après les données de tableau que les enquêtés sont en général moyennement satisfait, on peut expliquer ça par le système de promotion dans la fonction publique qui est pas très motivant ce que implique l'insatisfaction des employés. Alors on déduit que le système de gestion de carrières de la fonction publique par rapport les promotions n'est pas motivant.

Question n°09 : Si non avez vous d'autres attentes (aspirations) pour le futur ?

Tableau n°13: l'existence des attentes pour le futur

L'existence des attentes	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	50%
Non	15	50%
Total	30	100%

On constate d'après les résultats de ce tableau, une égalité de 50% entre les employés qui ont des attentes pour le futur et ceux qui ont pas.

Pour ceux qui n'ont pas des attentes, on parle des responsables qui sont à la porte de la retraite (fin de carrière) et surtout que le nombre des employés qui ont une grande ancienneté est important. Par contre ceux qui ont des attentes, on peut dire que parmi ces attentes on peut citer ; l'augmentation de salaire et l'amélioration du système de rémunération, également la carrière d'un salarié vise au bénéfice d'une promotion et avoir un poste supérieur. Un bon système de promotion adopté par l'établissement favorise la réalisation d'ambitions futures.

Question n°10 : ce système de gestion des carrières est-il ?

Tableau n°14 : l'évaluation du système de gestion des carrières de l'ESC

L'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Très motivant	0	0%
Motivant	05	16.67%
Moyennement satisfait	14	46.67%
Pas du tout satisfait	11	33.66%
Total	30	100%

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que, 46.67% des salariés trouvent que le système de gestion des carrières est moyennement satisfait, 33.66% pensent qu'il n'est pas du tout satisfait et 16.67% trouvent que le système est motivant.

on peut dire d'après ce tableau que le système de gestion des carrières au niveau de l'établissement est rigide et il n'est pas assez souple et mérite d'être enrichi surtout par rapport au système de rémunération ; on parle de la différence de salaire entre grades non motivant , Et le système de promotion ;on parle des avancements démotivants par rapport les échelons (de 3 à 6 ans).D'autres pensent que le système est bien vu qu'il offert une stabilité de carrière et un salaire stable.

On déduit que le système de gestion des carrières de la fonction publique n'est pas assez motivant pour fidéliser les salariés.

D'après les réponses d'entretien on constate que le système de gestion des carrières est si efficace, exacte mais pas de tout rentable pour la majorité des fonctionnaires du secteur publique ; bien sûr c'est un secteur des services comme un prétexte des salaires bas. Il est plus ou moins lourde et un peu injuste.

Question n°11 : que pensez-vous du système de la gestion des carrières de l'entreprise économique par rapport à votre secteur ?

Tableau n°15 : l'évaluation du système de gestion des carrières de l'entreprise économique

L'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Très motivant	10	33.33%
Motivant	13	43.33%
Moyennement satisfait	04	13.34%
Pas du tout satisfait	03	10%
Total	30	100%

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

Ce tableau nous renseigne que 43.33% des employés trouvent le système de gestion des carrières de l'entreprise économique très motivant, 33.33% le trouvent motivant, 13.34% le voient moyennement satisfait et 10% déclarent qu'il n'est pas du tout satisfait.

En effet, ses résultats montrent que les entreprises économiques adoptent un système motivant, on parle d'un fort système de rémunération, un système qui favorise aussi la motivation des salariés à travers les formations, afin d'améliorer les compétences des employés et la performance de l'entreprise, des meilleures conditions de travail tel que un bon climat social, le bien-être des salariés ce qui impactent positivement sur la fidélisation des RH.

D'après les réponses de l'entretien, Le secteur privé réglementé est plus rentable : salaires plus élevés, moins de la bureaucratie et plus sérieux et rigoureux (le phénomène des absences répétitives n'existe pas) c'est pourquoi il est motivant. Concernant les augmentations des salaires elle ne fonctionne pas selon des règles de la fonction Publique dont la révision des salaires prends (20) vingt ans et des fois plus, mais les secteurs économiques et privés ont une convention générale ou un contrat général (à la manière de Jean Jacques Rousseau – le contrat sociale) entre le conseil d'Administration (les membres : directeur, sous-directeur, managers, actionnaires) et les représentants des travailleurs (les membres du comité syndicaliste)

Question n°12 : pensez-vous que vous pouvez faire mieux dans d'autres conditions ?

Tableau n°16 : la qualité de faire son travail

Faire mieux dans d'autres conditions	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	86.67%
Non	04	13.33%
Total	30	100%

Le tableau ci-dessus montre que 86.67% d'effectifs déclarent qu'ils peuvent faire mieux dans d'autres conditions contre 13.33% qui voient le contraire.

On peut expliquer que la majorité des employés (86.67%) ont déclaré qu'ils peuvent faire mieux, si le salaire est meilleur et compatible avec l'effort fournis, avoir des bonus, plus de considération et une mise en charge de santé alors on peut déduire que les employés sont démotivés et qu'ils ont besoin de motivation. Par contre les autres voient qu'ils donnent le meilleur.

Question n°13 : Est ce que votre établissement encourage la fidélisation de la RH ?

Tableau n°17:l'encouragement de fidélisation au niveau de l'établissement

L'encouragement de Fidélisation	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	43.33%
Non	17	56.67%
Total	30	100%

D'après les résultats de ce tableau on note que, 56.67% des salariés voient que l'école encourage la fidélisation des RH. Tandis que 43.33% pensent le contraire.

On peut dire d'après ce tableau que l'ESC encourage la fidélisation des ressources humaines qui favorisent la stabilisation au travail, autrement dit les employés qui cherchent une stabilité de carrière. Tandis que, les signes de reconnaissance, la considération, l'implication et l'engagement des salariés ainsi que leurs attachements à l'établissement.

Par contre, ceux qui pensent que l'établissement n'encourage pas la fidélisation des RH, c'est par rapport les salaires bas et c'est le problème de toutes les institutions publiques ce qui poussent les employés à chercher d'autre emploi bien rémunéré dans le entreprises économiques.

Question n°14 : Est ce que vous êtes motivée de rester dans cette institution durant votre carrière professionnelle ?

Tableau n°18 : rester à cette institution durant la carrière professionnelle

Rester dans cette institution	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	46.67%
Non	16	53.33%
Total	30	100%

Ce tableau nous indique que, 53.33% de la population enquêtés sont motivés à rester durant leurs carrières, contre 46.67% qui ne sont pas motivés à rester.

Donc on peut expliquer que les salariés sont motivés à rester dans l'école pour certaines raisons, on parle du climat social et la qualité des relations humaines et le développement de sentiment de reconnaissance, autrement dit le bien-être des employés que les incitent à être performants et fidèles à l'établissement.

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

D'autres salariés sont démotivés à rester car ils pensent qu'ils perçoivent des salaires inférieurs par rapport aux efforts fournis.

Question n°15 : si une entreprise économique vous offre un emploi, est ce que vous allez accepter ?

Tableau n°19 : avoir d'autre poste dans une entreprise économique

Avoir d'autre poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	63.33%
Non	11	36.67%
Total	30	100%

Les résultats du tableau ci-dessus nous montre que, 63.33% parmi les salariés interrogés déclarent qu'ils vont accepter un emploi dans une entreprise économique par contre 36.67% refusent de quitter l'établissement.

Les majorités des salariés qui veulent accepter d'autre emploi dans le secteur privé c'est pour la raison de l'augmentation du salaire car les entreprises économiques offrent des salaires plus élevés par rapport au secteur de la fonction publique ce qui est motivant pour eux malgré la charge du travail.

Pour ceux qui ont refusé, c'était en général les gens qui cherchent une stabilité de carrière que l'établissement du secteur public les garantie, aussi ceux qu'ils sont dans l'étape de fin de carrière (bientôt retraités) ou encore les employés qui ont déjà des postes de responsabilités.

Question n°16 : si vous préférez le travail dans le secteur publique, Avez-vous l'idée de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs (institution publique)?

Tableau n°20 : avoir d'autre poste dans une autre institution publique

Avoir d'autre poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	09	30%
Non	21	70%
Total	30	100%

D'après les résultats de ce tableau on note que, 70% des salariés ont l'idée de quitter l'école contre 30% qui veulent rester dans l'établissement actuelle.

On remarque en effet, que la majorité des enquêtés interrogés quelque soit leurs catégories socioprofessionnelle disent qu'ils ne veulent pas quitter l'établissement, on peut expliquer ça par le fait que l'école encourage la fidélisation des salariés grâce à un bon climat social offert et aussi la qualité des relations humaines au niveau de cet établissement. On trouve que les

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

salariés ont des bénéfices et avantages qu'ils n'empêchent pas de quitter et rester fidèle à cet établissement.

Question n°17 : Vos objectifs qui vous fidélise à cette institution est lié à :

Tableau n°21 : Les objectifs fidélisation des RH

Les objectifs de fidélisation	Fréquence	Pourcentage
Formation	02	6.67%
Augmentation de salaire	08	26.67%
Système de la gestion des carrières	04	13.33%
Promotion	00	0%
Poste de responsabilité	01	3.33%
Objectifs sécuritaires	01	3.33%
Qualité des relations humaines	14	46.67%
Total	30	100%

Ce tableau nous renseigne que, 46.67% des enquêtés voient que les objectifs qui fidélisent les salariés au travail est la qualité des relations humaines en premier lieu, suivi par 26.67% qui voient que c'est l'augmentation du salaire, ensuite 13.33% qui pensent que c'est le système de gestion de carrières, et seulement 6.67% pensent que c'est la formation. Enfin une égalité de 3.33% de ceux qui trouvent que c'est le poste de responsabilité ou une fidélisation pour des objectifs sécuritaires.

L'importance et la qualité des relations humaines au sein de l'établissement contribue à la stabilisation et à la fidélisation de ses salariés; cela revient à la prise en considération de l'institution aux efforts fournis par les salariés, et le bien-être des employés.

Question n°18 : Bénéficié vous des avantages associés au poste occupé ?

Tableau n°22 : Le bénéfice des avantages associé au poste occupé.

Bénéfice d'avantage associé au poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	43.33%
Non	17	56.67%
Total	30	100%

A la question, si les employés bénéficient des avantages associés au poste occupé dans l'ESC. Notre échantillon d'étude est partagé de 56.67% qui ne bénéficient pas des avantages, face aux 43.33% qui bénéficient.

A la lecture des résultats de tableau, on constate d'une part que les avantages touchent les postes de responsabilité en premier lieu et c'est le cas normal dans toutes les institutions publiques et les entreprises économiques. D'autre part ces avantages peuvent être des formations afin d'améliorer les compétences des gens qui méritent.

Question n°19 : considérez-vous que les avantages dont vous bénéficiez (primes, voiture...) contribuent à vous fidéliser ?

Tableau n°23 : la fidélisation des RH par rapport aux avantages des postes

Les avantages comme élément de fidélisation	Fréquence	Pourcentage
Oui	09	30%
Non	21	70%
Total	30	100%

Le tableau ci-dessus nous montre clairement que 70% des enquêtés ne considèrent pas les avantages associés au poste comme éléments de fidélisation par contre 30% les considèrent.

Prenant en considération ces données, on peut déduire que les avantages associés au poste sont motivant mais on ne peut pas les considèrent comme éléments de fidélisation, car le plus important qu'avoir des primes, voiture... c'est sans aucun doute le bon climat de travail, la qualité des relations humaines et plus de considération. On parle donc du bien-être de l'employé.

Question n°20 : Voulez vous avoir d'autres postes de travail que le votre dans cette institution ?

Tableau n°24 : Avoir d'autre poste dans l'institution :

Avoir d'autre poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	56.67%
Non	13	43.33%
Total	30	100%

La tendance générale de tableau montre que 56.67% des salariés pensent changer ou avoir un autre poste dans cet établissement, par contre 43.33% ne pensent pas.

Ces résultats peuvent expliquer par le manque de politique de gestion de carrière adoptée dans cet établissement, et le manque de stratégie de fidélisation par rapport au salaire et l'amélioration au maximum des conditions de travail.

Question n°21 : Quels sont les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières dans la FP ?

Tableau n°25 : les avantages et les inconvénients

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-stabilité de poste de travail-un salaire stable et régulier-la qualité des relations humaines-la qualité de groupe de travail-les récupérations(les vacances)	<ul style="list-style-type: none">-le salaire insuffisant et incompatible-Freinage dans l'évolution des carrières-la reconnaissance-manque de formations dans ce secteur-l'absence de motivation- le système de promotion et l'avancement entre les grades-la progression dans la hiérarchie avec un salaire insuffisant

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

D'après le tableau et les réponses de l'entretien, on voit qu'il y a des avantages comme il ya des inconvénients de la gestion des carrières dans la FP. On considère que la FP garantie une stabilité pour les employés malgré ses inconvénients mais des fois la stabilité est un danger silencieux avec des séquelles qui n'apparurent uniquement à la fin d'une carrière d'un fonctionnaire de secteur publique- c'est une stabilité provisoire. Par contre le secteur économique et privé est plus facile avec moins de complications et moins de la bureaucratie par rapport au secteur publique mais il y a toujours l'instabilité et le risque de licenciement, aussi les premiers sont contrôlés par un commissaire au compte et le deuxième est contrôlé par la fonction publique et le contrôleur financier.

Question n°22 : Que pensez-vous que les institutions de la fonction publique pourraient proposer de nouveau pour fidéliser leurs salariés ?

D'après les réponses, on peut déduire que les employés ont besoin d'encouragement et de motivation financière et morales, à travers une bonne rémunération et des meilleurs conditions de travail, l'amélioration de système de promotion et formation ainsi que plus de considération et reconnaissance ;on parle du bien-être loin de tout ce qui est matériel.

A travers ce dernier chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de recherche, celle-ci s'avère être une étape importante puisque c'est de la pertinence de son déroulement dont dépendent les résultats que nous avons présenté. Puis nous avons procédé à l'analyse des informations collectés afin d'en extraire les éléments de réponses à notre question de départ. Enfin nous avons synthétisé les réponses obtenues. En effet, Cette étude menée auprès de l'Ecole Supérieure de Commerce nous a permis de conclure que suite à d'autres éléments, la gestion des carrières est un facteur de fidélisation.

Chapitre IV : la gestion des carrières et la fidélisation des salariés au sein de
L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC)

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance qui est devenu aujourd'hui très important, car c'est lui qui détermine la réussite ou l'échec de l'entreprise.

L'intégration de cette dernière dans la stratégie de l'entreprise est nécessaire par l'importance qu'elle donne au facteur humain qui est une valeur importante pour chaque entreprise.

Cependant, tenant compte de notre sujet de recherche nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'étude de cas menée au sein de l'École Supérieure de Commerce ESC, Suite à d'autres éléments, la gestion de carrière est un élément fondamental pour la motivation et la fidélisation des employés, car il ne contribue pas seulement à l'atteindre des objectifs de l'établissement, mais aussi à ceux des individus. Et à partir de ça on a pu répondre à notre question de départ et confirmer les sous questions.

D'après notre étude menée sur l'impact de la gestion des carrières et la fidélisation au sein d'un établissement public « l'école supérieure de commerce ESC », après les données recueillies, et les analyses effectuées, elle nous a permis, possible de confirmer et infirmer les hypothèses.

Par rapport à la première hypothèse qui parle sur «Le mode de gestion des carrières impacte fortement les attitudes et les perceptions des employés de l'entreprise », est infirmé, pour cet établissement, on a constaté que la majorité des salariés interrogés, trouvent que les politiques de gestion des carrières adoptés par l'école et la fonction publique en général, ne sont pas efficaces, ce qui a influencé sur la fidélisation des employés de cette institution.

La deuxième hypothèse «Les pratiques de la gestion des carrières et l'usage des pratiques managériales de motivation permettent aux salariés de développer plus leur fidélisation», est confirmé malgré le manque de l'usage des pratiques managériales de motivation dans la réalité au sein l'ESC, que se soit les formations, les promotions ou les rémunérations, en plus de ça on a constaté un autre élément, qui stimule la motivation qui est celui de l'environnement et du climat social au travail ;on parle bien évidemment du bien-être de l'employé , avec les relations interpersonnelles entre les salariées ;on parle de motivation matérielle et morale.

La troisième hypothèse « La stabilité dans l'emploi, la gestion régulière de la carrière de l'employé et l'absence de menace de rupture imprévue de contrat de travail déterminent fortement la perception positive des employés de l'établissement public par rapport aux salariés de l'entreprise économique » est infirmé, car d'une part, la majorité des employés ne cherchent pas la stabilité, ils sont insatisfaits du système de gestion de carrières par rapport les systèmes de rémunération, promotion et formation. D'autre part, les enquêtés ont pas choisi de travailler dans le secteur de la fonction publique, par contre c'était une question de disponibilité, et ils sont prêts de quitter l'établissement s'ils trouvent un emploi dans le secteur économique, même après plus de 16 ans de service. la fonction publique doit corriger ses systèmes de gestion des carrières.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement, la gestion des carrières est devenue une préoccupation majeure pour le secteur de la fonction publique, afin d'intégrer et fidéliser ses fonctionnaires dans tout les

Conclusion générale

différents établissements publics par l'application des pratiques managériales motivant à la fidélisation. C'est toujours le souci majeur de toute organisation.

Cette façon de voir la gestion de carrière, permet de savoir comment garder ses employés motivés, de manière constructive à court et de moyen et de long terme. En considérant que les besoins des gens sont différents selon leurs cycles de carrière, elle donne des pistes pour les découvrir et intervenir adéquatement.

Bibliographie

OUVRAGES :

1. Argote, L., Ingram P, Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms, Organisational behaviour and human decision processes, 2000.
2. Burke et Wilcox, Absenteeism and turnover among telephone operator, personnel psychology, 1972.
3. CERDIN Jean Luc « gérer les carrières » édition EMS, paris,2000.
4. Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003-2004.
5. Cheminade, B. Identifier et fidéliser vos salariés de talent. AFNOR. 2003.
6. DESS, G.D. and Shaw, J.D, Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, Academy of Management Review, 2001.
7. DUCK Alain, BOULANGER Daniel, « Michelin et la gestion des carrières » édition, EMS, Paris 2011.
8. Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Éducation France, 2004.
9. Frances, R, Motivation et satisfaction au travail, édition EAP, 1988.
10. GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, France.
11. Locke, E.A, The nature and causes of satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976.
12. LOUIS MATHIS. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Édition d'organisation, paris.1982.
13. LELARGE GERARD : gestion des ressources humaines ,2eme édition Boeck, Bruxelles, 2001.
14. Neveu, J.P, La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire, Paris, Recherche en Gestion, 1996.

15. N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion. Edition. Armand colin, paris, 1996.
16. PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006.
17. Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Edition Armand Colin, Paris, 1993.
18. ROMELAER Pierre « gestion des ressources humaines », paris, 1993.
19. Rehm.P, les théories de la fidélisation, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, Vuibert, 2003.
20. R. Colle, Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes.
21. Shimor. L, Dalton.T, Saba.S.E. Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
22. SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006.

LES DICTIONNAIRES :

1. JEAN Marie Peretti, « Dictionnaire Des Ressources Humaines », 5ème Edition, Vuibert, Paris, 2005(A).

Textes législatifs et réglementaires :

1. Circulaire n°7, du 28 avril 2011, portant les critères de sélection des concours sur titres pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.
2. Circulaire n° 263, du 09 aout 1999 relative aux bonifications accordées dans le cadre de l'organisation de cycles de formation de perfectionnement et recyclage.
3. Décret n°91-26 du 02-02-1991 portants statuts particuliers des travailleurs appartenant aux secteurs des communes.
4. Décret 95-126 de 29 avril 1995, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

5. Décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique.

6. Ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Sites :

1. Direction générale de la fonction publique, <http://www.dgfp.gov.dz> .

Mémoires et thèses :

1. ARNAUD SCAILLEREZ ,2010 « Le processus de recrutement au sein de la fonction publique territoriale ; pratique, enjeux et perspective », sous la direction de Pierre Louartthèse doctorat, université de Lille.

2. BELDJELALIA NABIL, 2013, « La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne », sous la direction de Khaled Tahari, mémoire de magister, université d'Oran.

3. BENARAB ABDERRAHIM, 2006, « Les pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriales ; le cas des commune en Algérie », sous la direction de AbdesselemBendiabdellah, mémoire magister, université de Tlemcen.

4. Meyssonier R., L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, 2005.

5. Mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des Ressources Humaines (La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment)).

6. Roussel, P. Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1994.

Annexes

Annexe N° 01

Questionnaire

Thème: l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation des RH

Cas pratique : Ecole supérieure de commerce (ESC)

1-Sexe :

Homme

Femme

2-Age :

21-35ans

36-45ans

46ans et plus

3- Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

Veuf (Ve)

4-Quel poste occupez-vous ?

.....

5-Expérience professionnelles :

Moins de 2 ans

2-5 ans

De 5/10 ans

De 11/15 ans

De 16 et plus

6- est-ce que vous avez choisi ce secteur par rapport au secteur économique ?

Oui

Non

Pourquoi (quelle que soit la réponse) ?

-

-

-

7-Le poste est-il compatible (correspond) avec vos compétences ?

Oui

Non

8-Est-ce que votre salaire par rapport à votre poste de travail est meilleur que celui d'une entreprise économique ?

Oui Non

9-Combien de postes avez-vous occupé avant ce dernier ?

1 fois 1-3 fois aucune

10-Est ce que vous avez tenté de chercher un poste dans le secteur économique ?

Oui Non

Pourquoi (quelle que soit la réponse) ?

-
-
-

11-Une possibilité de progression professionnelle figure-t-elle parmi les avantages associés (dans le poste occupé) ?

Oui Non

12 Par rapport à la possibilité de progression dans le poste, êtes-vous ?

Très satisfait satisfait
Moyennement satisfait pas du tout satisfait

13-Si non avez vous d'autres attentes (aspirations) pour le futur ?

Oui Non

-Si oui quelles sont ces attentes :

-
-
-

14-Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place dans votre institution?

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

.....
.....
15-Ce système de gestion des carrières est-il ?

Très motivant

Motivant

Moyennement satisfait

Pas du tout satisfait

Si oui citez les éléments qui vous motivent (3 au maximum) :

-
-
-

Si non citez les éléments d'insatisfaction :

-
-
-

16-Que pensez-vous du système de la gestion des carrières de l'entreprise économique par rapport à votre secteur :

Très motivant

Motivant

Moyennement satisfait

Pas du tout satisfait

17-Pour vous, dans votre institution, quels sont les facteurs qui vous paraissent les plus motivant pour la fidélisation du personnel ?

La rémunération

Les perspectives de carrières

Les conditions matérielles de travail

L'organisation et le management

Qualité des relations humaines

Autres

18-Pensez-vous que vous pouvez faire mieux dans d'autres conditions ?

Oui

Non

Si oui citez ces conditions :

-
-
-

19-Est ce que votre institution encourage la fidélisation de la RH ?

Oui Non

20-Est ce que vous êtes motivée de rester dans cette institution durant votre carrière professionnelle ?

Oui Non

-Si oui quelles sont les raisons :

Stabilité de la carrière salaire

Condition de travail Autres (à préciser)

21-Si une entreprise économique vous offre un emploi, est ce que vous allez accepter ?

Oui Non

-Si oui, pourquoi?

Augmentation de salaire meilleur condition de travail

Les perspectives de carrières autres (à préciser)

-Si non, pourquoi ?

Stabilité de carrière objectifs sécuritaires

Autres (à préciser)

22-si vous préférez le travail dans le secteur public, avez-vous l'idée de quitter l'institution si vous trouvez mieux ailleurs (institution publique) ?

Oui Non

Si oui pourquoi ?

-

-

23-Vos objectifs qui vous fidélise à cette institution est lié à :

Formation Augmentation de salaire

Système de la gestion des carrières Promotion

Poste de responsabilité Objectifs sécuritaire

24-Bénéficié vous des avantages associés au poste occupé ?

Oui Non

Annexe N° 02

Guide d'entretien :

1- Pourquoi avez-vous choisit de travailler dans le secteur de la fonction publique au lieu une entreprise économique ?

2- Est-ce que ce choix vous a déçu ?

3-Que pensez-vous de la gestion des carrières dans la fonction publique (FP)?

4- C'est quoi d'après vous la différence entre la carrière dans le secteur public et le secteur privé ?

5- Quels sont les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières dans les 2 secteurs ?

6- A votre avis quelle est la différence entre la gestion des carrières dans les 2 secteurs ?

7-Si une entreprise vous propose des meilleurs avantages êtes-vous prêts à quitter ce secteur ?

8-Du point de vue stabilité et déroulement de la carrière professionnelle, d'après vous quelle comparaison faites-vous entre les 2 secteurs ?