

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure De Commerce Kolea

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences économiques, commerciales et
sciences de gestion**

Spécialité : organisation et management des entreprises

THEME :

La place de la gestion des carrières dans la GRH

Cas : L'Entreprise multinationale WEBHELP

Élaboré par :
CHERFAOUI Bilel

Encadré par :
Dr : KECHADE .Rabeh

Lieu du stage : WEBHELP, Delly Brahim- Alger

Année universitaire : 2019/2020

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, monsieur KECHADE. Rabeh pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'il me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants(es) de l'école supérieur de commerce qui ont contribué à ma formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, merci pour le temps que vous m'avez consacré et pour vos précieux conseils, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de l'école.

Par la même occasion, je tiens à remercier en particulier les responsables de WEBHELP : responsable du service des ressources Humaines Mr BENKARA Nazim, ainsi que le chargé du service : HR Business Partner Mr BATICHE Anis, et la chargée de paie Mme HAMDANI Asma. Je remercie d'une façon générale tout le personnel de WEBHELP.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde ;

Mes frères et sœurs et mes cousins, et à ma grande famille « petit et grand » ;

A Mes chers amis (es) et collègues d'étude et de travail ; A tous ceux et celles que j'aime.

BILEL

Liste des tableaux :

Tableau 1 : l'importance de la gestion des carrières.....	20
Tableau 2: les modèles de la gestion des carrières	21

Liste des figures :

Figure n° 01: les objectifs de la GRH	7
Figure n° 02: Les différentes étapes de la carrière	9
Figure n°03: le schéma de base de la GPEC	29
Figure n° 04: la gestion des carrières au cœur de la GRH	45

Sommaire

Remerciement.....	2
Dédicaces.....	3
Résumé.....	8
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : Généralités sur la GRH et la carrière	3
Introduction :	4
Section 1 :La GRH.....	5
1-1-1- Définition de la GRH :	5
1-1-2- Les finalités et les objectifs de la GRH	5
Section 2 : La carrière	8
1-2-1- Définitions :	8
1-2-2- Les étapes de la carrière :.....	8
1-2-3- Les ancrs de la carrière :	10
1-2-4- Les problèmes de la carrière :	12
Conclusion :.....	14
CHAPITRE 2 : La gestion des carrières, son lien avec la GRH.....	15
Introduction	16
Section 1 : la gestion des carrières :.....	17
2-1-1- Définition de la gestion de carrières :.....	17
2-1-2- Les acteurs de la Gestion de Carrière :.....	17
2-1-3- L'importance de la gestion des carrières :	20
2-1-4- Les objectifs de la gestion des carrières :	20
Section 2 : Les modèles et les outils, plus le processus de la gestion des carrières.	21
2-2-1- Les modèles de la gestion des carrières :.....	21
2-2-2- Les outils de la gestion des carrières	22
2-2-3- Le processus de la gestion des carrières :	25
Section 3 : les pratiques de la GC et le lien entre la GC et la GRH.....	28
2-3-1- Les Pratiques de la Gestion de Carrières	28
2-3-2-Le lien entre la GRH et la gestion des carrières :.....	45
Conclusion :.....	52
CHAPITRE 3 : La gestion des carrières au sein de webhelp	53
Section 1: présentation générale et les structures organisationnelles de WEBHELP.....	54
3-1- Présentation générale de l'entreprise :.....	54
Section 2 : travail de recherche sur terrain et analyses des résultats	64
3-2-1- Méthodologie de recherche.....	64
3-2-2- L'analyse du l'entretien effectué avec le responsable RH	64
Conclusion :.....	72

Conclusion Générale	73
Bibliographie	75
Annexes	77

Résumé

Le personnel d'une entreprise présente l'un des clés de sa réussite, l'enjeu pour l'entreprise c'est de bien gérer ses ressources humaines, pour cela, un bon processus de gestion des carrières doit avoir lieu dans le système de gestion des ressources humaines, avec un ensemble d'outils et de pratiques, afin de pouvoir atteindre le plus haut niveau de compétences des employés, ce qui va conduire à atteindre la performance de l'entreprise.

Ce mémoire concerne la place de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines, prendre connaissance des modèles de gestions des carrières en fonction du type d'entreprise, et extraire le modèle adopté au sein de l'entreprise multinationale WEBHELP, et connaître les objectifs du système de gestion des carrières au sein de WEBHELP, afin d'arriver à déterminer la place prise par les processus de gestion des carrières dans la GRH dans le cas de WEBHELP. Pour ce faire, et après avoir fait une visite aux différents services de WEBHELP, un ensemble de questions sont préparées en collaboration avec mon encadreur, qui forment un guide d'entretien, ce guide d'entretien était destiné au responsable RH de WEBHELP.

Une analyse de l'entretien passé avec le responsable RH, nous a permis de détecter le modèle de gestion des carrières adéquat à WEBHELP au présent, puis on a eu une idée sur le modèle futur, qui va être adapté aux changements émergents dans le monde des entreprises, ce dernier va plus en plus dans l'intelligence artificielle ; comme on a pu comprendre d'une façon détaillé le processus globale de gestion des carrières avec ses différentes étapes ; enfin pour arriver à la dire que la gestion des carrières prend une place primordiale dans la GRH en ayant des liens avec toutes ses autres axes et activités.

Mots clés : carrière, ancrés, gestion des carrière, processus, collaborateurs, EDP (entretien de développement personnel), people review, performance.

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise a des différentes relations avec les acteurs de son environnement parmi ces acteurs on trouve les ressources humaines qui ont une place primordiale au sein des organisations, d'où elles ne représentent pas seulement une charge pour l'entreprise, mais un capital humain ; ce qui a causé l'apparition de toute une fonction pour s'occuper de la gestion de ces ressources humaines (GRH).

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de la firme.

Ajoutant à cela, en raison des évolutions économiques, technologiques et surtout sociales et culturelles, les entreprises surtout les plus grandes d'entre elles sont confrontées à d'énormes défis en matière de management humain et de leadership. P. Drucker l'avait déjà affirmé en 1990 en précisant que le style du management des hommes influe directement sur les performances des entreprises (économiques et sociales), c'est un indicateur du pouvoir de fidélisation des salariés qualifiés. Cependant, en dépit de son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise, nous observons très peu de réflexions prospectives sur le management des ressources humaines contrairement aux efforts déployés en technologies et prospective économique.

Pour assurer la croissance, la firme en tant qu'organisation se transforme, en fonction de décisions qui seront prises, à l'interne, et bien sûr, en tenant compte des pressions de l'environnement, la faculté d'adaptation de son personnel (la flexibilité humaine) dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à bien les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux postes adéquats, et ce, en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les comportements et attitudes vis-à-vis du travail, de l'autorité et du système de gestion.

Dans ce sens, le travailleur est considéré comme un élément créateur de valeur ajoutée et le travail n'est plus perçu comme une source de revenu seulement (salaire) et éventuellement de prestige social, mais il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel.

Toutefois, la gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel, tout en passant par des processus et des pratiques qui eux-mêmes doivent être adéquats avec le processus de la GRH. En essayant d'étudier l'importance de la GRH puis de la gestion des carrières, et de découvrir la place de la gestion des carrières dans la GRH, nous posant la problématique suivante : c'est quoi une carrière en fait, et est-ce que tous les employés dans le monde du travail suivent le même cheminement de carrière ? est-ce que les modèles de gérer les différentes carrières sont fixés et non changeables ? enfin, quelle est la place de la gestion de carrière dans le système de GRH au sein de WEBHELP ?

Les hypothèses de recherche :

Premièrement, pour ce qui est de cheminement de carrière on estime qu'il se diffère d'un secteur à un autre, et d'une entreprise à une autre.

Deuxièmement, on pose l'hypothèse de l'existence d'une flexibilité pratiquée par les entreprises en termes de modèle de gestion des carrières.

Enfin, on estime que la gestion de carrière représente la grande partie, et la première préoccupation pour les responsables RH de WEBHELP.

Pour cela, la démarche méthodologique est de type hypothético-déductif avec une méthode descriptive-analytique en vue de vérifier les hypothèses par les outils adéquats.

La structure de ce mémoire est configurée en trois (03) chapitres dont deux (02) sont d'ordre théorique et le troisième est consacré à la partie pratique. Dans la partie théorique nous avons mis l'accent sur les éléments théoriques liés à la gestion des carrières et aussi au lien entre la gestion des carrières de la GRH.

CHAPITRE 1 :

Généralités sur la GRH et la carrière

Introduction :

La gestion des ressources humaines est une activité souvent réduite en quelques éléments principaux tel recruter, rémunérer, négocier, former, promouvoir...pourtant, au-delà de ces activités plus au moins aisément plus perçu par le salarié, le rôle de la GRH consiste plus largement notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître les efforts de chacun, et surtout accompagner les individus dans leurs projets personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes, et sera divisé en deux section : l'objet de la première est de mettre à la claire c'est quoi la GRH, puis entamer ses finalités et ses objectifs.

La deuxième section est destinée à détailler et comprendre la notion de carrière, ses étapes, ses ancrs et dernièrement ses problèmes.

Section 1 : La GRH

1-1-1- Définition de la GRH :

Plusieurs acteurs ont plusieurs visions sur la GRH, on cite quelques définitions de la GRH : « La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) ». ¹ Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...)

- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) » . ²

1-1-2- Les finalités et les objectifs de la GRH

1) Les finalités de la GRH :

La Gestion des ressources humaines couvre plusieurs finalités : ³

1. Aligner la politique des R H et des compétences sur les stratégies de l'organisation et des unités et, pour cela, rendre la direction des ressources humaines partie prenante des décisions stratégiques, prendre en compte les ressources humaines dans le tableau de bord stratégiques.
2. Intégrer dans un modèle cohérent de management des compétences, et à l'échelle de l'organisation, les pratiques traditionnelles de ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'évaluation, les plans de formation, la planification stratégique, l'employabilité, la mobilité, la rémunération, et les récompenses.

¹ MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris 2009.

² CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand Colin, 4e édition. Paris 2002 p 38.

³ LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007 p319. In Brillman, J. (2005) « Les meilleures pratiques de management », Paris, Éditions d'Organisation.

3. Transférer aux managers opérationnels la gestion humaine de leurs personnels en leur fournissant des données par les nouvelles technologies et réduire les coûts de la fonction ressources humaines tout en améliorant la qualité du service.
4. Mesurer et développer le capital humain considéré comme un actif essentiel de l'organisation : attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir.
5. Apporter de la valeur au personnel par une politique de rémunération appropriée, l'intérêt du travail, l'employabilité, le comportement de la hiérarchie, la reconnaissance, la sécurité et des services.

2) Les objectifs de la GRH :

La fonction des ressources humaines vise la fusion, l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, matériels et financiers donc une bonne planification des ressources de l'entreprise (planification à long, moyen, court terme), on peut englober les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants :

Figure n° 01: les objectifs de la GRH

Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience .

Conserver : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs .

Développer: l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation .

Motiver et satisfaire : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.

Etre efficace : tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité se traduit par : l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes ; l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail. ¹

Source : Sekiou, Blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2^e édition, Bruxelles

Section 2 : La carrière

1-2-1- Définitions :

La carrière est définie par plusieurs acteurs. A titre indicatif, nous livrons quelques unes :

Pour SHIMON : « Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ». ¹ alors que Bujold la voit comme : « La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle ». ²

Ainsi la notion de carrière couvre deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer la carrière d'un individu comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

1-2-2- Les étapes de la carrière :

Le développement de la carrière est un processus continu et progressif qui s'effectue en quatre moments distincts, ces périodes sont présentées comme suit :

a) La période d'exploration :

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

¹ SHIMON. L. ET AUTRES. La gestion des ressources humaines-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles «3ème édition »- Pearson Education- Montréal 1999.

² BUJOLD. C, GINGA. M. « Choix professionnel et développement des carrières » « théorie et recherche », 2eme édition ; édition Gaétan Morin éditeur ; Canada, 2000 ; P.13

b) L'établissement et l'avancement :

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

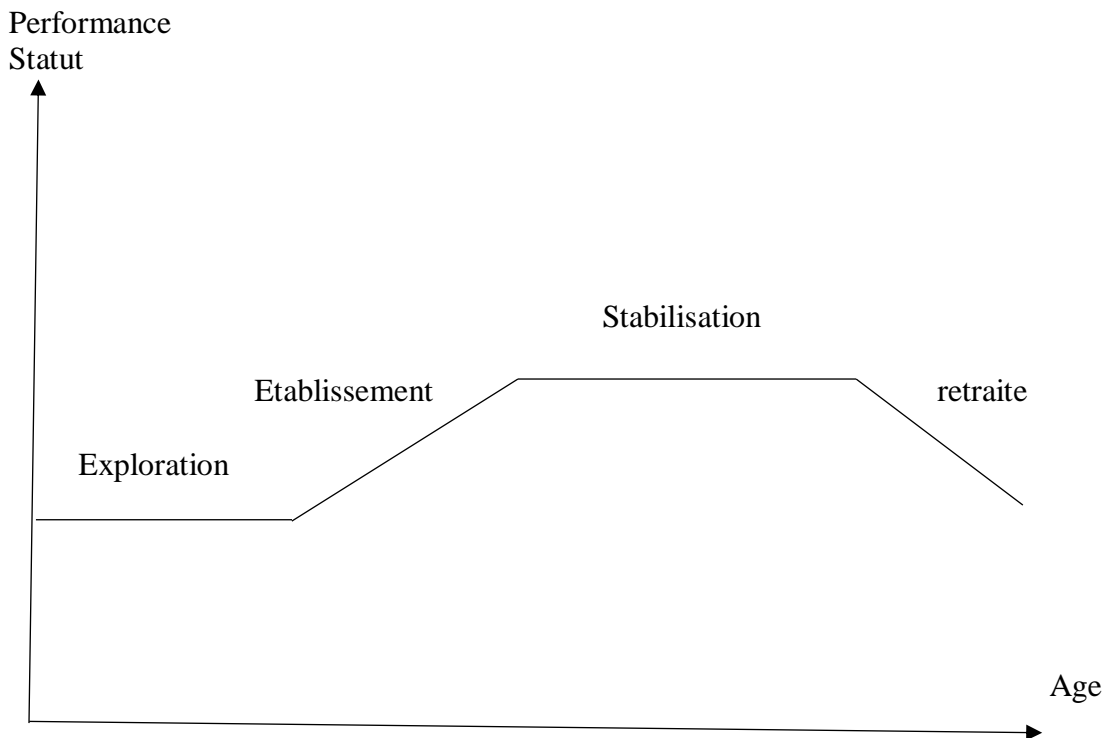
c) La croissance, le maintien ou la stagnation :

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

d) La période de détachement graduel :

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.¹

Figure n° 02: Les différentes étapes de la carrière



¹ CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110

Source : CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110

1-2-3- Les ancrés de la carrière :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- Ses talents et ses capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être «tirées en arrière» vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit ancrés de carrière ont été identifiées par Schein :

a) La compétence technique/fonctionnelle

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

b) La compétence manager général/gestion

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

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

c) L'autonomie/indépendance

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

d) La sécurité/stabilité

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

e) La créativité entrepreneuriale

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

f) Dévouement à une cause

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

g) Le défi pur

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

h) Le style de vie/ qualité de vie

Selon Schein, «il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental. ¹

1-2-4- Les problèmes de la carrière :

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

¹ CERDIN Jean-Luc, op cit, p 112-115

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

1. L'avertissement :

Le prononcé d'un avertissement (ou un blâme) est souvent qualifié de sanction ménue, ne requiert légalement que la remise au salarié d'une lettre à ses propre mains. Ceci dit, il est conseillé d'avoir un entretien préalable en face à face avec le salarié pour lui expliquer ce qui ne va pas, car il est utile de recadrer les choses à l'occasion de l'entretien.

2. La mise à pied :

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

3. La rétrogradation :

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

4. La mutation :

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

Conclusion :

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur les objectifs de la GRH, l'objectif principal est de rendre les collaborateurs satisfaits pour qu'ils soient efficaces, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre la performance ;

On a vu aussi, la carrière avec ses différents contextes, tel que plus l'employé avance dans sa carrière, il accumule plus d'expérience, en rencontrant des problèmes de carrière certainement, donc c'est aux collaborateurs d'apprendre de leurs erreurs, de leurs problèmes pour qu'ils puissent avancer dans leur cheminement de carrière.

CHAPITRE 2 :

La gestion des carrières, son lien avec la GRH

Introduction

La gestion des carrières est parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans une démarche globale de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, elle est fortement mobilisée pour accompagner les salariés dans leur aventure professionnelle.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de parler de la gestion des carrières, ses outils, ses pratiques, sa place dans la GRH, son rôle, son lien avec les autres activités de la GRH.

Section 1 : la gestion des carrières :

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines. Il s'agit d'accompagner la croissance par l'intégration et la fidélisation d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs, cela constitue une étape majeure de la vie d'une organisation, de sa cohérence et de sa pérennité.

2-1-1- Définition de la gestion de carrières :

« La gestion de carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés. La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ».¹ Pour Jean-Marie Peretti il définit la GC comme suivant : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié ».² Jean-luc la voit comme : « La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »³.

2-1-2- Les acteurs de la Gestion de Carrière :

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail⁴. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

¹ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56

² PERETTI Jean-Marie, op cit, p 105.

³ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27

⁴ Chanlat J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110

Le salarié :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, où il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pourvoir 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 identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'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.

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'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur 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 central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.¹

Le responsable hiérarchique :

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposer de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une

¹ Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, Pearson Education. p124

pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au 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 salarié. 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 ressource/besoins.

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 leur intervention auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

2-1-3- L'importance de la gestion des carrières :

Tableau 1 : l'importance de la gestion des carrières

L'importance de la gestion des carrières	
<u>Pour les individus</u>	<u>Pour l'organisation</u>
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

2-1-4- Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

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

Section 2 : Les modèles et les outils, plus le processus de la gestion des carrières.

2-2-1- Les modèles de la gestion des carrières :

Tableau 2: les modèles de la gestion des carrières

Trois modèles

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> . Garantie du service public . Gestion de corps de fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> . Accès par concours . Gestion par grades, indépendante des emplois . Obligation de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> . Le cadre, candidat au concours . Faible poids de la hiérarchie . DRH : gestion des concours, contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> . Liste d'aptitude (anc. + mérite), procédure spécifique d'avancement . Affectation selon grade et ancienneté . Formation importante
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> . Faire face aux besoins de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion de carrières décentralisée . Pas de procédures formalisées . Priorité aux compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> . Tout pouvoir aux responsables opérationnels . DRH : gestion des cas difficiles . DG : cadres dirigeants et HP 	<ul style="list-style-type: none"> . Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) . Gestion « par exception » des potentiels par la DG
Modèle technocratique	<ul style="list-style-type: none"> . Faire émerger un corps homogène de managers 	<ul style="list-style-type: none"> . Pas de recrutement externe . Mobilité systématique des managers . Respect des procédures . Responsabilité de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> . Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres . DRH : garantit les procédures, anime des programmes de développement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluations formalisées . Préparation collective des décisions . Formation systématique au management

Gentil, 1991

Source : SlidePlayer, cours de gestion des ressources humaines.

2-2-2- Les outils de la gestion des carrières

Les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs salariés en leur proposant des parcours professionnels ont à leur disposition plusieurs outils et dispositifs aptes à encadrer et faciliter le parcours de chacun :

- **L'entretien périodique d'évaluation :**

Parmi les différents dispositifs mis en place pour gérer la carrière des individus, l'entretien périodique d'évaluation est probablement le plus répandu. Il a pour principal objet d'évaluer la performance individuelle en mesurant l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs de la période.

En effet, l'entretien d'évaluation est souvent l'occasion pour le salarié d'évoquer avec son responsable hiérarchique ses souhaits d'évolution au sein de l'entreprise. Il peut ainsi être l'occasion de faire le point sur les compétences, de construire un plan individuel de formation, ou encore d'élaborer un projet professionnel.

- **Les bourses de l'emploi¹ :**

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

¹ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Education. France, 2004, p.182.

type de matériel. Ils peuvent craindre d'être affichés comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent les offres.

- **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.

- **Les forums 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.

- **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.

- **Les organigrammes de remplacement :**

Ils consistent à prévoir et planifier (imaginer), pour les postes clés de l'organigramme, les personnes susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances et à plus au moins long terme. On procède de façon successive à partir du

haut de l'organigramme, en examinant tous les postes proches, de façon à, favoriser une approche dynamique. Si le poste «A» peut être tenu par «X» actuellement au poste «B» qui pourra à son tour remplacer «X» dans le poste «B» et ainsi de suite jusqu'au niveau jugé suffisant.

- **Les cellules de reconversion :**

Elles fonctionnent dans le cadre des entreprises qui sont amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi.

Leur rôle essentiel, consiste à, organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emplois, contacts avec les organismes spécialisés.

Elles fonctionnent, en général, dans les grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes.

- **Les entretiens de démission :**

Ils interviennent dans les entreprises qui sont affectées par des rotations élevées de leurs personnels, de leurs cadres, c'est pour analyser particulièrement les raisons qui incitent ces salariés à quitter l'entreprise. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître, du fait, qu'il y ait une plus grande stabilité du personnel en place. Il est utile de recueillir des informations auprès des personnes démissionnaires car elles ont beaucoup plus tendance à parler librement et avec une franchise totale. Cependant, une rationalisation élaborée à posteriori, risque, de ne pas prendre compte des réelles raisons du départ des salariés.

2-2-3- Le processus de la gestion des carrières :

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation¹.

1) La planification de la gestion des carrières

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

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

Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et autres pratiques décidées dans l'étape précédente.

2) La mise en œuvre:

Cette phase se décline en deux étapes :

¹ G.GUERIN et T.WILS, LA GESTION DES CARRIERES une typologie des pratiques.1992

a) La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière

Dans cette étape 3 grandes séries de pratique sont identifiées à savoir : les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation¹.

▪ Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

▪ Les mouvements planifiés de carrière

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

▪ La formation

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études...etc.

¹ CERDIN J.L « GERE R LES CARRIERES », Vade Mecum, édition ems management & société

b) L'aide la résolution des problèmes

Les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même haut de là. Les programmes d'intégrations, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrières ainsi que les employés vieillissants. A côté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

3) L'évaluation

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main- d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce jugement s'exprime par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien ;

L'appréciation du salarié a pour objet :

- Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

Section 3 : les pratiques de la GC et le lien entre la GC et la GRH

2-3-1- Les Pratiques de la Gestion de Carrières

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui se compose d'un ensemble de pratiques, qui eux-mêmes se composent de deux grandes classes de pratiques qui sont :

2-3-1-1- Classe 1 : Les pratiques de suivi continu des carrières :

Cette classe englobe l'ensemble des pratiques, qui permettent aux employés d'entamer leurs carrières, et permettent à l'entreprise de satisfaire ses besoins en terme d'effectif.

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

1.1. Définition de la GPEC :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pourvoir répondre à tout moment à ses besoins¹

1.2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti² la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

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

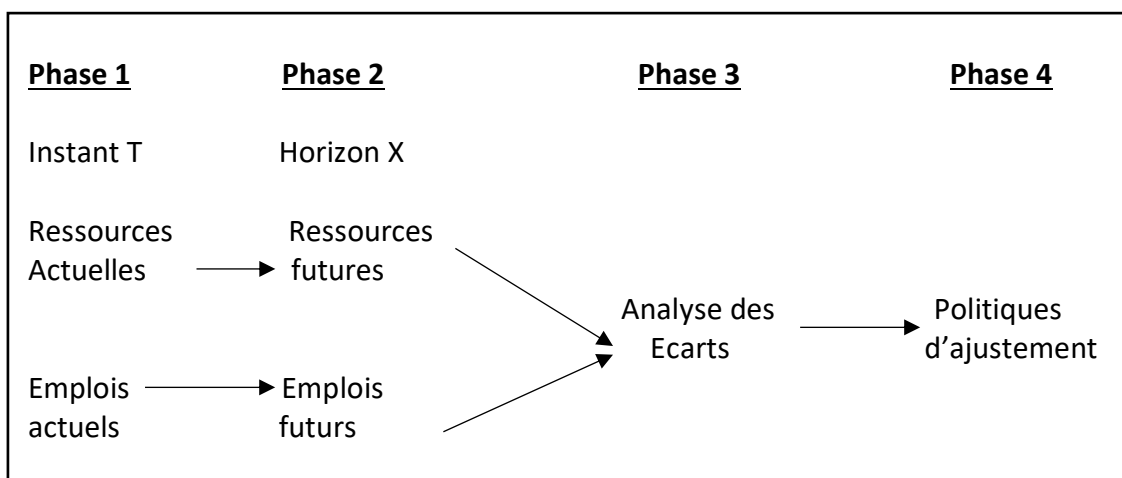
¹ Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8^{ème} Session, mars 2009, p148.

² Peretti J.M, op cit, P58.

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

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

Figure n°03: le schéma de base de la GPEC



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

2. Recrutement

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

2.1. Définition

Selon MAHE DE BOISLANDELLE Henri : « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »¹

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons

¹ MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998, P368.

définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

2.2. Objectif de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

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

3. La formation

3.1. Définition

Selon SEKIOU et autres, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹.

Et pour LOUART Pierre, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »² .

¹ SEKIOU et autre. Op Cit. p336

² LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

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

3.2. Les objectifs de la formation :

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

Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

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

4. La rémunération

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

4.1. Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

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

2-3-1-2- Classe 2 : Les pratiques de développement des carrières

Les pratiques de développement des carrières, sont celles qui permettent de réaliser l'équilibre au sein d'une entreprise, en termes de postes vacants et compétences disponibles à l'intérieurs de l'entreprise. On va s'intéresser à la promotion et la mobilité .

1-Mobilité :

La mobilité est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre.

1.1. Définition et formes de la mobilité :**1.1.1. Définition**

« La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service, ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes ». ¹

« La mobilité professionnelle désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de profession à une autre profession ou un autre groupe de profession ». ²

1.1.2. Les différentes formes de mobilité :

Une carrière est une succession de poste et donc de décisions de mobilités, souhaitées ou subies. On distingue deux grands types de mobilités : externe et interne.³

1.1.2.1. La mobilité externe

Il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement ou fin de CDD)

a) L'licenciement

Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier de contrat de travail, il pratique un licenciement. En principe général et absolu, le droit de licenciement fait l'objet de restrictions. La loi de 1973 a renforcé les obligations à respecter. Ces obligations concernant la forme et le fond, il faut un motif réel et sérieux.

b) Le licenciement pour cause économique

Il peut être individuel ou collectif. Le licenciement économique a fait l'objet de réformes. Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé, tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan de sauvegarde de l'emploi.

¹ Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2^e édition, paris 2002, p 328-369.

² BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition hatier, paris, 1981. p263

³ Jean-Marie PERETTI « Ressources Humaines et gestion des personnes » Vuibert 6^e édition, paris 2007, p117-120

- La convention de reconversion a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'actions personnalisées et, le cas échéant, d'action de formation destinées à favoriser leur reclassement.
- Le plan social devenu en 2002 le plan de sauvegarde de l'emploi a pour but d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourra être évité.

c) la fin de contrat à durée déterminée

Elle est de plein droit à l'échéance du terme c'est-à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat. Deux points sont à noter :

- La loi fait obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance ;
- Des exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance.

Lorsque le départ est imposé par l'entreprise, l'un des outils dont peut disposer le salarié pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière satisfaisante est l'« outplacement » ou conseil en orientation externe.

d) L'outplacement

Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet réorientation externe trouve, en moyenne un nouveau poste plus rapidement et dans de meilleures conditions.

Le cabinet apporte une aide à trois niveaux :

- un bilan professionnel personnel permettant de définir un projet en fonction de ses points forts et des opportunités du moment ;
- des techniques de recherche active en fonction des voies envisagées ;
- des moyens logistiques et un appui pédagogique.

Avec un outplacement réussi, le salarié fait évoluer favorablement sa carrière professionnelle malgré le caractère subit du départ.

e) La démission

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

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

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion du personnel. En effet, un départ peut être révélateur de dysfonctionnement internes ou de l'inadaptation de certaines politiques sociales.

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raisons de sa démission. Un entretien de départ, avec l'un des responsables de la fonction personnel, permet d'approfondir les raisons. Le dépouillement des fiches d'entretien permet d'orienter diverses décisions en matière de rémunérations, de conditions de travail, de promotions....

La notification par le salarié de sa décision permet de fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis. La durée du préavis résulte en général de la convention collective, du contrat de travail, du règlement intérieur de l'entreprise ou des usages. Les usages les plus répandus fixent une durée de :

- une semaine pour le personnel non mensualisé ;
- un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;
- trois mois pour les ingénieurs et cadres.

Le préavis court normalement à partir de la notification de la démission. Il ne peut être ni interrompu ni suspendu. Durant la période de préavis, les relations de travail sont maintenues, chacune des parties devant continuer à exécuter les obligations découlant du contrat.

La démission peut s'inscrire dans le cadre d'une gestion de carrière maîtrisée. Généralement, dans ce cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement et, à l'issue de son préavis, entrera dans ses nouvelles fonctions.

Cette proposition peut résulter d'une recherche active (le salarié élabore un CV et répond à des offres parues dans la presse, envoie des candidatures spontanées ou utilise son réseau relationnel) ou du hasard d'une proposition issue soit directement d'une entreprise avec laquelle peuvent exister des relations professionnelles (par exemple, le consultant sollicité par un client pour travailler à plein temps) soit de l'approche directe d'un chasseur de têtes.

f) L'atout de la mobilité

Les spécialistes en gestion de carrière déconseillent des changements trop nombreux. Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et de progresser généralement plus vite qu'en interne mais, sauf pour quelques spécialistes très recherchés, il n'est pas souhaitable de totaliser à 40 ans plus de cinq entreprises (non compris les stages et les premières courtes expériences).

La mobilité externe devient une préoccupation croissante de DRH qui s'attachent à :

- Conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont peu nombreux ;
- éviter la démotivation de salariés qui n'ont pas de perspectives internes en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer les remplacements ;
- sélectionner et conserver les compétences d'avenir et aider à partir celles qui seront moins utiles dans le futur.

1.1.2.2. Les mobilités internes

On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.

a) La mobilité verticale (vers le haut)

Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

b) La mobilité verticale (vers le bas)

La « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétences (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant, il est mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

c) La mobilité géographique

Il s'agit d'un changement de ville, de région, voir de pays (on parle alors de l'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint, etc ...).

d) La mobilité fonctionnelle

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

e) La mobilité horizontale

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique. Les risques liés au changement ne sont donc pas compensés par l'obtention d'une progression hiérarchique.

1.2. La politique de mobilité :

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées : ¹

- La mobilité « au coup par coup »
- La mobilité organisée.

¹ PERETTI Jean-Maie « Gestion des Ressources Humaines » Vuibert, 15 édition, 2008, p 95

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs.

Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

La mobilité organisée utilise les plans de remplacement appelés aussi plan de succession et organigramme de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la (ou les) personne(s) susceptible(s) de remplacer à court ou moyen terme le titulaire.

1.3. Le développement de la mobilité :

Pour développer la mobilité interne, les entreprises utilisent une panoplie d'outils d'information sur les postes à pourvoir :

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation ;
- La note cible les destinataires ;
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité ;
- Le réseau informatique, avec sa messagerie interne ;
- L'intranet ; qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur intranet, le salarié a accès une bourse des emplois, peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto-évaluer, et dans de nombreux cas, postuler directement ;
- Les réunions de la mobilité réunissant la DRH, les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrière permettent un travail très fin et personnalisé.

- Enfin, le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable. Le souci de donner la priorité aux ressources internes conduit à puiser dans cette panoplie mais aussi à créer des postes de gestionnaire de carrière responsable du développement de la mobilité de population allant de 200 à 500 personnes.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication destiné à valoriser toutes ses formes et à diffuser l'idée que la mobilité horizontale augmente et enrichit les compétences et garantit seule l'employabilité future. ¹

1.4. Les enjeux de la mobilité :

Considérer à la fois comme un outil de flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, la mobilité recouvre des enjeux différents pour l'entreprise et les individus qui la composent :

1.4.1. Pour l'entreprise

Du point de vue de l'entreprise, et comme nous l'indiquions en préliminaire, la mobilité est un outil d'optimisation dans la mesure où elle permet un ajustement dynamique, tant quantitatif que qualitatif, des ressources aux besoins en personnel, et ce faisant, accompagne les changements qui opèrent sur le plan de l'environnement, de la stratégie et de l'organisation. En effet, ces changements ont une incidence directe sur l'évolution des besoins en compétences, que l'entreprise peut résoudre en ayant recours soit à ses propres ressources- en faisant évoluer en interne les individus-, soit à des ressources et compétences extérieures. Cela signifie concrètement que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement.

Si ces deux voies d'ajustement peuvent être menées simultanément, le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, celui de favoriser le développement et la fidélisation des compétences.

L'existence de qualification spécifique à l'entreprise et qui ne sont pas disponible sur le marché externe conduit les entreprises à investir dans la formation de leurs salariés en ayant notamment recours à l'apprentissage « sur le tas » pour limiter la concurrence éventuelle du marché externe et rentabiliser leurs investissements immatériels, les entreprises développent des règles et des procédures destinées à fidéliser les salariés, en leur offrant en particulier des rémunération attractives et des opportunités de promotion, la transmission de savoir par la formation «sur le

¹ PERETTI Jean-Marie, op cit, p121

tas», les règles et procédures internes, et la stabilité du personnel participent à la constitution de groupe sociaux et au renouvellement de ces derniers, par le processus de socialisation des nouveaux entrants.

Enfin, si l'intérêt d'une politique de mobilité semble manifeste pour l'organisation, il ne faut pas non plus occulter les difficultés éventuelles et les coûts, directs ou cachés inhérents à sa mise en place. En effet, les changements de poste, de fonction, les mutations et autres promotions peuvent conduire à quelques perturbation, temporaire ou non, au sein de l'organisation. Mettre en place une politique de mobilité implique également de disposer de ressources humaines capable de la promouvoir et de la gérer et des ressources financières spécifique pour couvrir, entre autres, les dépenses de formation. La mobilité peut donc être synonyme d'inefficience organisationnelle et de coût pour l'organisation.

1.4.2. Pour le salarié :

Du point de vu du salarié, la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation, de développer ses compétences ou encore d'accéder à des postes mieux rémunérés et/ou plus intéressants, constitue autant d'éléments moteur dans la motivation et l'implication au travail, elle peut être interprétée par l'individu comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers sa performance, ses compétences ou encore son potentiel.

En effet, l'investissement consenti par l'entreprise pour financer les formation qui l'aideront à développer ses compétences et à changer de poste, le temps et les ressources humaines mobilisés pour l'orienter sur le plan professionnel et préparer son installation dans un nouveau poste, et , au-delà, le fait même de lui proposer ces évolutions indiquent au salarié que l'entreprise est soucieuse de sa motivation et de son devenir dans l'organisation.

Dans le même temps, alors que la mobilité semble être source d'opportunités pour le salarié, ce dernier peut raisonnablement y percevoir quelques risques. En premier lieu, il faut pouvoir considérer que si la mobilité est synonyme de changement, elle a aussi des incidences très concrètes sur la vie privée des individus qui peuvent amener le salarié a renoncer à ses projet de mobilité : cela concerne à la fois l'éventualité d'un déménagement pour l'ensemble de la famille, avec les contrainte habituelles d'emploi du conjoint et de scolarité des enfants, le temps investi par le salarié lors de la formation et lors de l'intégration même du poste, ou encore la nécessité de se déplacer plus fréquemment...

En second lieu, elle peut avoir des incidences également sur le plan professionnel. La crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper de parcours ou encore la peur de sanctions éventuelles en cas de non-performance peuvent conduire le salarié à renoncer à toute mobilité. Enfin, et d'une manière plus générale, il faut aussi considérer que tous les salariés ne sont pas prêts, psychologiquement, à accepter de changer d'environnement professionnel au sens large et à abandonner des routines qui structurent leur quotidien depuis des années et les rassurent. Le changement peut, en effet, être vécu comme une perturbation par certains salariés, et leurs réticences sont alors d'autant plus grande que ces changements s'opèrent dans un contexte d'incertitude pour l'organisation et pour l'individu. L'espérance de gain, ou autrement dit la possibilité perçue de tirer certains avantages de la mobilité, doit être plus importante que les risques encourus (économiques, professionnel, psychologique, vie privée, etc.) pour que le salarié accepte ou initie une démarche de mobilité. ¹

La promotion :

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités. Le plus souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantage divers. Elle résulte d'un bon suivi et de l'évolution des carrières du personnel. Elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

2.1 Définition :

Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes.

2.2 Les critères et procédure pour la promotion :²

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

a) La qualité des réalisations

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

¹ CAMPOY Eric et al. Op cit, p126. P 117-119

² Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008

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

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

b) La persistance et la continuité de l'effort :

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

c) Le volume des activités :

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

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

- **L'ancienneté :** C'est le facteur de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.¹
- **Le changement de fonction :** Le changement de fonction peut générer aussi une promotion pour certains cadres, même s'il n'apporte aucun changement du salaire ou du grade, mais ce changement permet de mieux répondre à ses aspirations.

¹ MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998. Page 112.

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

2.3 Les types de promotion

On distingue on générale deux types de promotion du personnel. Il s'agit de la promotion au Coup par Coup et de la promotion organisée.

2.3.1 La promotion au Coup par Coup

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises pour occuper ce poste.

2.3.2 La promotion organisée

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et nécessite des prévisions ; une préparation minutieuse.

Il existe quatre formes de promotion à savoir :

- **La promotion au sein d'une même catégorie d'emplois** mais qui peut entraîner un changement de poste, une amélioration de qualification ;
- **La promotion vers une autre catégorie d'emplois** qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité;
- **La promotion salariale** s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations ;
- **La promotion collective** qui affecte l'ensemble des salariés ayant par exemple la même qualification ou l'ensemble des salariés d'un même établissement.

2.4 Le système de promotion du personnel

Pour élaborer un système de gestion de la promotion, il est important pour le responsable du personnel de mener une démarche d'évaluation du personnel qui aidera à dégager les progrès à

réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer à deux niveaux. Il s'agit pour l'entreprise ou la structure d'une part de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique et d'autre part de prendre en compte les aspirations du personnel.

2.4.1 Du point de vue des besoins de la structure

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure. Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure. Aussi, permet-il une adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.

Donnant l'occasion au personnel qui accède à un nouveau poste de mettre beaucoup plus en valeur ses potentialités, ce système contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure.

Ce système permet de même aux responsables du personnel d'éviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir. La compétence étant déjà disponible dans la structure, il faut l'exploiter en respectant tous les droits auxquels le personnel promu est rattaché.

2.4.2 Du point de vue des aspirations du personnel

Deux différentes séries de facteurs affectent les sentiments que les employés éprouvent envers leur travail, selon Frederick Herzberg Il s'agit des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène de vie. A cet effet, le système de promotion mis en place implique le bon suivi de la carrière du personnel. Ceci conduit à déceler les plus méritants et à les avancer. Promouvoir un personnel, c'est lui assigner plus de tâches, de responsabilités. De ce fait les privilèges liés au nouveau poste contribuent à l'amélioration de ses conditions de vie.

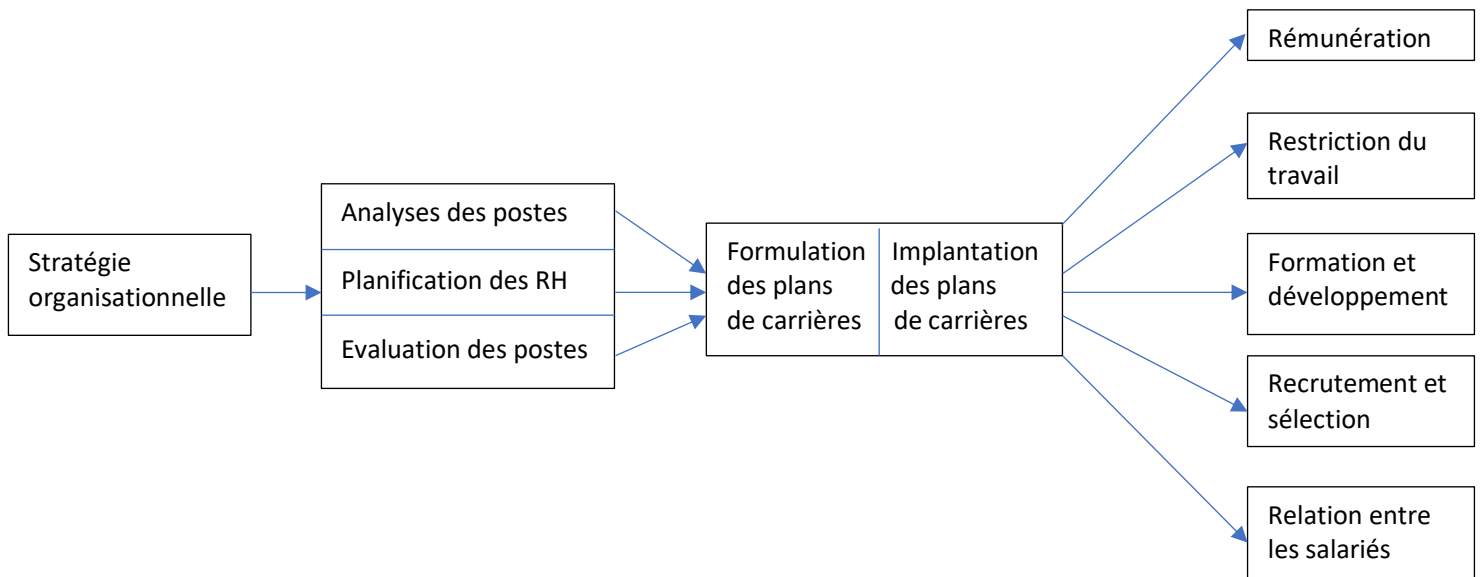
Le système de promotion consiste en la nomination d'une personne à un emploi supérieur, il s'agit d'un processus d'évolution dans une entreprise. Deux formes de promotions internes distinctes et cependant imbriquées peuvent être répertoriées dans la littérature :

- Un système formel caractérisé par des outils spécifiques
- Un système informel où les jeux d'acteurs, le capital social et les réseaux sociaux sont prégnants.

2-3-2-Le lien entre la GRH et la gestion des carrières :

Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégré en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui occupe une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH comme le démontre la figure 02.

Figure n° 04: la gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : adapter de Guerrin et Wills, 1992, p.50.

1/ L'analyse des postes :

Cette analyse a beaucoup plus comme rôle de déterminer les connaissances, capacités, habilités et attitudes liées au cheminement du travail. Cependant, la planification des ressources humaines offre et fournit beaucoup plus, un cadre général, où s'insère la gestion des carrières.

Toutefois, les employés peuvent aussi s'inspirer de cette information, pour élaborer, établir leur propre plan de carrière ou pour en tirer profit et faire un meilleur usage de leurs expériences précédentes, au moment où, ils souhaiteront changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur cette analyse des postes comporte toutefois certains risques.

D'un coté, les descriptions de postes sont trop souvent restreintes, ce qui peut constituer une entrave à la progression de carrière.

De l'autre coté, la multitude et la vitesse trop rapide, en général, dont s'effectuent les changements technologiques, l'évolution des manques et besoins des organisations, rendent, plus difficile la tâche de prévision, en termes, de nouveaux postes, dont, l'organisation aura besoin. Dans le futur, il est plus apprécié d'élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

2/La planification des ressources humaines :

Toute détermination des besoins de l'entreprise en termes et/ou matière de planification et de gestion des carrières est relativement liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences émanent des objectifs et plans de l'entreprise, de ses besoins en main d'oeuvre, et ce, que ce soit, en termes, qualitatifs ou quantitatifs et de ses prévisions pour ce qui est des ressources nécessaires pour combler ces besoins.

Il est, de plus en plus, difficile pour toute organisation d'élaborer, d'établir un plan de carrière cohérent, et surtout, de le maintenir, à cause des variations et des turbulences sur le marché, quelque soient technologiques. Des transformations affectent même parfois la main d'oeuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux droits de l'homme. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois et réglementations en matière d'équité¹.

3/Le recrutement et la sélection :

▪ Le recrutement :

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'oeuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés...), soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

- D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier le besoin qui comprend La demande de recrutement, La décision de recruter, La définition de la

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p.353.

fonction, La définition du profil ; et ce dernier peut être considéré comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié.¹

- En suite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

▪ **La prospection interne :**

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre des politiques de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne.

▪ **En externe :**

si les besoins ne sont pas et ne peuvent pas être couverts en interne, ou, si l'entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais, elle fait appel au marché du travail.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes. Dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement (seuls les supports peuvent changer) :

- Annonce des offres d'emplois, informations ;
- Réception et centralisation des candidatures ;
- Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis.

▪ **La sélection**

Dans cet élément, l'employeur doit définir et déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés, afin, de les affecter, à des emplois plus intéressants et de développer et d'accroître leur mobilité.

4/La formation professionnelle :

Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle, le cas échéant :

¹ PERETTI Jean Marie, GRH, Vuibert, 15e édition, Paris, 2008. p 65.

- La bonne adéquation du savoir-faire avec la tenue d'un poste ou d'une fonction (essentiellement en phase d'apprentissage) ;
- Le développement des compétences (après une période de maturité dans un poste/une fonction) ;
- Des évolutions de carrières, horizontales ou verticales.

En réponse aux évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires de chaque organisation, la formation contribue à l'intégration des nouveaux salariés et prépare les nouveaux collaborateurs sans expérience professionnelle ou peu aguerris aux codes et modalités de fonctionnement d'une entité telle qu'une entreprise, et ce, quel que soient sa taille, sa structure et son mode de fonctionnement.

5/ La rémunération:

La question de rémunération réside par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc, soumise aux phénomènes du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs de nature exogène comme le marché de travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération¹.

Toutefois, la rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de progression et développement de carrière. Aussi, la rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte, tous, les avantages associés à l'emploi. Dans le langage courant, salaire et rémunération sont considérés comme une seule chose et sont utilisés pour désigner la contre partie monétaire que touche un salarié en échange de son travail, constituant la rémunération directe. Pour plus d'approfondissement, la rémunération directe est composée, en général, de trois volets :

- **Salaire de base** : Lié directement à la grille de classification, chaque niveau correspond à un coefficient salarial, qui détermine la somme minimum que touche un salarié.
- **Salaire de performance** : Lié aux résultats obtenus par le salarié.
- **Diverses primes (fixes ou variable)** : ne dépendent pas du résultat du salarié, mais sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, (se sont des primes fixes, si elles sont

¹ Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.

systématiques, à savoir, quelque soit l'activité du salarié, exemple : primes de transport; et sont variables, si leur montant diffère d'un mois à un autre car elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail, exemple : primes de dimanche, de jours fériés, primes de nuit...).

Remarque :

Les primes ne sont pas versées au salaire et n'entrent pas dans le calcul de la retraite. En outre, la rémunération directe, la plupart des salariés bénéficient de périphériques :

- **Légaux** : bonus financiers liés aux résultats de l'organisation.
- **Périphériques sélectifs** : s'apportent aux avantages en nature, par exemple : logement de fonction, véhicule de société, des frais de déplacement ou de représentation, de gratification en nature (voyages et cadeaux).
- **Périphériques statutaires** : concernent tous les avantages sociaux acquis par les salariés d'une organisation (remises sur les produits de la société, mutuelle, retraite, loisirs,...etc.)¹.

Dans une organisation, chaque rémunération d'un poste est en adéquation avec le niveau de compétences exigé et le contenu des tâches, pour ce qui est de la gestion de carrière la rémunération de l'individu peut évoluer en cas de promotion (soit verticale ou horizontale).

Ainsi, toute organisation éprouve, à un moment ou un autre, la nécessité de connaître ses emplois pour les rétribuer, à ce qu'elle estime être leur juste valeur, donc, l'un des premiers enjeux de l'évaluation est la rémunération.

6/L'évaluation du rendement :

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en oeuvre. L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.²

¹ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, op.cit, p.122.

² MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, Dunod, Paris 2005, p 72.

La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière. Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

L'évaluation consiste à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus). Elle consiste aussi, à une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points faibles et les points forts en compétences, ce qui permet de mieux installer les employés dans les postes les plus adéquats avec leurs connaissances et savoir faire (facilite l'orientation et l'affectation des employés).

7/ L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :

La complexité croissante de l'environnement économique moderne, marquée par la turbulence et une forte imprévisibilité, et l'évolution des caractéristiques du champ concurrentiel ont contraint les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- A développer de nouvelles compétences susceptibles de servir le socle à l'avantage concurrentiel ;
- A partager les couts et les risques liés au développement des innovations ;
- Et surtout à renforcer leur flexibilité

L'entreprise s'est efforcé de rendre plus flexibles les ressources humaines de façon a pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire, les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs ou à des pratiques de gestion du personnel (réduction du temps de travail). Elles se sont efforcées, par ailleurs, de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences. Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite, pour les salariés, par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requises et par une certaine incertitude quant à leur capacité à conserver leurs poste ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité). La flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissant vis-à-vis de l'emploi. ¹

¹ CAMPOY Eric et al. Op cit, p 123-124.

Au niveau de l'entreprise, cette contrainte de flexibilité et son corollaire sur le plan social, à savoir la difficulté à garantir une sécurité à l'égard de l'emploi, ont progressivement conduit à une évolution notable dans la politique de la GRH. Il est apparu qu'il convient de sécuriser non plus l'emploi mais la personne, en renforçant son employabilité.

L'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise de garantir un plan de carrière à son personnel.

Conclusion :

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général. C'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et d'autre part satisfaire et répondre aux attentes et souhaits de ses salariés qui sont considérés l'un des facteurs clés de la réussite de l'entreprise.

Ce processus change d'une entreprise à une autre en termes de modèle, d'outils, de pratiques... à cause des changements qui émergent dans l'environnement des entreprises, ces dernières doivent adapter leurs systèmes et processus avec ces changements.

CHAPITRE 3 :

La gestion des carrières au sein de webhelp

Section 1: présentation générale et les structures organisationnelles de WEBHELP

3-1- Présentation générale de l'entreprise :

3-1-1-1- secteur d'activité :

Webhelp est une entreprise française qui opère dans le secteur de l'externalisation des processus d'affaires (Business process outsourcing). Plus précisément l'externalisation de l'expérience client et des processus métiers.

Le BPO (Business process outsourcing) a pour nature de remettre certains processus métiers d'une entreprise à un prestataire spécialisé. Cela peut concerner La totalité ou une partie des achats, de la comptabilité, ou encore de certaines tâches récurrentes Comme la gestion des appels, du courrier, etc. Ces différentes activités peuvent être ainsi confiées à une société étrangère, dans le cadre d'un contrat long terme , La notion de BPO est assimilée aux services d'externalisation de la relation client au sein d'un centre des contacts clients ou d'un centre d'appels pour lesquels les entreprises sollicitent donc l'intervention d'un ou de plusieurs spécialistes de l'outsourcing.¹ par extension, dans le domaine des centres d'appel, le BPO peut également concerner des prestations d'outsourcing sur des services plus limités comme la prise de rendez-vous pour le compte de commerciaux ou la reconduction d'abonnement.

Webhelp est un spécialiste de l'expérience client, de la gestion de paiement, des ventes et des services marketing à travers les canaux voix ,sociaux ,et digitaux.² Cette entreprise est un partenaire de premier choix en termes d'externalisation les entreprises opérant dans l'énergie, le B2B , le retail e-commerce, la logistique, les télécoms et médias, hi-tech, la mode, le tourisme et loisirs, les services financiers et les services publics.³ l'expertise, la diversité ainsi que la qualité des services que propose Webhelp lui valent aujourd'hui la place de numéro un en France et numéro trois en Europe de la relation client.⁴

3-1-2- Historique de l'entreprise :

3-1-2-1- Création :

Créé en juin 2000 par Frédéric Jousset et Olivier Duha, Webhelp proposait à l'origine un service d'assistance en ligne en temps réel pour internautes néophytes. Ils ont ensuite lancé en 2002 des opérations de centre d'appels en s'implantant en Roumanie, fournissant des services de

hotline (centre d'assistance), de télémarketing et des solutions de traitement d'emails et de lettres. Aujourd'hui webhelp est un fournisseur mondial de BPO, qui compte plus de 50000 collaborateurs dans plus de 35 pays, fournit des services de gestion de processus métier et des services externalisés à des entreprises comme Wonderbox, Louvre Hôtel, SFR, Orange, Bouygues Télécom, Fransat, La Redoute, Philips, Colis privé, Microsoft, Cisco, Conforama etc...

Webhelp considère l'Algérie comme une destination stratégique et un réel relais de croissance pensé pour cultiver et renforcer l'excellence de service qui contribue à sa réputation, l'entreprise implantée dans le pays depuis 2011 y a inauguré son nouveau siège en avril 2014. L'immeuble compte cinq étages dédiés à la production, une université Webhelp pour la formation des équipes et un étage réservé à l'administration ainsi qu'à la gestion du personnel et au recrutement.

3-1-2-2- Valeurs Webhelp :

Webhelp, dans l'ensemble du groupe est attaché à ses 5 valeurs :

- La reconnaissance ; Chez Webhelp, chaque collaborateur, sans distinction hiérarchique est reconnu au regard du travail accompli et des objectifs atteints. La contribution de chacun est le succès de tous.
- L'unité ; Webhelp est avant tout une aventure humaine où chaque collaborateur fait passer le succès de l'entreprise avant ses intérêts personnels. Les équipes, n'ont d'autres objectifs que la satisfaction du travail accompli.
- L'engagement ; Pour Webhelp, s'engager signifie tenir ses promesses, envers les collaborateurs du groupe mais aussi envers ses clients. Sans ce principe, l'entreprise ne serait pas l'acteur reconnu pour son expertise aujourd'hui.
- L'exemplarité ; Webhelp base sa collaboration sur le respect, la transparence et la confiance. Être respectueux de ses collaborateurs et de ses clients est son credo.
- Le Wahou ; Webhelp cherche sans cesse à satisfaire, à créer la surprise et à se dépasser pour les personnes avec lesquelles elle travaille. Ses partenaires savent qu'elle ne relâchera jamais ses efforts pour atteindre de nouveaux objectifs et évoluer dans la bonne direction. C'est précisément dans cet esprit que ses collaborateurs cherchent sans cesse à générer ce fameux effet «Wahou ».

Ces fondamentaux sont le socle de son identité et inspiration. L'entreprise met tout en œuvre pour que ses collaborateurs évoluent dans un environnement de travail où il fait bon vivre.

3-1-3- Mission et objectifs de l'entreprise :

3-1-3-1- Mission :

Webhelp, en tant que multinationale opérant dans un environnement caractérisé par une concurrence rude, se doit de définir une mission représentant l'identité de l'entreprise, de façon simple et claire, cette mission sert à indiquer au client ce que fait l'entreprise. De cette mission, pourront découler des d'objectifs communs aux dirigeants et aux employés, mais également définir une culture d'entreprise ainsi que motiver et impliquer davantage les employés dans leur travail.

Webhelp propose une large gamme de solutions d'externalisation des processus métiers autour de l'expérience client. Au travers de ses différents services, Webhelp favorise l'externalisation de la gestion de l'expérience client et des processus métier. Son but : répondre et dépasser les attentes du client final dans l'optique de lui offrir une expérience client optimale. Webhelp est à la fois fournisseur de services (externalisation de centre de contact, solutions logicielles, analyse de données, opérations de back-office, etc...), concepteur de solutions (innovation dans la résolution des problématiques et apport de solutions sur mesure) et facilitateur technologique (apport d'un soutien technique et accompagnement des clients).

Au-delà de sa mission qui constitue d'une part son cœur de métier. Webhelp a comme toute entreprise un nombre d'objectifs commerciaux et généraux qu'elle définit sur le court et long terme.

3-1-3-2- objectifs :

a) Objectifs généraux :

Parmi les objectifs généraux de l'entreprise il est important de citer :

- Décrocher la place de numéro un dans le domaine de la relation client en Europe.
- Développer l'image de l'entreprise.
- Développer les aptitudes des employés.
- Améliorer continuellement la qualité des services proposés.

b) Objectifs commerciaux :

En outre, il est aussi important de citer quelques objectifs commerciaux, comme :

- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise (avec un objectif de 1300millions d'euros de CA en 2018).
- Conquérir de nouveaux marchés (cibler des nouveaux clients).
- Améliorer continuellement la performance de l'entreprise en chiffre (en utilisant les KPI comme outil de mesure de performance).

3-2- Structure organisationnelle de l'entreprise :

Pour qu'une entreprise puisse déterminer les liens d'autorité. Les systèmes de communication la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie, il est nécessaire qu'elle se dote d'une configuration pour organiser le travail. C'est ce qu'on appelle la structure organisationnelle.

L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations. La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans un organisme.

L'organigramme ci-dessous (voir l'annexe n°01 : l'organigramme de webhelp) représente une schématisation de la structure verticale de l'entreprise, à savoir que Webhelp Algérie compte à son actif plus de 800 employés dispersés dans cette structure.

1. Analyser de la structure organisationnelle :

Afin d'avoir une meilleure compréhension de l'organigramme ci-dessous, une analyse des liaisons entre ses composantes ainsi qu'une explication de ces dernières sont primordiales.

1.1 Fonctions opérationnelles :

La direction de production est la direction génératrice de chiffre d'affaires chez Webhelp, à sa base se trouve les conseillers clients qui représentent en pourcentage le plus grand effectif de l'entreprise, leur mission consiste principalement à :

- Vendre des produits, prospecter, apporter une assistance technique au client (cela dépend des tâches assignées au conseiller client).
- Assurer le suivi des contacts et des dossiers clients via une base de données.

Les conseillers clients sont hiérarchiquement reliés à des superviseurs qui eux aussi sont reliés à d'autres superviseurs (sup seniors). Les superviseurs ont des équipes constituées de conseillers clients et s'assurent de :

- Animer, motiver et fidéliser leurs équipes.
- Évaluer leurs collaborateurs, définir leurs axes de développement et accompagner leur montée en compétences.
- Analyser les résultats de son activité de définir les plans d'action nécessaires.
- Respecter les processus et normes qualité (ISO, NF345, LRS) sur leurs périmètres. ¹
- Gérer le turn over, l'absentéisme et mettre en place les plans d'actions nécessaires.

Tandis que les superviseurs séniors de leurs côté s'assurent de :

- Animer une équipe de Superviseurs et développe leurs compétences.
- Suppléer l'absence temporaire d'un Chef de projet.
- S'assurer de la disponibilité des ressources et des moyens de production nécessaires.
- Assurer les éléments administratifs du projet.

Quant aux coaches performance, sous la responsabilité des chefs de projet, ils ont pour principales responsabilités :

- Analyser la performance des conseillers clients et des superviseurs.
- Coacher les conseillers client avec une action ciblée sur ceux en écart de performance conjointement avec les superviseurs.
- Réaliser des étalonnages des évaluations des superviseurs pour s'assurer de la conformité et de l'homogénéité des évaluations.
- Partager les bonnes pratiques et informations entre les différentes équipes du projet.
- Créer une émulation autour de la performance individuelle et collective.

Les chefs de projet eux, ont des responsabilités plus vastes comme :

- Manager et animer des équipes de superviseurs et superviseurs sénior et développer leurs compétences.
- S'assurer de l'atteinte des objectifs fixés conjointement par la direction de comptes et la direction de production en réponse aux attentes du client donneur d'ordre.
- Réaliser les arbitrages de production, qualité, exigence clients en veillant à l'efficience.
- Gérer les sets up de nouvelles activités.

- Assurer les exigences de reporting du projet.
- Préparer et animer les COPROD, COPII, et visites clients.

En ce qui concerne les fournisseurs métiers, leur rôle consiste à concevoir l'action de formation, qualifiée le besoin de formation ainsi que d'animer des sessions de formations.

Les responsables qualité formation eux ont pour principale préoccupation le pilotage de l'ensemble de la politique qualité/formation des projets en interaction constante avec le client donneur d'ordre et les directions de production/compte.

Le responsable d'activité, normalement directement rattaché au directeur de production (le poste étant vacant lors du stage) a pour principales responsabilités :

- Assurer l'atteinte des objectifs opérationnels des équipes sous sa responsabilité (marge, volume, qualité, productivité).
- Gérer les prévisions de capacité de production.
- Proposer et mettre en application des plans d'action à fort impact pour améliorer les marges et les ratios de production.
- Gérer le lancement de nouvelles activités.
- Assurer la mise en place d'alertes (baisse de flux, incidents techniques, coupure ...).

1.2 Fonctions de support :

Les fonctions de support sont les fonctions essentielles qui permettent aux collaborateurs d'une entreprise de travailler de manière efficace et cohérente et qui contribuent indirectement à la satisfaction des clients finaux. Ces fonctions de support contribuent à créer de la valeur pour l'entreprise.

Les fonctions de support qui méritent description de par la du travail accompli par ses dernières sont la direction des ressources humaines et la direction d'amélioration continue.

*Cela ne diminue en aucun cas de l'importance des autres fonctions de support comme les directions des moyens généraux, communication, finance et comptabilité, IT, etc....

1.2.1 Direction d'amélioration continue :

Cette direction contient plusieurs postes convoités dans l'entreprise qui sont les suivants :

Chef de projet :

Le chef de projet amélioration continue de site accompagne les projets dans l'appropriation et l'amélioration des méthodes et des outils leur permettant d'atteindre leurs objectifs de satisfaction client donneur d'ordre et Webhelp, il participe aux CODIR/COMAN des sites etc...

Chargé des certifications filiales :

Le chargé des certifications filiale est responsable de la mise en place de démarches de certification des clients. Il élabore et veille au respect des standards et référentiels, il doit alors connaître et les réglementations en vigueur dans sa spécialité ou son secteur.

En ce qui concerne la WFM, celle-ci est divisée en deux parties ; une partie dédiée à la planification et une autre dédiée au reporting.

Coordinateur planification :

Les taches du coordinateur planification se résument principalement à :

- Estimer les flux d'appels.
- Animer et motiver ses équipes.
- Veiller au respect de la satisfaction client.
- Assurer le suivi et la gestion de l'activité.
- Être responsable du planning des conseillers clients.

Coordinateur reporting :

Les taches du coordinateur reporting se résument principalement à :

- Coordonner son équipe.
- Établir des tableaux de bord d'ordre comptable.
- Préparer l'établissement des comptes consolidés.

Chargé de flux :

Les missions d'un chargé de flux sont les suivantes :

- Prendre en charge le pilotage des flux au quotidien sur un périmètre défini.

- Assurer la gestion opérationnelle de son périmètre (renseignement des outils mis à disposition, gestion des logs, transmission des flashes qualité de service au client comités de production et pilotage, mise à jour des résultats en temps réel).
- Optimiser l'allocation des ressources sur les flux.

Chargé de planification :

Les missions d'un chargé de planification sont les suivantes :

- Créer le modèle de planification en fonction des flux , des indicateurs et des ressources.
- Être force de proposition dans le cadre de l'amélioration continue des outils.
- S'assurer que la planification mise en place correspond aux besoins et répond aux exigences en termes d'objectifs et des desideratas des collaborateurs.
- Road map/dimensionnement.
- Participer à l'évolution des règles de planification.

Chargé de reporting :

Les missions d'un chargé de reporting sont les suivantes :

- Rédiger des rapports d'analyse en vue d'accompagner le projet dans sa progression.
- Analyser les données et le besoin de la production.
- Développer et améliorer les systèmes de reporting automatisés.

1.2.2 DRH :

Même si les ressources humaines sont considérées comme une des fonctions/directions les plus classiques de l'entreprise, elles restent tout de même une des plus importantes car elles sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Les ressources humaines chez Webhelp Algérie, sont divisées en plusieurs sous départements ; les projets RH, le recrutement, la formation et l'administration/la rémunération, et la paie.

1.2.2.1 Les projets RH :

Les projets RH sont la responsabilité d'une ou plusieurs personnes (selon la taille de l'entreprise). Une personne se trouvant en charge des projets RH doit alors assurer une communication de la DRH, promouvoir la mixité homme-femme dans le management,

standardiser et simplifier les processus RH ; le recrutement, la gestion de l'emploi, des carrières et des compétences, la formation et la rémunération.

1.2.2.2 Le recrutement :

Le recrutement est un des grands axes des ressources humaines, les recruteurs ont deux principaux objectifs ; répondre au besoin de recrutement en quantité par le nombre et en qualité par le/les bon profile(s).

La politique de recrutement chez Webhelp Algérie impose un recrutement massif (car le besoin en force de travail est assez important), non discriminatoire et surtout basé sur un critère très important qui est la maîtrise de la langue française. Le recrutement se fait en suivant un Roadmap et passe par trois étapes qui sont ; l'entretien en groupe suivi d'un nombre de tests (orthographe, grammaire, dactylographie etc ...), l'entretien individuel et l'embauche.

1.2.2.3 La formation :

La formation n'est pas qu'un process RH, c'est un investissement que l'entreprise fait afin d'accroître les compétences de son personnel. Chez Webhelp, le personnel est pratiquement en constante formation, un apprentissage se fait à chaque niveau de l'entreprise.

Les nouvelles recrues chez Webhelp passent par trois principales phases de formation :

- a) Séminaire d'accueil et d'intégration (5j) : Ce séminaire a pour objectif de faciliter l'intégration des futurs collaborateurs, il permet aussi d'avoir des points de repères et des connaissances sur le travail chez Webhelp.
- b) Formation initiale métier (5j-5s) : cette phase permet aux futurs collaborateurs de se familiariser avec le projet d'affectation, les procédures clients, les outils informatiques, etc...
- c) Expertise métier : lors de cette phase les collaborateurs débutent dans leur équipes et bénéficient d'un coaching de proximité par des tuteurs expérimentés. Le but de cette phase est d'assurer leur montée en compétence pendant les 3 premiers mois. Pendant cette période, le manager et le nouveau conseiller prennent ensemble des appels : le manager transmet ainsi des astuces efficaces et les bonnes pratiques de la relation client. Des réunions sont organisées en fin de journée par des formateurs métier pour rappeler des éléments sur le produit ainsi que des règles de la GRC afin d'aider les nouveaux conseillers à gagner en autonomie et en expertise.

Une enquête est réalisée auprès de toute personne nouvellement recrutée à l'issue de ses 3 premiers mois d'intégration. Les conseillers client y donnent leur avis sur le management et les conditions de travail.

1.2.2.4 gestion administrative / rémunération et paie :

La gestion administrative du personnel est une fonction centrale des ressources humaines, elle demande une grande discipline et une attention particulière quant aux constantes évolutions de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (réforme d'une loi, changement de la politique interne à l'entreprise, ...). Les tâches d'un chargé de la gestion administrative ne se résument pas qu'à établir des attestations de travail, congés etc... Un chargé de la gestion administrative doit avant tout s'occuper de minimiser les coûts tout en trouvant le meilleur équilibre au niveau des effectifs et maintenir une veille de l'environnement économique de l'état du secteur d'activité de l'entreprise.

En ce qui concerne la rémunération (ou paie), cette dernière est une obligation administrative et légale envers l'employé mais aussi envers diverses administrations et organismes complémentaires tel que les impôts. Un gestionnaire de la paie use des logiciels pour l'établissement des fiches et bulletins de paie, une personne à ce poste doit s'assurer que chaque fiche de paie est rigoureusement juste, analyser et traiter les informations et éléments relatifs à tous les salariés de l'entreprise.

Section 2 : travail de recherche sur terrain et analyses des résultats

3-2-1- Méthodologie de recherche

Notre travail sur le terrain avait comme objectif d'apporter une réponse à notre problématique de départ, plus précisément les deux questions suivantes :

Est-ce que les modèles de gérer les différentes carrières sont fixés et non changeables ?

Quelle est la place de la gestion de carrière dans le système de GRH au sein de WEBHELP ?

Nous avons procédé pour une étude qualitative basée sur un entretien avec le responsable RH de WEBHELP, cet entretien est considéré comme l'outil essentiel de notre étude sur le terrain, et cela afin de pouvoir vérifier et comparer ce que nous avons avancés en théorie et ce qu'existe réellement sur le terrain. (Voir l'annexe n°02 : guide d'entretien).

L'entretien :

Selon GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de la collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donnée ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et le chercheur »¹

3-2-2- L'analyse du l'entretien effectué avec le responsable RH

Q 01 : la grande tranche de vos salariés passent par quelle étape parmi les étapes suivantes : l'exploration, l'établissement et l'avancement, la croissance ou stagnation , le détachement graduel ?

<< Bonjour, Majoritairement on est dans la première étape qui est l'exploration, pourquoi ? parce que la plupart des embauchés sont des primo demandeurs qui veut dire, ils sont des personnes qui. N'ont jamais travailler et qui vont entamer leurs carrières, ceux sont des personnes qui n'ont pas fait des études pour venir à webhelp, c'est comme un tremplin, c-à-d ceux qui vont chez webhelp pour etre un futur collaborateur ont fait des études différentes, chacun son domaine, étant donné que sur le bassin de l'emploi sur alger y a un fort taux de chômage, les personnes acceptent d'etre collaborateur chez webhelp plutôt qu'ils restent en

¹ GIROUX S, TREMBLAY G, « méthodologie des sciences humaines », ERPI 3ème Edition, p 71.

période de vide, donc très peu qui vont suivre le cheminement et faire une carrière chez webhelp, parce que nous on est 800 employés ici, sur les 800 on va dire qu'à l'année on va avoir 30 promotions, ceux qui vont bénéficier d'une promotion sont ceux qui vont passer à une étape d'établissement (superviseur, des fonctions RH, fonctions finances etc ...), c'est là où leurs carrières vont commencer à évoluer, mais les autres vont naturellement partir, soit parce qu'ils ont trouvé un travail dans leurs voies, où ils découvrent que c'est pas le boulot adéquat à ce qu'ils voulaient. >>

On remarque que l'étape d'exploration est pratiquement nécessaire dans WEBHELP d'où presque tous les collaborateurs recrutés passent par cette étape.

Q 02 les problèmes dont les salariés rencontrent durant leurs carrières sont sous forme de sanctions (la mise à pieds, la mutation...) alors, quelles sont les sanctions qui existent dans votre système de gestion des carrières ? et quelle est la sanction la plus appliquée ?

<< les sanctions que nous avons dans notre système sont :

Mise en garde

Avertissement ou Blâme

Mise à pieds

Licenciement

La mutation n'existe pas chez nous parce qu'on est un seul site ici en Algérie.

Celui qui a déjà eu une de ces sanctions, il va perdre un des critères importants dites critères d'éligibilité, lors d'une candidature d'obtention d'une promotion (les critères sont : dossier disciplinaire, la performance et l'absentéisme)

D'après le rapport, la sanction la plus appliquée est : l'avertissement.>>

En comparant les sanctions existantes au sein de webhelp et celles qu'on a trouvé dans la partie théorique, on trouve que sont les mêmes, après ça dépend des conditions où les entreprises se trouvent, en redonnant l'exemple de webhelp, on voit que la mutation n'existe pas parce qu'il n'y a qu'un seul site en Algérie, et ils n'appliquent pas la mutation hors pays.

Q 03 : Quels sont les objectifs de votre système de gestion des carrières ?

<<Les objectifs sont nombreux, si on devait définir le plus important, c'est bien évidemment de pouvoir mettre en disposition les bonnes ressources au bonnes places pour pouvoir faire de la performance, nous sommes une entreprise à caractère économique, c.-à-d. on cherche l'optimisation des profits, ça implique maximiser les profits et réduire les coûts, et ça passe par l'accompagnement les collaborateurs, les faire grandir, les former... ; le second objectif est de pouvoir répondre au besoins des collaborateurs, parce que eux-mêmes ont des attentes, donc notre rôle par la gestion des carrières est de guider le collaborateur, par exemple dans mon équipe(équipe RH) notre rôle c'est d'identifier les motivations du collaborateur et le guider vers ce qui est le mieux pour lui et pour l'entreprise par rapport à ces compétences, en premier il commence comme un conseiller client, après il aura plusieurs possibilités comme en l'avait déjà dit dans la première question soit il devient superviseur soit il occupera une fonction dans les RH soit il devient financier ... cela est le premier choix du collaborateur qui doit être accompagné par l'E ; après y aura d'autres chemins à prendre, dont le rôle principal du gestionnaire des carrières est l'accompagnement continue des collaborateurs.>>

Après l'observation des objectifs qu'in cité en théorie, on trouve que les objectifs au sein de webhelp tournent autour les objectifs théorique, en plus les objectifs diffèrent d'une entreprise à une autre, parce que chacune adopte une stratégie spécifique à elle, en prenant en mesure ses ressources.

Q 04 : Quel est le modèle de gestion des carrières adopté au sein de WEBHELP ?**Après avoir vu les modèles que j'ai trouvé en théorie :**

<<On est clairement dans le troisième modèle qui est le modèle technocratique par élimination, parce que 99% des évolutions au sein de l'entreprise c'est de la mobilité interne, c.-à-d. que ils sont très peu (responsable RH, DRH, responsable financière, responsable technique) sur les 800 qui sont recrutés de l'externe sans passer par le chemin de départ, pour ma part je viens avec une expérience, une expertise, donc ce qu'on va vouloir faire par le biais de la gestion des carrières c'est faire émerger un corps homogène de managers, étant donné que le cœur du métier, il cogite autour des conseillers clients, sur les 800 on trouve 650 conseillers clients, donc on va dire que les 650 alimentent le reste d'effectif qui est de 150 postes, par exemple si un responsable RH part, on va chercher à recruter de l'externe, on va chercher les compétences sur ces 650 collaborateurs, on fait un appel à candidature, puis en respectant les critères

d'éligibilité qu'on a déjà parlé ci-dessus, donc tout les 650 sont éligibles à responsable partant, par la suite ils vont postuler, puis on peut demandé d'autres compétences (par exemple : master en sciences économiques, bac+3 dans un domaine précis ...) et là où le nombre de candidats va se diminuer jusqu'à ce qu'on aura 10 personnes, qui vont être suivis et accompagnés par l'équipe du recrutement, par le biais de questions ouvertes, des questions directes, on essaye de déceler une short liste de 3, 4 collaborateurs, ces derniers vont rencontrer le responsable d'équipe

Là où il y a le poste vide, dont des nouveaux éléments qui vont rentrer comme l'homogénéité avec le reste d'équipe.

Une autre raison d'avoir citer le modèle technocratique, comme c'est noté dans le tableau : c'est la DRH qui va garantir les procédures et anime des programmes de développement des managers, d'où c'est de notre mission, nous sommes les garants de l'application de ces procédures.>>

Le modèle technocratique est le modèle le plus adéquat pour les entreprises à caractère économique, d'où elles cherchent toujours de garder leurs collaborateurs compétents chez elles, en favorisant le recrutement interne, et l'occupation de la DRH des procédures de développement des managers et leurs collaborateurs.

Q 05 : Y avait-il des changements des modèles ? pourquoi ?

<<Très certainement oui, je ne y était pas dans l'entreprise, mais tout naturellement en fonction de la vitesse de croissance de l'entreprise, plus l'entreprise est structurée, plus on va évoluer vers un modèle plus moderne, je n'ai pas la réponse claire mais, je pense que l'entreprise a passé par le modèle administratif lors de sa création ça c'est inévitable .>>

Le monde des entreprises est en évolution continue, donc toute entreprise visant la performance doit suivre la tendance et s'adapter aux changements.

Q 06 : Que pourraient être les points forts et les points faibles de votre système de gestion des carrières ?

<<Les points forts sont :

C'est un processus connu par tous, il est diffusé.

Notre système va le plus dans la gestion des talents plutôt que la gestion des carrières,

On a tout un processus de gestion de talents qui est l'EDP : l'entretien de développement professionnel (voir l'annexe n°03), chaque membre d'une équipe aura un EDF par année qui est basé sur ses compétences, et ça se passent par deux étapes : la première est l'autodiagnostic, la deuxième c'est la rencontre avec le manager ; dans l'autodiagnostic, on va inviter le collaborateur, et lui demander comment il se voit sur une compétence, et quel est son niveau de compétence , on a 4 niveaux : la notion, l'application, maîtrise, et expertise, donc c'est au collaborateur de dresser, son auto-évaluation ; et après il va passer au deuxième étape qui est l'entretien avec son manager, là c'est le manager qui va déterminer le niveau de compétence du collaborateur, et ça crée le débat entre ce que le collaborateur voit en lui-même et ce que le manager le voit dans son collaborateur, après si on trouve un écart entre la compétence requise pour le poste et le niveau de compétence du collaborateur, cet écart va être régler par la formation ; sinon si c'est quelque chose à travailler de simple, le responsable de formation peut s'asseoir avec son manager pour lui dire que c'est à toi que revient la charge de le faire grandir afin de l'aider à passer du niveau actuel de sa compétence vers le niveau requis, ce n'est pas que la formation qui va travailler les compétences, ça peut être son collègue, on parle du binôme, du jumelage en suivant un plan d'action.

Tout ça pour te dire que cet exercice d'EDP est l'un de nos points forts de notre système de gestion des carrières, il nous permet vraiment de faire le niveau de compétence face au niveau requis, pour enchaîner et alimenter le plan de formation.

Par rapport aux points faibles de ce système, c'est qu'on ne peut pas être à la mesure de répondre à tout le monde, et ça c'est une source de démotivation. >>

Certainement, tous les modèles ont des points forts et des points faibles, un modèle idéal n'existe pas.

Q 07 Est-ce que vous comptez changer de modèle ?

<<Oui on compte changer de modèle, parce que en revenant vers l'EDP et tout ce qui est lié à l'humain, parfois il n'est pas très juste, il y a une part de subjectivité où le côté émotionnel qui est le dominant, et ce qui est en vogue maintenant c'est le machine Learning (l'intelligence artificielle), on est en train de travailler sur un outil de profil-matching, cet outil consiste à faire des tests informatisés pour bien définir le niveau de compétence d'un collaborateur >> (on verra par la suite la démarche détaillé de ces tests) .

L'intelligence artificielle est une tendance, toutes les organisations comptent intégrer la machine dans leurs processus de gestion afin de les optimiser et réaliser une performance quasi-optimale.

Q 08 : Parlez-nous sur vos différents outils de gestion des carrières.

<<les outils de gestion de carrières utilisés par nous sont :

L'EDP

L'entretien périodique d'évaluation ? oui

Les bourses d'emploi ? oui

Les cartes de métiers ? oui elles se trouvent dans la fiche de poste en bas sous forme d'un encart ; par exemple dans la fiche de poste d'un conseiller client, on trouve en bas un encart contient les passerelles possibles : il peut aller vers superviseur, puis un contrôleur qualité, formateur On vous dit que les fiches de postes sont communiquées et accessibles à tous, quel que soit le niveau hiérarchique.

Les forums métiers ? Non on ne fait pas ça, on fait quelque chose différente qui est le (vis ma vie), on va demander à un employé dans un service de passer une période avec un autre employé dans un autre service, pour qu'il puisse comprendre son métier, et que peut être ça peut lui susciter, il dit dans sa tête j'aimerais bien faire ce travail, mais pour qu'il puisse faire ce travail il faudra passé par une autre démarche (L'EDP).

Les cellules d'orientation ? Oui, on les fait sous forme des entretiens d'orientation entre les HR Business Partner et les collaborateurs, ils débattent les motivations et les attentes du collaborateur.

Les organigrammes de remplacement ? oui, ça bouge tellement au sein de webhelp, surtout dans le service production.

Entretien de démission ? Oui, ça on le fait pour comprendre pourquoi y a eu un départ, ça nous permet de connaître les raisons de départ afin de les corriger et pour pouvoir améliorer le climat interne du travail.>>

Par rapport aux outils, la majorité sont utilisées par webhelp, puis il y a des différences dans la manière d'utilisation des outils qui change d'une entreprise à une autre.

Plus les outils communiqués en théorie, on trouve l'EDP qui est rajouté par webhelp.

Q 09 : Faites-nous une description du processus de la gestion des carrières

<<Notre système global de gestion des carrières se résume comme suit :

Un collaborateur est embauché, on va lui présenter sa fiche de poste, avec les compétences requises, après qu'il a pris connaissance de sa fiche de poste, un entretien avec son manager aura lieu pour dresser ses objectifs, les objectifs tracés peuvent être mensuels, trimestriels, ou semestriels, puis chaque manager va rencontrer son équipe pour voir si les objectifs sont réalisés ou pas, c'est là où le collaborateur va avoir une note de performance qui va de 0 jusqu'à 120, 0 c'est que il n'a rien réalisé, 50% : il est dans la moitié du chemin, 100% il a atteint ses objectifs, et 120% il a dépassé les objectifs ; il y aura un fichier portant ces notes de performance . C'est la première brique du processus de gestion des carrières.

Deuxièmement, c'est L'EDP.

La phase finale de notre processus de gestion des carrières qu'on appelle le PEOPLE REVIEW

(En français : revue de la performance), c'est un exercice informatisé destiné aux managers pour évaluer leurs collaborateurs, il se fait une fois par an.

C'est une présentation graphique qui s'appelle LA NINE BOX (les neuf cadrans : voir l'annexe n° 04), elle se fait sur deux axes : la performance et le potentiel, chaque axe est divisé sur 3 niveaux : low, medium, high ; après chaque case va représenter un nom.

Après avoir rempli les cadrans par les managers, les responsables RH vont analyser les résultats et discuter le placement de chaque collaborateur avec son manager, puis préparer le plan d'action nécessaire pour les collaborateurs (réorientation, disciplinaire, formation, coaching interne, coaching externe, mécanismes pour garder les stars etc...).

Tout ce processus aide à placer le collaborateur qu'il faut, là où il faut, avec les données dont on dispose.>>

On remarque qu'au sein de webhelp, ils utilisent des pratiques modernes qu'on a vu dans la partie théorique, ainsi celles qu'on a avancé en théorie sont maintenant considérées comme des pratiques traditionnelles (parlant de la GPEC).

Q 10 : Quelle est la place prise par la gestion des carrières dans votre système de gestion des ressources ?

<<Je vais essayer de mettre ça en pourcentage, l'entreprise dispose d'un gros bloc spécialisé en RH qui se présente comme suit :

40% de la charge du travail du service RH est prise par le recrutement : parce que sans ressources, tous les autres processus vont bloquer.

La gestion administrative, la rémunération ... prennent 20% ;

Les 40 % qui restent sont pour la gestion des carrières ;

Bien que, les 20 % de l'admin, la rémunération... sont à l'intérieur de la gestion des carrières.

60% n'est un chiffre atteint d'un jour au lendemain, c'est vraiment notre système de gestion des carrières qui fait la force de WEBHELP, je te dis que ces piliers de cultures plus les valeurs qui sont partagés sur les murs de WEBHELP ils sont vraiment au centre de la gestion des carrières.>>

La gestion des carrières est au cœur du système RH de webhelp, et c'est pratiquement le cas dans toutes les entreprises, elle une place primordiale, grâce aux rôles qu'elle s'occupe (accompagnement, suivi, développement des collaborateurs ...).

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion de carrière de

La WEBHELP, et cela par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre stage sur le terrain au sein de l'entreprise WEBHELP.

Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accorde WEBHELP à son processus de gestion des carrières, qui se base sur plusieurs axes à savoir la compétence et la performance.

Vérification des hypothèses :

« Premièrement, pour ce qui est de cheminement de carrière on estime qu'il se diffère d'un secteur à un autre, et d'une entreprise à une autre ». effectivement, le cheminement de carrière est différent, la totalité des employés du monde suivent un cheminement diffère d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre, le meilleur exemple est celui de WEBHELP, la majorité des collaborateurs n'intègrent pas WEBHELP afin d'entamer leurs carrière, c'est juste parce qu'ils n'ont pas trouvé des emplois dans leurs voie d'étude, ils acceptent de travailler comme conseiller client qui pourrait être considéré comme l'étape d'exploration de leurs carrières ; après ils quittent vers un emploi plus adéquats avec leurs domaine d'étude, où ils peuvent avancer dans leur cheminement de carrière.

« Deuxièmement, on pose l'hypothèse de l'existence d'une flexibilité pratiquée par les entreprises en termes de modèle de gestion des carrières ».

D'après ce qu'on a discuté avec le responsable RH de WEBHELP, on a tiré que l'entreprise dans son chemin d'évolution, elle peut changer de modèle de gestion des carrières en suivant la tendance et les exigences du monde de travail.

« Enfin, on estime que la gestion de carrière représente la grande partie, et la première préoccupation pour les responsables RH de WEBHELP ».

La gestion des carrières est clairement au cœur de la GRH au sein de WEBHELP, tel qu'elle présente un pourcentage de 60% de la fonction RH globale.

Conclusion Générale

Vu l'ampleur qu'occupe aujourd'hui la gestion des ressources humaines au sein de toute entreprise, on peut déduire que c'est un domaine en évolution continue ; car il représente clé de réussite de toute entreprise. Donc à partir de là, pour toute entreprise voulant se développer doit tout d'abord mettre le point sur son personnel son facteur humain, à faire développer ses compétences et ses aptitudes en premier lieu, puis à développer aussi, son organisation et ses techniques de gestion, mais aussi le suivi de son personnel pour mieux orienter et éviter le départ des compétences.

Aujourd'hui encore, le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit sa nature d'activité, se repose sur une bonne gestion de son personnel, donc une bonne gestion de carrières, et cela afin d'assurer sa survie et être une entreprise performante, avec un personnel bien qualifiés, bien engagés, mais surtout bien géré, bien orienté et accompagné professionnellement et par-dessus tout fidélisé a son entreprise, cela garantie l'employabilité du personnel donc le bon fonctionnement de l'organisation, car les deux partie en tire le bénéfice que ce soit l'entreprise ou le salarié.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer à présenter le système de gestion des carrières du personnel de l'entreprise WEBHELP, pour montrer l'importance et la place de cette dernière dans la gestion des ressources humaines, en outre favoriser un meilleur accompagnement du déroulement des carrières qui prend en compte aujourd'hui de nouvelles exigences de l'environnement du travail.

En effet, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise webhelp s'articule autour de trois processus qui sont : la prise connaissance des objectifs des collaborateurs, L'EDP, et le PEOPLE REVIEW . Ces processus sont indispensables pour mener à bien le cheminement de carrière des collaborateurs de WEBHELP et bien sur les motiver et les fidéliser, et cela à travers le développement de leur compétences et l'amélioration de leurs performances. Mais aussi à travers l'écoute et la satisfaction e leurs attentes.

D'après l'analyse des résultats, nous constatons que la politique de gestion des carrières mise en place par WEBHELP peut être efficace parce qu'elle est toujours en amélioration, et en adaptation avec les changements mondiales dans le monde du travail, de plus elle permet aux collaborateurs de détecter et développer leurs compétences.

Ce mémoire n'est ni exhaustif, ni uniquement descriptif, ni global, ni vraiment détaillé. Il tente simplement d'être pragmatique et cherche à présenter une manière globale d'appréhender la gestion des carrières. Il n'impose rien, il n'est pas limitatif mais il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière.

Bibliographie :

Ouvrages :

Adapter de Guerrin et Wills, 1992.

Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8^{ème} Session, mars 2009.

Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010.

BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition hatier, paris, 1981.

BUJOLD. C, GINGA. M. « Choix professionnel et développement des carrières » « théorie et recherche », 2^{ème} édition ; édition Gaétan Morin éditeur ; Canada, 2000.

Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2^e édition, paris 2002.

CERDIN J.L « GERE R LES CARRIERES », Vade Mecum, édition ems management & société.

CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000.

Chanlat J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992.

CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7^e édition, 2014-2015.

CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4^e édition paris 2002.

Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, pearson education.

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

G.GUERIN et T.WILS, LA GESTION DES CARRIERES une typologie des pratiques.1992

GIROUX S, TREMBLAY G, « méthodologie des sciences humaines », ERPI 3^{ème} Edition.

Jean-Marie PERETTI « Ressources Humaines et gestion des personnes » Vuibert 6^e édition, paris 2007.

L.Cadin, F. Guérin, F. Pigeys, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997.

LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007 p319. In Brilman, J. (2005) « Les meilleures pratiques de management », Paris, Éditions d'Organisation.

LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994.

MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998.

MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998.

MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, Dunod, Paris 2005.

MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009.

PERETTI Jean-Maie « Gestion des Ressources Humaines » Vuibert, 15 édition, 2008.

Sekiou, Blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines », Editions Debock université, 2eme édition, Bruxelles, 2001.

SHIMON. L. ET AUTRES. La gestion des ressources humaines-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles «3ème édition »- Pearson Education- Montréal 1999.

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.

L.Cadin, F. Guérin, F. Pigeys, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997

Revus :

Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008.

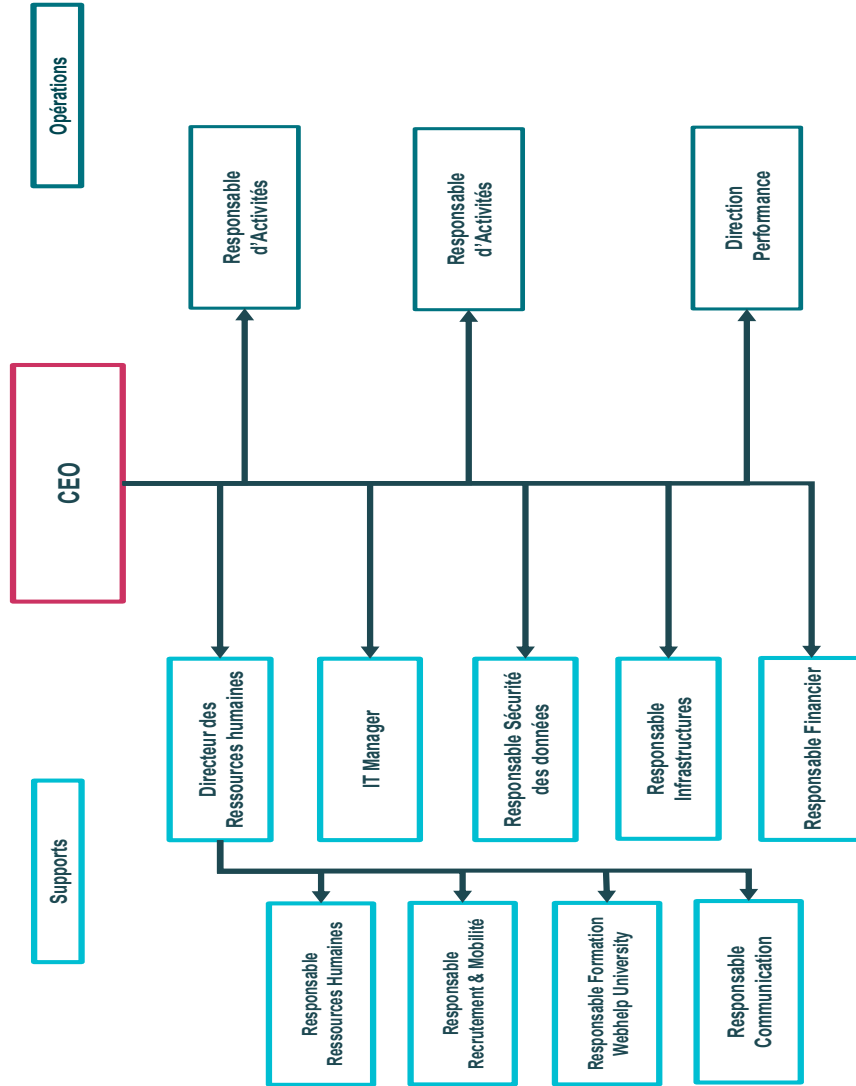
Sites internet :

SlidePlayer, cours de gestion des ressources humaines.

Les annexes

Annexe n° 01 : L'organigramme de WEBHELP :

ORGANIGRAMME WEBHELP ALGERIE



Copyright © 2020 All right reserved

Annexe n° 02 : le guide d'entretien :

- **Question 01** : Les étapes de carrière : théoriquement il y a 4 étapes qui sont : exploration, établissement et avancement, croissance ou stagnation, détachement graduel, la question est : la grande tranche de vos salariés passent par quelle étape ?

- **Question 02** : Les problèmes de carrière : les problèmes dont les salariés rencontrent durant leurs carrières sont sous forme de sanctions (la mise à pieds, la mutation...) alors, quelles sont les sanctions qui existent dans votre système de gestion des carrières ? et quelle est la sanction la plus appliquée ?

- **Question 03** : Quels sont les objectifs de votre système de gestion des carrières ?

- **Question 04** : Quel est le modèle de gestion des carrières adopté au sein de WEBHELP ?

- **Question 05** : Y avait-il des changements des modèles ? pourquoi ?

- **Question 06** : Que pourraient être les points forts et les points faibles de votre système de gestion des carrières ?

- **Question 07** : Est-ce que vous comptez changer de modèle ?

- **Question 08** : Parlez-nous sur vos différents outils de gestion des carrières.

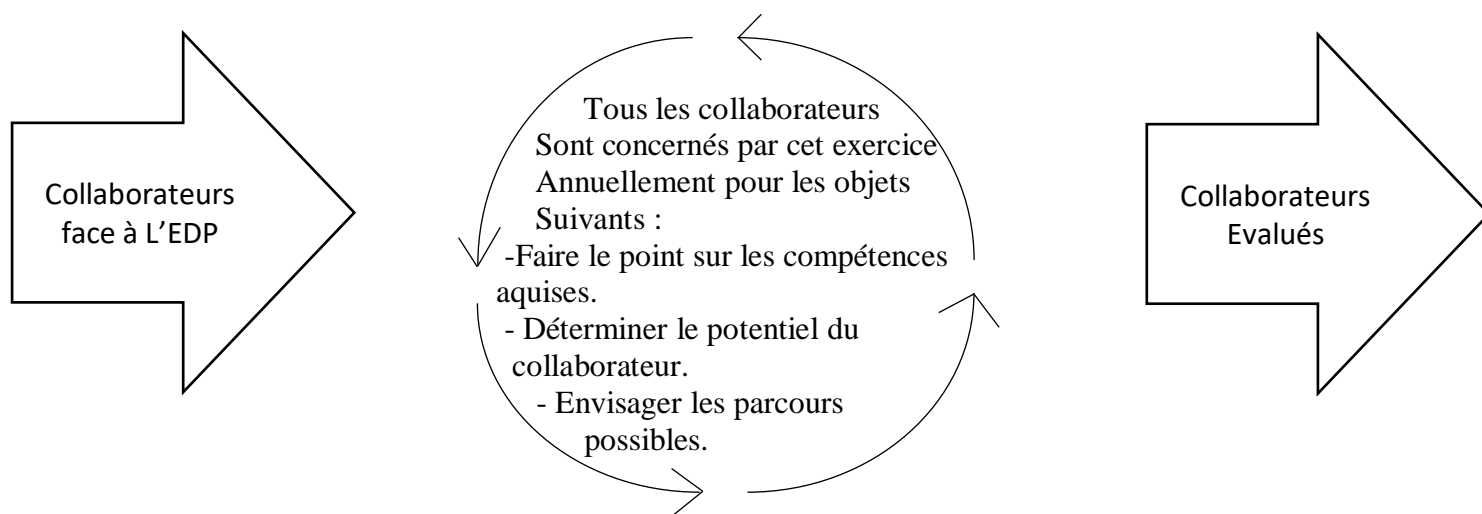
- **Question 09** : Description du processus de la gestion des carrières de WEBHELP.

- **Question 10** : Quelle est la place prise par la gestion des carrières dans votre système de gestion des ressources humaines ?

Annexe n°03 : L'Entretien de développement personnel :

(Vu que le document officiel est confidentiel, on va le résumer sous forme d'un schéma)

Le schéma explicatif de L'EDP :



Annexe n°04 : La NINE BOXE :

