

République algérienne démocratique et populaire
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieur de commerce-kolea-

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science
commerciales**

Option : Management et organisation des entreprises.

Thème :

La gestion des carrières dans une entreprise publique

Cas : MAC-SOUM

Présenter par :

M. Menad HAMOUCHE

Encadreur :

M. BOUBRITE

Année universitaire 2017/2018

Résumé

Avec l'expansion cruciale des firmes multinationales, le développement des marchés, l'évolution constante des besoins et surtout la concurrence extrêmement féroce, qui s'accroît de jour en jour, l'entreprise doit se tourner vers sa ressource humaine ; qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Une entreprise consciente de l'importance de l'homme au travail, doit charger de la gestion des carrières de ce dernier. Cette fonction qui est aujourd'hui, reconnue comme un outil de performance globale dans le but d'attirer, de développer et de conserver les meilleures compétences.

Dans ce cadre que notre recherche a ciblé MAC-SOUM, en ayant comme objectif de comprendre la gestion des carrières et son impact sur l'acquisition, le développement et la conservation de la compétence.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise MAC-SOUM s'articule autour de quelques pratiques à savoir: le recrutement, la promotion, la promotion et mobilité, la formation et la rémunération qui s'avèrent inefficace parce qu'ils ne répondent pas aux attentes des salariés.

Mots clés: ressources humaines, gestion des carrières, recrutement, formation, promotion, , mobilité et compétence.

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu qui nous a donné la force et la volonté d'effectuer ce travail.

L'Ecole supérieur de commerce qui nous a offert l'opportunité d'un stage pratique pour l'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management des organisations.

MAC-SOUM, l'entreprise qui nous a accueillis dans le cadre de notre stage pratique ;

*Notre encadreur, **M. BOUBRITE**, qui nous a assisté et accordé toute son attention tout au long de notre travail.*

Sans oublier nos proches, famille et amis, qui nous ont soutenus et encouragés durant notre travail.

Dédicaces

*Je dédions ce travail : À mes parents, À
mes grands parents.*

À tous mes frères et sœurs

À tous mes amis (es)

Liste des tableaux

Tableau 1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	08
Tableau 2 : Fonction ressources humaines à travers le temps.....	09
Tableau 3 : les huit ancres de carrière de Schein.....	41
Tableau 4 : types de personnalités selon Holland.....	43
Tableau N° 5: tableau récapitulatif du processus de promotion/mutation.....	76
Tableau 6 : Répartition par sexe.....	82
Tableau 7 : Répartition par âges.....	83
Tableau 8 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	83
Tableau 9 : Répartition par ancienneté.....	84
Tableau 10 : Répartition par niveau d'instruction.....	84
Tableau 11 : Répartition par le choix de l'entreprise MAC-SOUM.....	85
Tableau 12 : Répartition par canal de recrutement.....	86
Tableau 13 : les moyens de sélection.....	86
Tableau 14 : degré des difficultés des entretiens.....	87
Tableau 15 : nature du contrat.....	87
Tableau 16 : la satisfaction dans la fonction.....	88
Tableau 17 : Raison de non satisfaction.....	88
Tableau 18 : Les objectifs et la stratégie de l'entreprise.....	89
Tableau 19 : Formation.....	90
Tableau 20 : La satisfaction concernant la formation.....	91
Tableau 21 : Qualité des formations.....	91
Tableau 22 : Degré d'accès à des formations.....	92
Tableau 23 : La fréquence des formations.....	92
Tableau 24 : La récompense au efforts personnelle.....	93
Tableau 25 : Meilleur moyen de récompenser le travail.....	94
Tableau 26 : L'opinion sur le système de promotion.....	94
Tableau 27 : L'information concernant les postes vacants.....	95
Tableau 28 : La mobilité.....	95
Tableau 29 : Degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs.....	96
Tableau 30 : La promotion.....	97
Tableau 31 : Nombre de promotion.....	98
Tableau 32 : Les critères de promotion.....	98
Tableau 33 : La retraite anticipée.....	99
Tableau 34 : L'opinion sur l'évaluation.....	100
Tableau 35 : l'opinion sur la carrière.....	100

Liste des figures

Figure 1-1 : Les missions (d'après Ulrich).....	12
Figure 2 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	27
Figure 3 : modèle tridimensionnel d'une organisation.....	36
Figure 4 : une filière promotionnelle.....	37
Figure 5 : filière promotionnelle international.....	38
Figure 6 : le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall.....	39
Figure 7:Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière.....	51
Figure 8 : les pratiques de gestion des employés vieillissants.....	52
Figure N° 9: processus de recrutement.....	74
Figure N° 10 : Répartition par sexe.....	82
Figure N° 11 : Répartition par âge.....	83
Figure N° 12: Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	83
Figure N° 13: Répartition par ancienneté.....	84
Figure N°14 : Répartition par niveau d'instruction.....	84
Figure N°15 : Répartition par le choix de l'entreprise MAC-SOUM.....	85
Figure N° 16: Répartition par canal de recrutement.....	86
Figure N° 17: Les moyens de selection.....	86
Figure N° 18: degré de difficulté de l'entretien.....	87
Figure N° 19: contrat du travail.....	87
Figure N° 20: satisfaction dans la fonction.....	88
Figure N° 21: raisons de non satisfaction.....	88
Figure N° 22: Les objectifs et la strategie.....	89
Figure N° 23: Accès à la formation.....	90
Figure N° 24: la satisfaction de la formation.....	91
Figure N° 25: qualité des formations.....	91
Figure N° 26: le degré d'accès à la formation.....	92
Figure N° 27: fréquence des formations.....	92

Figure N° 28: la récompense aux efforts personnels.....	93
Figure N° 29: meilleur moyen de récompenser le travail.....	94
Figure N° 30: L'opinion sur le système de promotion.....	94
Figure N° 31: l'information concernant la vacance des postes.....	95
Figure N° 32: mobilité.....	95
Figure N° 33: La mobilité selon les CSP.....	96
Figure N° 34: degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs.....	96
Figure N° 35: La promotion.....	97
Figure N° 36: La promotion selon les CSP.....	97
Figure N° 37: Nombre de promotion.....	98
Figure N° 38: Critères de promotion	98
Figure N° 39: La retraite anticipé	99
Figure N° 40: L'opinion sur l'évaluation	100
Figure N° 41 : L'opinion sur la carrière	100

Liste des abréviations

ANEM : Agence nationale d'emploi.

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : Contrat à durée indéterminé.

CV : Curriculum vitae.

DRH : Direction des ressources humaines.

GP : Gestion de personnel.

GPEC : Gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence.

GPRH : Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaines.

Sommaire :

Introduction général :	1
Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines	4
Section 1 : définitions, historique et objectifs de la GRH.....	6
Section 2 : les activités principales de la GRH.....	16
Chapitre 2 : la gestion des carrières	25
Section 1 : notion de base.....	28
Section 2 : Evolution de la carrière de l'individu et défis de la gestion des carrières.....	37
Section 3 : Les pratiques et outils de la gestion des carrières.....	56
Chapitre 3 : la gestion des carrières dans la MAC-SOUM	66
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 2 : la méthodologie de l'enquête.....	77
Section 3 : analyse et interprétation des résultats.....	81
Synthèse et suggestion.....	100
Conclusion.....	102

Introduction générale

Introduction générale :

Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité.

Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Aujourd'hui les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Dans ce sens les organisations se doivent de prendre en compte les aspirations de ces travailleurs dans la réalisation de leurs objectifs. C'est là que la gestion des carrières intervient comme conciliateur entre les attentes des travailleurs et les objectifs des entreprises.

Nous proposons de mettre en évidence nos connaissances théoriques acquises en gestion des ressources humaines en général et particulièrement dans la discipline de la gestion des carrières que nous allons comparer aux pratiques dans le domaine au sein d'une entreprise publique MAC-SOUM.

Quasiment toutes les entreprises du secteur public algérien vivent actuellement la même expérience, le passage d'une situation de monopole où le marché était acquis, à une situation de concurrence où elles doivent conquérir le marché. Pour y faire face, les entreprises ont adopté diverses stratégies, il y a celles qui ont investi dans l'acquisition d'équipements plus performants, intégré les technologies dans leurs processus et d'autres qui ont décidé d'investir dans une ressource qu'elles possèdent déjà « le capital humain » afin de rester compétitives et même se développer.

La MAC-SOUM est l'une de ces entreprises qui ont opté pour une stratégie de valorisation de l'homme. En tant qu'être vivant capable de réfléchir, de créer, responsable et

capable de se surpasser, l'homme reste et demeurera toujours un facteur de productivité que l'entreprise devra intéresser, motiver, former, écouter...etc. L'homme aussi à des aspirations, des objectifs qu'il veut réaliser dans lesquels il s'est investi et dont-il attend les résultats. Si l'entreprise ne prend pas en compte ces aspects, il deviendra contreproductif et cette dernière en sera la première affectée « là où l'homme piétine, l'entreprise n'avance pas » a dit MATHIS dans son ouvrage « gestion des compétences et valorisation des ressources humaine », alors la croissance de l'entreprise est conditionnée par le développement des hommes. Dans ce sens les entreprises mettent au point des politiques et des pratiques qui visent à harmoniser entre les besoins des uns et les attentes des autres à travers des programmes de communication, de formation, d'intégration, d'évaluation...etc. qui vont permettre au travailleur de se réaliser et à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Dans le cadre de notre problématique de recherche au niveau de la Direction des Ressources Humaines de MAC-SOUM, nos axes de réflexions portent sur l'étude de **l'impact du système de gestion des carrières sur l'acquisition, le développement et la conservation de la compétence, qui représente un enjeu centrale pour la réalisation des objectifs et le développement de l'entreprise.**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Comment l'entreprise MAC-SOUM gère-t-elle son personnel, de manière à atteindre ses objectifs tout en permettant à ce dernier de réaliser ses aspirations personnelles et objectifs professionnels ?
- Quelle est la place de la gestion des carrières dans la fonction ressources humaines au sein de MAC-SOUM ?
- la promotion, la formation et la mobilité concernent-elles toutes les catégories socioprofessionnelles ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : la MAC-SOUM adopte un système de gestion des carrières pour atteindre ses objectifs ainsi que ceux de ses employés.

H2 : la gestion des carrières occupe une place primordiale dans la fonction ressources humaines.

H3 : les activités telles que la promotion, la formation et la mobilité doivent forcément touché toutes les catégories socioprofessionnelles sans exception.

L'objectif de notre travail est de comprendre l'impact de la gestion des carrières dans une entreprise publique.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- nos principales préoccupations sur l'étude de cette problématique se justifient davantage par l'importance de la gestion des carrières dans une entreprise publique.
- le fait de parler de la gestion des carrières implique forcément de parler de la gestion des ressources humaines et les principales fonctions de cette dernière.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs.

Dans le but de répondre à notre problématique autour de la gestion des carrières, nous avons jugé utile de partager notre travail en trois chapitres structurés comme suit :

- Le premier chapitre évoque les concepts qui nous semblent important concernant le management des ressources humaines et notamment ses différentes activités.
- Dans le deuxième chapitre nous étalerons la position stratégique qu'occupe la gestion des carrières au sein de la GRH, ses relations, des définitions, les acteurs et son importance. Ensuite les types de mobilités et enfin le défis de la gestion des carrières.
- Le troisième chapitre sera consacré à une étude analytique du système de gestion des carrières.

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 1: Définition, historique et objectif de la GRH.

Section 2: Les activités principales de la GRH.

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21^e siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus, les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction personnel et a sa transformation en fonction ressources humaines, à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle. La crise a fait ressortir l'importance de la fonction RH. Après la crise, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en deux sections dans la première section ; nous aborderons la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution. La deuxième section ; sera consacrée aux activités principales de la gestion des ressources humaine.

Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH

Aujourd'hui nous parlons de changements et de mutations que connaît le monde des affaires et des entreprises, c'est de mettre en valeur le potentiel humain.

Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines:

La fonction « Ressources Humaines » est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing. Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations.

1.1.1 Les Définitions de la GRH:

Il existe plusieurs définitions :

« La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »¹.

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise « qui vise à régir,

à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la

Définition de laquelle elle intervient »²

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des

¹SKIYOU, Blondin, PERETTI, et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition Debock Université, Bruxelles, 2001, P.10

² <http://www.CERCLERH.com.03/02/2018> ,00:15

sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »¹

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation...etc.

1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel:

Selon Mary GREEN MINER et John B.MINER : La gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »²

¹CADIN Loïc et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000, P. 04

²SEKIOU(L) : *La gestion du personnel*, édition d'organisation, paris, 1986, P.12

Tableau N° 01 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et planification	<i>Court terme</i>	<i>Long terme</i>
Contrat psychologique	<i>Obéissance</i>	<i>Implication</i>
Système de contrôle	<i>Externes</i>	<i>Auto-contrôle</i>
Relation avec les employés	<i>Pluraliste</i> <i>Collectives</i> <i>Confiance faible</i>	<i>Unitaire</i> <i>Individuelles</i> <i>Confiance élevée</i>
Structures préférées	<i>Bureaucratique / mécanique</i> <i>Centralisées</i> <i>Définitions formelles</i> <i>des rôles</i>	<i>Organique</i> <i>Décentralisées</i> <i>Rôles flexibles</i>
Rôles	<i>Spécialistes / professionnels</i>	<i>Largement intégré dans le « line management »</i>
Critères d'évaluation	<i>Minimisation des coûts</i> <i>Homme = coût qu'il faut minimiser</i>	<i>Utilisation maximum</i> <i>Homme = ressource à Développer</i>

Source : KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, *Impact de la formation sur les ressources humaines*. Cas : SONATRACH, INC, 2006, P.05

1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :

1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines : Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19^{siècle}, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle.

Tableau N°02 : Fonction ressources humaines à travers le temps

Etapes	Evaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction personnelle ; • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ; • Centralisation des tache ; paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ; • Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ; • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ; • Croissance du syndicalisme de masse ; • Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ; • Développement des associations de professionnelle en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'informatique et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ; • Influence de l'approche systématique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité,... etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Source : DIMITRI Weiss : *Les ressources humaines*, édition organisation, paris, 2000, P.43

1.2.2 Les modèles de la GRH :

Il existe plusieurs modèles :¹

- **Modèle traditionnel :**

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

- **Le modèle des relations humaines :**

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

- **Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :**

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

- **Le modèle de la gestion stratégique :**

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

¹LITHIELEUX Laetitia : l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, Paris, 2013, pp. 18 à 19

1.3 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

- Parmi les caractéristiques de GRH¹:

1.3.1 Fonction stratégique : Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

1.3.2 Fonction partagée: La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...). exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

1.3.3 Fonction innovante : La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un outil pour accompagner ces mutations.

1.3.4 Gestion individuelle et collective : La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

1.3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs: La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salarié nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

1.3.6 Gestion à court terme et long terme : Le fonctionnement d'une organisation fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources humaines, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou le long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit

¹LETHIELEUX Laetitia Op.cit., PP. 26 à 27

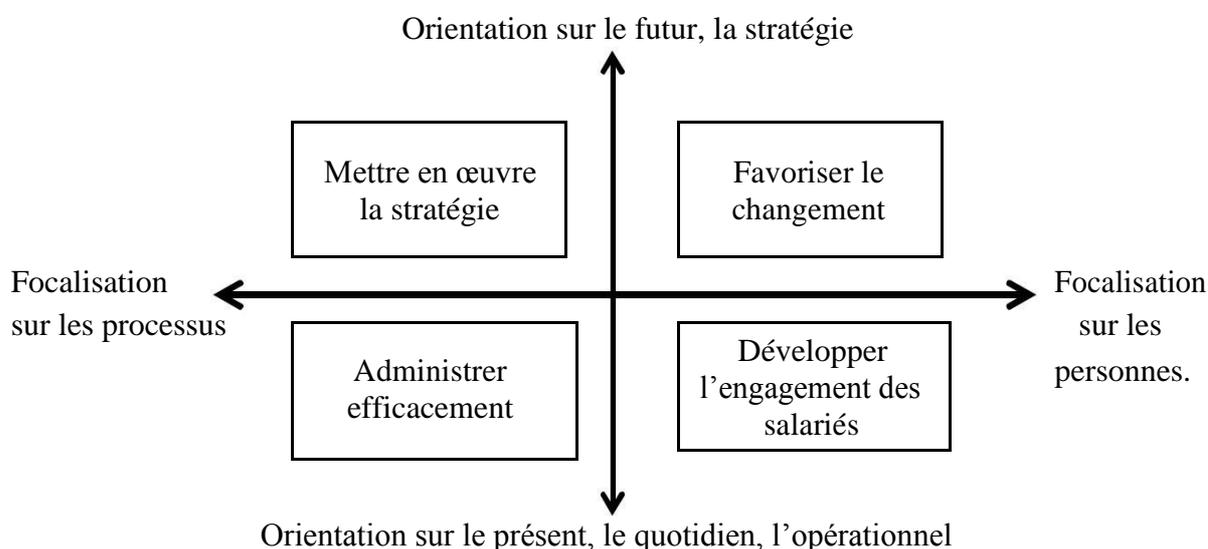
d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

1.3.7 Gestion formelle et informelle : Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique directs permettant aux individus d'accéder aux informations).

1.3.8 Gardienne des valeurs culturelles : La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveau arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

1.4 Les quatre missions de GRH : Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axe : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 01).

Figure N°01 : Les missions (d'après Ulrich).



Source : PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 13^e édition Vuibert, Paris, 2012, P.32

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions:¹

- 1.4.1 Administrer efficacement :** Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.
- 1.4.2 Favoriser le changement :** Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.
- 1.4.3 Être un agent du changement :** Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.
- 1.4.4 Être un partenaire stratégique :** C'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». La DRH doit participer à la définition de la stratégie de

¹ PERETTI J-M, Op.cit., PP. 32 à 33

son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

1.5 Les objectifs de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsqu'ils sont définis et maintenus dans un état d'équilibre.

Dans l'ouvrage « La gestion des ressources humaines », de Marcel COTE, il a résumé les objectifs de la fonction ressources humaines en trois catégories;¹

- A. Les objectifs économiques ;
- B. Les objectifs humains et sociaux ;
- C. Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.

1.5.1 Les objectifs économiques :

Du point économique, l'objectif est l'utilisation la plus optimale et rationnel des ressources et les moyens de l'entreprise, afin d'accroître les résultats financiers. Cependant, ceci n'est réalisable que si la fonction permet :

1. L'utilisation la plus rationnelle des habiletés et des aptitudes de chacun de ses membres ;
2. La répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs ;
3. L'affectation de chaque individu en fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pourvoir ;
4. La réduction des coûts sociaux qui sont considéré comme des couts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail ;
5. L'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation.

¹COTE (M), *La gestion des ressources humaines*, édition Gerin, Canada, 1975, p.06

1.5.2 Les objectifs humains et sociaux :

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec. Comme la démontre la plupart des études psychosociologiques sur la nécessité de prise en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologique, de sécurité, d'estime, d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

1.5.3 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :

La performance est l'un des objectifs majeur que l'entreprise souhaite à atteindre. Donc pour chaque firme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines le développement des éléments suivants :

- 1)-L'actualisation des reconnaissances et le savoir- faire de son personnel ;
- 2)-L'apprentissage de nouvelles technologies ;
- 3)-Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé ;

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci- dessus ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation internes
- Des actions de formation externes
- Les recyclages ;
- Des séminaires.

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 2 : Les activités principales de la GRH

La gestion des ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance et la performance des ressources humaines.

2.1 L'acquisition du personnel :

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

2.1.1 La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaire, et cela au moment où elle en a besoin.

2.1.1.1 Définition :

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes ».⁹

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

2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH :

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de :¹⁰

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;

⁹ SEKIOU (L), et autres, op.cit. p.70

¹⁰ SABA TANIA et L. DOLAN Simon : la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles, 5^e édition Pearson, Canada, 2013, P.137

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

2.1.1.3 L'importance de la GPRH :

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise.

La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- Déterminer les méthodes de recrutement, des programmes de formations, des systèmes de rémunérations et des avantages sociaux.

2.1.2 Le recrutement :

2.1.2.1 Définition :

Le recrutement est : « un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. »¹¹

¹¹SEKIOU Lakhdar et autres, La gestion des ressources humaines, 2ème édition, édition 4 LNC, Canada, 1993, P.227

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

2.1.2.2 L'importance de recrutement :

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies.

C'est à travers le recrutement, par exemple que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

2.1.2.3 Objectifs de recrutement :

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

2.2 La stimulation des ressources humaines :

2.2.1 La rémunération :

La rémunération depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

2.2.1.1 Définition :

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation».¹²

2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération:

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation.¹³

- a. **L'équité** : Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.
- b. **La compétitivité** Pour: survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- c. **La flexibilité** : Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. Les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.
- d. **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion et une source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses objectifs de développement à court et à moyen terme ?

¹²L. DOLAN Simon, et autres, *La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'organisation, paris, 2002, P.384

¹³THEVENET Maurice et autres, *Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012, P.213

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure le capital humain est-il coût ou investissement ?
- Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Fidéliser;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :

1) Le salaire de base :

Le montant versé aux salariés calculés sur base du classement des postes organisationnels, fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.

2) Les heures supplémentaires :

Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.

3) Les primes :

Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif).

Avantages supplémentaires :

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

Des avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel (installations sportives).

Avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logement).

Avantages sociaux (couverture du risque maladie, congés supplémentaires).

2.2.2 L'évaluation de la performance :

2.2.2.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ».¹⁴

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...)

2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance:

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.¹⁵

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;

¹⁴SEKIOU et autres, Op.cit. P 304

¹⁵ MAURICE Thévenet, et autres, Op.cit., P.118

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

- Connaître et discuter des possibilités de progrès dans l'entreprise ; Identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- Être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
- Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance :

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines. C'est un moment crucial de communication en entreprise.

2.3 Le développement des ressources humaines :

2.3.1 La formation :

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

2.3.1.1 Définition :

Selon LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « 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 »¹⁶

2.3.1.2 Les objectifs de la formation:

Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel peuvent être cités comme suit:

- 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.
- 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.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

2.3.1.3 L'importance de la formation :

La formation à une grande importance car elle est :

Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;

¹⁶ LOUART Pierre : Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, Paris, 1994. P.130

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

2.3.2 La Gestion de carrière :

2.3.2.1 Définition:

C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.¹⁷

2.3.2.2 L'importance de la gestion des carrières :

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

2.3.2.3 Les objectifs de la gestion des carrières :

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnel .Elle permet d'attendre les objectifs suivants:¹⁸

- Améliorer les flexibilités humaines de l'entreprise.
- Développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions.
- Diminuer des coûts de recrutement.
- Réduire le roulement du personnel.

¹⁷ PERETTI J-M, *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Vuibert, France 1998, P. 239

¹⁸ SEKIOU (L) et autres, op.cit. p. 367

Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines

- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines.
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

En plus de ces principales activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise.

L'étude sur la gestion des carrières se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la gestion des ressources humaines comporte un processus opérationnel et des responsabilités administratives. La gestion des ressources humaines exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchie et constante. Les décisions en matière de ressources humaines sont le reflet des valeurs de l'entreprise ou de l'organisme. Une saine gestion des ressources humaines rapporte et profite tant à l'entreprise qu'à l'organisme.

Chapitre 2 : La gestion des carrières

Section 1 : notion de base.

Section 2 : Evolution de la carrière de l'individu et défis de la gestion des carrières.

Section 3 : Les pratiques et outils de la gestion des carrières

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

Au cœur de la GRH, la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

Au sein d'une même entreprise il existe plusieurs catégories de salariés, et il est difficile pour elle d'apporter les mêmes réponses à tous, une segmentation du personnel lui permettra d'adopter une gestion des carrières ciblée.

Tout au long du développement de la carrière de ses salariés, l'entreprise rencontre plusieurs types de problématiques liées à des caractéristiques particulières de son personnel, qui conduisent à adopter différentes approches de la gestion des carrières, telle la gestion des nouveaux diplômés, la gestion des fin de carrières... ceci dit il n'y a pas que l'individu qui influe sur la politique de gestion des carrières, cette dernière varie aussi selon le contexte organisationnel.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en quatre sections:

- Dans la première section nous étalerons la position stratégique qu'occupe la gestion des carrières au sein de la GRH, et ses relations avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines, des définitions, ainsi que les acteurs de cette discipline, et son importance pour l'organisation et pour l'individu, et en fin nous parlerons de la cible de la gestion des carrières, dans le but de répondre à cette question à qui s'adresse la gestion des carrières ?
- Dans la section deux nous évoquerons la notion de développement de carrière, nous parlerons des différents types de mobilités qu'on peut trouver dans une entreprise, du cycle de vie d'une carrière, ainsi que les défis de la gestion des carrières selon la contrainte individuelle.
- Dans la section trois nous évoquerons l'influence de la structure organisationnelle sur la politique de gestion des carrières.
- La section quatre est consacrée aux étapes de la gestion des carrières, et aux outils de base mis à la disposition de l'entreprise et du salarié, dans le cadre de cette dernière.

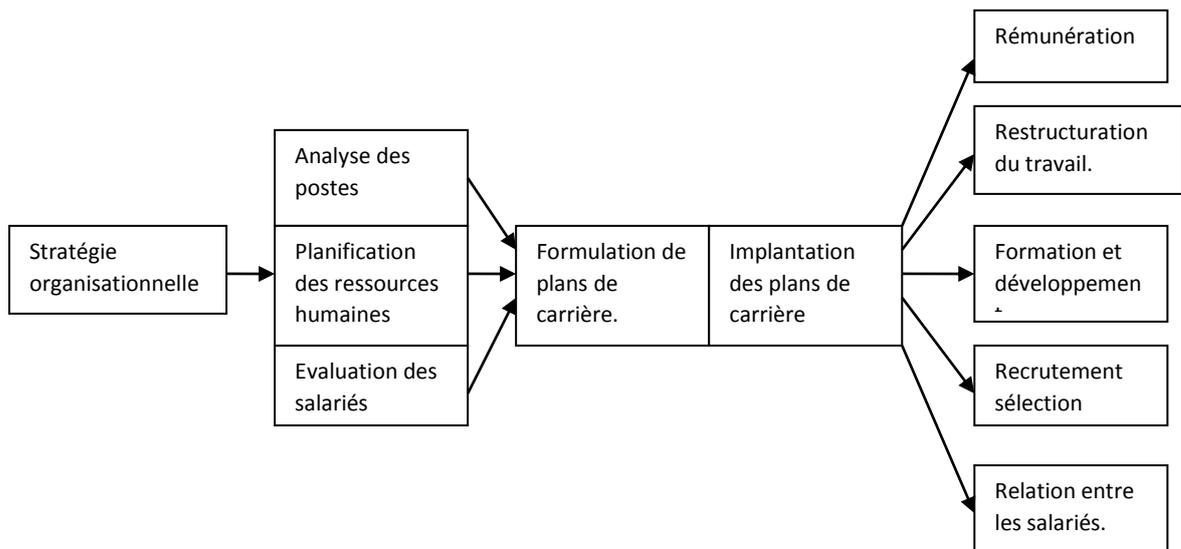
Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

SECTION 1. NOTIONS DE BASE.

1.1la position de la gestion des carrières au sein de la GRH :

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la figure 1.

Figure 2: La gestion des carrières au cœur de la GRH.



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

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines¹. Dans ce cadre la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

¹ CERDIN Jean-Luc, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23.

1.2 les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH:

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

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

- **La planification des ressources humaines:** La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en termes **qualitatifs et quantitatifs**, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.¹
- **Le recrutement:** Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.
- **La sélection:** L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

¹ SHIMON L et les autres LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-3eme édition – « Tendances, enjeux et pratiques actuelles » édition Pearson Education Montréal, 2002

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- **La rémunération:** La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.
- **L'évaluation du rendement:** L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.
- **Le développement des compétences:** Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation...

Après avoir situé la gestion des carrières dans la GRH, une précision des notions régissant ce sujet s'impose.

1.3 **Définitions et importance de la gestion des carrières :**

1.3.1 **définitions:**

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**". Tout d'abord, la notion même de **carrière** mérite d'être bien définie afin de savoir **ce que l'entreprise et les salariés gèrent.**

➤ **La carrière:**

« Une carrière dans une entreprise est une **succession d'emplois, d'affectation**, elle est définie aussi comme une **suite de fonctions et d'activités** liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on **associe des attitudes et des réactions** particulières pour lesquelles il reçoit une **contribution** »¹

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect **subjectif** et un aspect **objectif**. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un

¹ SHIMON L et les autres, op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

individu sa carrière comme une **succession de postes** qui **répondent aux besoins organisationnelles**. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

➤ **gestion de carrière :**

C'est le **suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié**.

Elle apparaît comme un **compromis** permanent entre **les attentes des employés** et les **objectifs tracés par l'organisation**.¹

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

1.3.2 Les acteurs de la gestion des carrières:

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

- **Direction générale (DG):** valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).
- **Direction des ressources humaines (DRH):** il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.
- **La hiérarchie directe:** évalue conformément à des critères préétablie et peut orienter les subalternes.
- **Les spécialistes:** ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.

¹ Jean Marie PERETTI. GESTION DES RESSOURCE S HUMAINES- 5^{eme} édition. 1998

- **L'individu** (cible de la gestion de la carrière): doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel.

Il y a aussi **les syndicats et les associations professionnelles**.

1.3.3 Pourquoi une gestion des carrières: (introduction)

Comme nous l'avons précisé précédemment, de nombreux auteurs s'accordent à définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins de l'organisation et ceux des individus.

Pour l'entreprise les questions suivantes doivent être posées:

- Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années?
- Quels sont les besoins et défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années?
- Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis?
- Quelles exigences se posent en matière de recrutement?
- L'organisation a-t-elle les attributs nécessaires pour relever ces défis?...

Les employés doivent se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.

Leurs besoins individuels de carrière se posent dans la manière de définir un plan de carrière susceptible d'utiliser leurs forces, de satisfaire leurs besoins, de se développer, de leurs donner des défis à relever, d'être conforme à leurs intérêts, de correspondre à leurs valeurs et à leurs styles personnels.

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, **au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu**¹.

1. Pour l'organisation:

Son utilité repose sur les points suivants:

¹ GUERIN et WILS « LA CARRIERE POINT DE RENCONTRE DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS » revue de gestion des ressources humaines. N°5 et 6. 1993.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

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

2. Pour l'individu:

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

- Sécurité d'emploi ;
- Développement de ses compétences;
- D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.
- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon¹.

Les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à répondre pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.

¹ SHIMON L et les autres, op.cit.

1.4 La cible de la gestion des carrières :

Dans un souci d'adaptation aux perpétuels changements, l'entreprise opte pour une politique de flexibilité, voir même de polyvalence des salariés, ce qui conduit à une gestion des carrières complexe de par l'hétérogénéité des individus.

1.4.1 Les types de flexibilités :

Selon « l'Institut for Employment Studies » il existe quatre types de flexibilités dans l'entreprise ou dans l'organisation¹:

- **La flexibilité numérique (quantitative) :** elle a pour but d'améliorer les capacités de l'entreprise à ajuster les flux d'entrées et de sorties de ses salariés.
- **La flexibilité fonctionnelle :** c'est la capacité de l'entreprise à ajuster et à déployer les capacités de ses salariés pour remplir les tâches exigées par des changements de charge de travail, de méthode de production et /ou de technologie (événements aléatoires). Cette forme de flexibilité correspond à une recherche de polyvalence.
- **La flexibilité de rémunération :** cette forme de flexibilité est relative à l'étendu dans laquelle la structure de la rémunération et des récompenses soutient et renforce les divers types de flexibilités recherchées- numériques et /ou fonctionnelles.
- **La stratégie de distanciation (externalisation) :** cette quatrième catégorie implique le remplacement de relation d'emploi (contrat de travail) par des relations commerciales (contrat commercial). Les employeurs peuvent choisir par exemple de sous-traiter plutôt que de réorganiser leurs pratiques d'affectation interne de personnel.

Ce modèle d'entreprise flexible opère une **segmentation** de la population salariale entre ceux qui appartiennent au **noyau central** de l'organisation et ceux qui appartiennent à la **périphérie**.

¹ Jean Luc CERDIN-GERE R LES CARRIERES, Vade Mecum, édition **Ems** management & société p.63.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

1. **Le noyau central:** la flexibilité fonctionnelle est caractéristique aux salariés appartenant au noyau central, le développement de l'entreprise repose sur cette catégorie de salariés qui constitue le marché de travail principal, l'entreprise cherche à les fidéliser et à les motiver puisque la polyvalence repose sur la compétence qui s'inscrit dans la durée, la gestion des carrières veillera à l'atteinte de cette flexibilité fonctionnelle, notamment par l'organisation de filière professionnelle ou géographique, au service du développement des compétences de salariés au statut « privilégié ». La politique de formation est un élément capital d'accompagnement du processus. Ces salariés ont des perspectives de carrières supérieures à ceux composant les groupes périphériques¹

2. **Deux groupes périphériques :**
 - **premier groupe périphérique :** les salariés constituant ce groupe appartiennent au marché secondaire du travail, ils possèdent les compétences utiles sans être spécifiques à l'organisation, la stratégie pour ces postes repose alors sur le marché externe. L'organisation fournit à ses salariés plus un travail qu'une carrière.

 - **le second groupe périphérique :** il concerne les contrats temporaires (CDD), les temps partiels, les stagiaires et les postes partagés. Ces salariés ont encore moins de sécurité que le premier groupe périphérique. Leurs contrats de travail sont limités, l'entreprise cherche ici une flexibilité quantitative. La gestion des carrières de ces salariés apparaît alors secondaire du fait qu'ils restent cantonnés à la périphérie.

3. **La couronne externe :** elle concerne les personnes externes à l'entreprise, à qui elle fait appel pour absorber les surcroûts d'activité. Ces personnes sont « out carrière » pour l'organisation dans laquelle elles côtoient les « in carrières ». Il s'agit là de certaines tâches de travail confiées à des consultants externes connus pour leur professionnalisme.

¹ Ibid. p64

1.4.2 La Gestion de carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants :

La gestion des carrières dans la logique du marketing social s'adresse de façon différenciée au public non cadre et au public cadre, elle s'impose particulièrement pour les personnes cadres¹, avec un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), ce sont les personnes appartenant au noyau central de l'organisation.

La problématique de la gestion des carrières des non cadres, en comparaison aux cadres, paraît peu pertinente du fait de trois raisons² :

- Ils occupent des postes spécialisés ;
- Plus grande résistance à la mobilité ;
- Formation plus longue et coûteuse pour leur développement professionnel.

SECTION 2. EVOLUTION DE LA CARRIERE DE L'INDIVIDU ET DEFIS DE LA GESTION DES LA GESTION DES CARRIERES

2.1 La mobilité dans la carrière :

Pour gérer les carrières il est nécessaire de considérer les différents types de mobilités possibles dans l'organisation.

L'évolution de la carrière se traduit par différents types de mobilités: **verticale**, **horizontale**, **latérale**, et **géographique**. L'organisation peut l'aider par la définition de **filières promotionnelles** nationales et internationales.

- 1) **La mobilité verticale** : elle correspond à la promotion classique, c'est une mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau **n** à un niveau **n+1**, les critères généralement admis sont le taux **d'atteinte des objectifs** (tant quantitatifs que qualitatifs).

¹ LIVIAN- LA GESTION DES CARRIERES DES CADRES DANS LES GRANDES ENTREPRISES EN France, 1990.

² ROGER, 1992- LA GESTION DES CARRIERES.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- 2) **La mobilité horizontale** : Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre (**polyvalence**).
- 3) **La mobilité latérale** : ce type de mobilité est indépendant du niveau hiérarchique, appelée aussi mobilité radiale ou d'inclusion, elle reflète le rapprochement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Elle traduit le degré d'influence ou de pouvoir d'une personne dans l'organisation où elle travaille. **Elle est exprimée en termes de pouvoir informel.**

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, dans un modèle d'organisation tridimensionnel¹, comme l'illustre la figure 3.

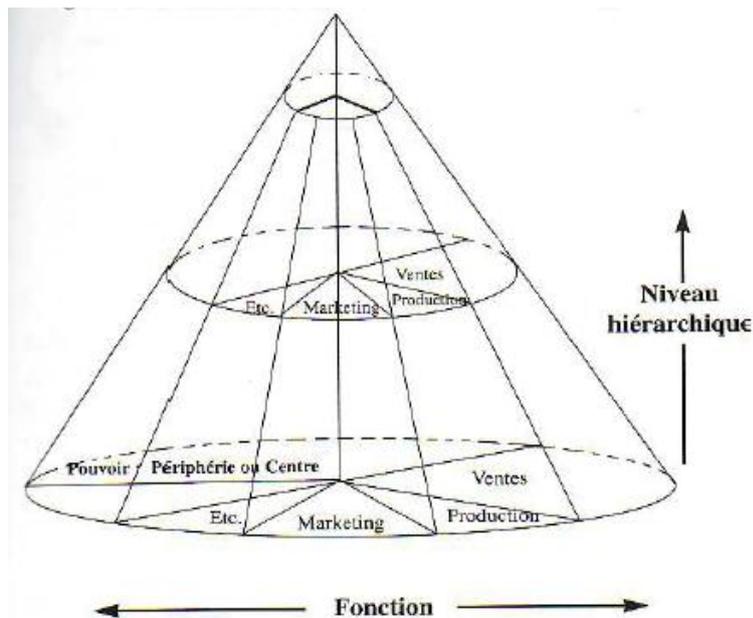


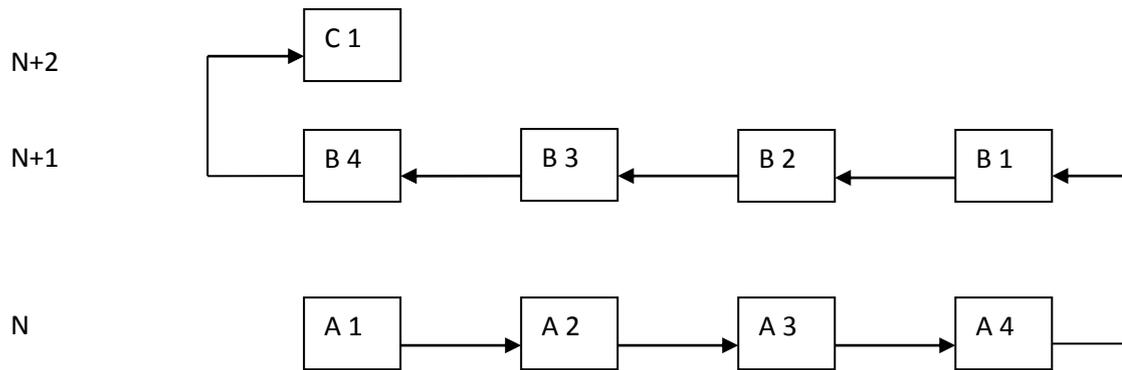
Figure3 : modèle tridimensionnel d'une organisation.

Source : Schein 1971

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma N°02 ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux¹.

¹ SCHEIN. THE INDIVIDUAL, THE ORGANISATION, AND THE CAREERS, A CONCEPTUAL SCHEME. 1971.

Figure 4 : une filière promotionnelle.



Source : adapté de Jean-Marie Peretti, 13 e édition (2005-2006) page 91.

4) mobilité géographique :

Les trois mobilités précédemment citées peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique, cette dernière peut être intra organisationnelle s'effectuant à l'intérieure d'une même entreprise, ou inter organisationnelles qui implique un changement d'entreprise. La mobilité géographique s'exprime au niveau national et international.

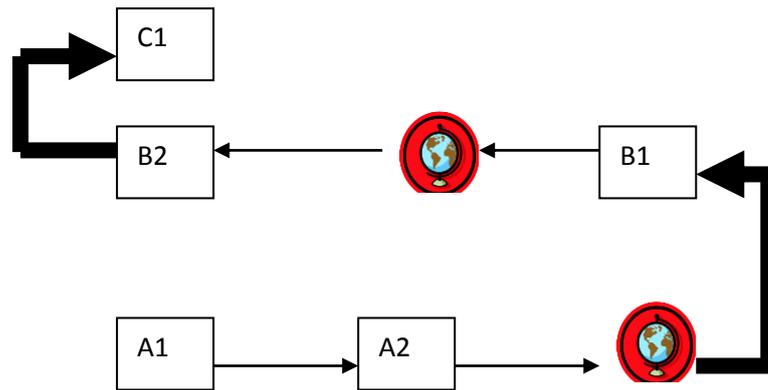
La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes, tel que :

- **Des missions de courtes durées** (de 3 à 6 mois en moyenne).
- **l'expatriation** qui est une mobilité internationale temporaire intra entreprise d'une moyenne de 3 ans, l'entreprise a recourt à ce type de mobilité pour diverses raisons tel que² : le besoin spécifique de personnel (vacance de poste due à l'absence de compétence locale) ; développement organisationnelle (pour le contrôle ou le transfert de savoir-faire dans le but de développer les filiales à l'étranger) et le développement de managers afin de permettre aux hauts potentiels d'acquérir les qualités nécessaires via les filières promotionnelles internationale; pour manager des groupes transnationaux.

¹ Jean Luc CERDIN - GÉRER R LES CARRIERES, Vade Mecum, édition **ems** management & société

² CERDIN, LA MOBILITE INTERNATIONALE : REUSSIR L'EXPATRIATION, 1999.

Figure 5 : filière promotionnelle internationale.



Source : Gérer les carrières, Vade Mecum, édition ems management & société, page 34.

2.2 Le cycle de vie d'une carrière :

❖ le modèle traditionnel :

Selon Hall (éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail), le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes présentées dans la figure 04. Ces étapes constituent une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du poste qu'il occupe¹. La connaissance de ces événements va aider l'individu et l'organisation à mieux comprendre les problèmes et les événements qui se présenteront au fil des ans.

- **Première étape :** la préparation au marché du travail. Durant cette phase qui va de la naissance à 25 ans environ, l'individu acquiert un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ces expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.
- **Deuxième étape :** l'entrée sur le marché du travail. Durant cette étape l'individu se consacre au choix d'un emploi et d'une organisation. La principale difficulté de cette période est ce que les chercheurs ont appelé « choc de réalité »², ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport au emplois qu'il désire

¹ SEKIOU L et COLLABORATEURS, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

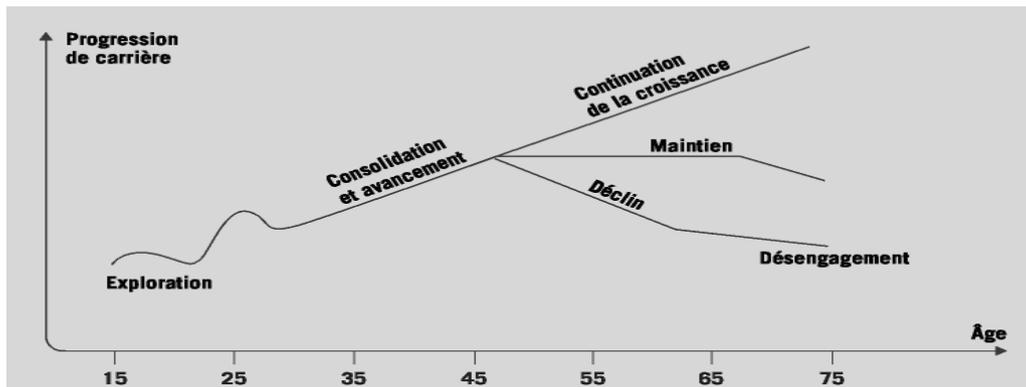
² Jean Luc CERDIN, op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

occuper et trouver une fois sur le marché du travail. On commence généralement sa carrière au bas de l'échelle, et le travail n'est pas forcément stimulant.

- **Troisième étape** : elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croît personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

Figure 6 : le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall.



Source : la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques. P 357.

- **Quatrième étape** : la carrière à mi-chemin. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes reliés à une sorte d'oscillement entre la dépression et l'euphorie¹.
- **Cinquième étape** : La fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

A côté du model traditionnel, d'autres modèles plus évolués existent, qui prennent en considération les types de personnalité, la nature du travail et les aspirations professionnelles de l'individu. Selon les étapes de la carrière, les personnes

¹SHIMON L. DOLAN_ TANIA SABA_ SUSAN E JACSKSON_ RANDALL S ACHUMER, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINE-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles -

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

expriment des attentes différentes envers leur travail. Cependant, elles sont guidées tout au long de leur cheminement de carrière par une ancre qui oriente leurs choix de carrière¹. D'autres typologies telles que celles de **HOLLAND** et de **DRIVERS** expliquent aussi les différences d'orientation de carrière.

❖ La typologie sur les ancres de carrière selon Schein :

Elle expliquerait les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation.

Tableau 3 : les huit ancres de carrière de Schein

Ancres de carrière	Type de travail	Système de promotions
Technique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles, en proposant des défis; ▪ Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué; ▪ Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités; ▪ Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotions d'ordre professionnel; ▪ Élargissement des tâches; ▪ Soutien technique très important; ▪ Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales.
Managériale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialisation considérée comme un piège; ▪ Travail de généraliste; ▪ Travail axé sur les promotions; ▪ Compétences analytiques requises; ▪ Accent sur les relations interpersonnelles; ▪ Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises; ▪ Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotions basées sur le mérite, sur la performance; ▪ Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion.
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne; ▪ Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotions basées sur les réalisations passées; ▪ Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant

¹ CADIN, FAUT IL CHANGER DE PARADIGME EN THÉORIE DE CARRIERE.1998.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désir de faire les choses à sa façon; ▪ Besoin permanent d'autonomie; professions autonomes; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement. 	mettre en péril son autonomie.
Sécurité/ Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin de se sentir en sécurité; ▪ Loyauté envers l'organisation accordée en échange de la stabilité; ▪ Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière; ▪ Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs; plafonnement des moins talentueux; ▪ Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotions basées sur l'ancienneté; ▪ Systèmes de promotions fondés sur le rang et les grades. Ex. : universités.
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effort de création de nouvelles entreprises; ▪ Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financières; ▪ Création de produits, de services, d'entreprises; ▪ Risque constant de lassitude; ▪ Besoin de créer et d'innover en permanence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouvoir de changer de rôle au besoin.
Sens du service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon; ▪ Importance plus grande accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande; ▪ Volonté d'influencer l'entourage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu.
Défis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand; ▪ Prépondérance accordée à la compétition. 	
Style de vie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail : la famille et les loisirs. ▪ Faible loyauté organisationnelle. 	

Source : adapter de E. H. Schein, Career Anchors, San Diego, University Associates, 1990.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

❖ La théorie de Holland portant sur les types de carrières :

Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière¹. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, J. L. Holland, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. Holland soutient qu'il existe six personnalités types (voir tableau 2) qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

Tableau 4: types de personnalités selon Holland.

Types de Holland	Aptitudes	Traits de personnalité	Intérêts
RÉALISTE Personne exerçant surtout des tâches concrètes.	Aptitudes visuo-motrices et perception spatiale Ex.: dextérité manuelle, sens de la mécanique, bonne forme physique.	Ex.: patient, minutieux, endurant physiquement, constant.	La mécanique et le travail de plein air. Ex.: manipulation de machines, mécanique/électronique, nature et environnement.
INVESTIGATEUR Personne ayant besoin de connaissances théoriques pour agir.	Aptitude aux activités scientifiques et mathématiques Ex.: intelligence abstraite, résolution de problèmes, rigueur intellectuelle.	Ex.: critique, curieux/chercheur, soucieux de se renseigner, calme/réservé.	Les sciences et les mathématiques. Ex.: activités intellectuelles, chimie, physique, biologie, mathématique, haute technologie.
ARTISTIQUE Personne s'exprimant par le biais de l'expression artistique	Aptitude artistique Ex.: sens esthétique, idées originales, facilités dans les arts plastiques.	Ex.: spontané, expressif, imaginatif, émotif.	Les beaux-arts, la littérature et les langues. Ex.: beaux-arts, littérature et langues, musique.
SOCIAL Personne désirant exercer ses actions auprès des personnes.	Aptitude aux relations interpersonnelles Ex.: facilité à s'exprimer, capacité à	Ex.: être attentif aux autres, coopératif, collaborateur, compréhensif.	Le travail social et les relations interpersonnelles. Ex.: engagement social, sciences humaines,

¹ Jean Luc CERDIN-GERE R LES CARRIERES, Vade Mecum, édition **Ems** management & société

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

	aider, sens de la collaboration.		éducation et rééducation.
ENTREPRENANT Personne aimant influencer les autres, leur «vendant» des idées ou des biens matériels.	Aptitude au leadership et à la supervision Ex.: capacité à prendre des décisions, sens de l'initiative et de l'organisation.	Ex.: persuasif, énergique/actif, leader, optimiste.	La vente, le leadership et la supervision. Ex.: affaires, commerce, finances; tâches administrative; vente, marketing, relations publiques.
CONVENTIONNEL Personne aimant se conformer à des règles précises.	Aptitude au travail de bureau et de classement Ex.: rapidité d'exécution, sens de la précision, sens de la méthode.	Ex.: loyal/digne de confiance, organisé, efficace/ordonné, respectueux de l'autorité.	Le travail de bureau et de classement. Ex.: classement et ordre, travail méthodique, bureautique et informatique.

Source : s'orienter selon l'indécision **Isabelle Falardeau, Rpland Roy, sainte-foy :** Les éditions septembre 1999.

❖ La typologie de Drivers :

Driver a défini quatre types de cheminements de carrière:

➤ **Le cheminement homéostatique:**

Se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain, et l'amélioration de leurs compétences.

➤ **Le cheminement linéaire :**

Est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et de domination, et qui s'intéressent aux relations interpersonnelles.

➤ **Le cheminement transitoire :**

Implique des changements fréquents; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs.

➤ **Le cheminement spiral :**

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

Est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action.

2.3 Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise :

La place qu'occupent les salariés dans l'entreprise conduit à adopter différentes approches de la gestion des carrières, de ce fait l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Les aspirations individuelles des personnes demanderaient des réponses au niveau de chaque individu. Cependant ces derniers progressent dans leur carrière en fonction **du taux d'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés dans le temps**. A chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner tel que les jeunes diplômés, les plafonnements de carrière, la double carrière dans un couple, et la fin de carrière, pour qui nous essaierons ensuite de proposer des pistes de solutions.

2.3.1 La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés:

Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé; et la recherche de l'autonomie rapide. Les cinq premières années de leur carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover et d'orienter convenablement les individus.

Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approche de la retraite.

Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations. Nous pouvons les énumérer comme suit¹ :

- Avoir un plan de carrière.
- Bénéficier d'un encadrement.
- Se voir confier des responsabilités.
- Jouir d'une autonomie.
- Avoir une qualité de vie au travail.
- Avoir de bonne condition de travail.

¹ SHIMON L. DOLAN_ TANIA SABA_ SUSAN E JACSKSON_ RANDALL S ACHUMER, op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- Bénéficier d'un soutien organisationnel.
- Avoir des possibilités de se développer **et de progresser dans la hiérarchie.**
- Pouvoir être mobile.
- **Evoluer dans climat convivial.**
- Utiliser pleinement son potentiel.

L'entreprise doit satisfaire ces attentes si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein, diverses mesures s'imposent:

- ❖ **Accueil:** l'accueil et la socialisation ont une grande importance, cela consiste à mettre à la disposition des nouveaux salariés l'information nécessaire au moment de la sélection et de l'accueil.
- ❖ **Recrutement:** c'est l'examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.
- ❖ **Conditions de travail:** analyse des aménagements possibles.
- ❖ **Carrière:** comprend les activités tel que le consulting sur la carrière; l'évaluation; la formation, la mise en valeur de l'employé; et l'enrichissement professionnel progressif.
- ❖ **Encadrement:** consiste à donner des explications claires sur le travail à réaliser, un encadrement à l'arrivée, le parrainage, et des affectations.

Parmi les pratiques qui permettent de gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le superviseur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant.

2.3.2 La gestion du plafonnement de carrière:

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières. Après avoir parlé des **trois situations de plafonnement**, nous exposerons **les solutions et les pratiques** qui permettent **de gérer cet événement.**

2.3.2.1 Les différents types de plafonnements:

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements¹ :

1. le plafonnement structurel:

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

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

Parmi les **non plafonnés** on distingue:

- **Les espoirs** (les réserves), se caractérisant par **une capacité d'évolution** jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.
- **Les étoiles:** sont considérés comme **les stars de l'entreprise** puisque ils sont à l'apogée, aussi bien en terme **de potentiel que de performance**, une promotion peut les conduire à devenir réserve, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, son plus grand risque est de se transformer en pilier (plafonné).

Chez les **plafonnés** on distingue² :

- **Les piliers:** ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus parts

¹TREMBLAY, COMMENT GERER LE BLOCAGE DE CARRIERE. 1992.

² Jean Luc CERDIN, Op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

des organisations ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.

- **Les branches mortes**, sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'entreprise pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

2. **plafonnement de contenu:**

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

3. **plafonnement salarial:**

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

2.3.2.2 **Les réactions des salariés au plafonnement de carrière:**

Les travaux effectués par **KAY** et Tremblay montrent que les individus ne réagissent pas de la même manière à une situation de plafonnement de carrière, de ce fait **KAY** définit quatre types de personnes plafonnées, à savoir:

- **Les plafonnés productifs:** ils ne sont pas conscients de leur plafonnement. Du fait qu'ils demeurent productifs, leur contribution est reconnue. Malgré qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière ils savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail.
- **Les salariés partiellement plafonnés:** reconnus comme des experts dans leur travail ils n'ont pas le sentiment d'avoir atteint le plafond de leur carrière, cette reconnaissance les stimule. L'organisation n'investit pas sur leur développement de carrière.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- **Les plafonnés heureux:** ces personnes sont conscientes de leur plafonnement, et cela leur fait plaisir. Dans ce cas le plafonnement peut être un acte volontaire, leurs connaissances et la maîtrise de leur travail satisfont pleinement leur organisation.
- **Les plafonnés passifs:** contrairement au plafonnés heureux, ils sont mécontents de leur position, parce qu'ils sont cotonnés dans un même poste depuis longtemps sans perspective d'évolution. Ils développent **une hostilité envers l'entreprise** et leur entourage, certains même frôlent la dépression.

Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines, puisque il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. Face à cela, les organisations ont intérêt à gérer sérieusement les plafonnements¹.

2.3.2.3 La gestion du plafonnement de carrière:

L'aplatissement des organisations et la réduction des niveaux hiérarchiques exigent l'acquisition de compétences outre que techniques, mais qui ont pour effet de restreindre les capacités de progression de carrière des employés.

Pour survivre dans ce nouvel environnement les **individus** doivent se former de façon continue, diversifier leurs connaissances, maîtriser les nouvelles technologies de l'information, travailler en équipe, assumer des responsabilités, prendre des décisions et accepter d'effectuer des mouvements de carrière latéraux.

Afin de faire face à ces situations de plafonnement et pour aider les salariés plafonnés à progresser, l'organisation intervient de la manière suivante² :

- Les mouvements latéraux et inter fonctionnels.
- La création de projets spéciaux.
- Les mutations, les échanges de postes entre deux employés.
- La progression dans des filières professionnelles afin d'acquérir des compétences.

¹ BENRAISS, MARBOT, PERETTI, ETUDE DE L'INFLUENCE DES PLATEAUX DE CARRIERE SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYES -CAS D'UNE PME MAROCAINE, 2000.

² SHIMON L. et ses collaborateurs, op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- La présence d'occasions d'apprentissage, la promotion de l'autoformation.
- La rétroaction honnête.
- Le réaménagement des postes.
- La rémunération sur la base des compétences.
- La mobilité qualifiante.

2.3.3 La double carrière dans le couple:

La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction à l'individu. Cependant, elles peuvent entrer en conflit quand les conjoints mènent tous deux une carrière. L'expression " double carrière" fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Le couple avec enfants qui exercent tous deux une activité professionnelle est aux prises avec une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne¹ :

- Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme est surchargée de travail, puisque, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer les travaux ménagers. Il lui faut déployer des efforts continus, surtout lorsqu'elle assure presque seule l'entretien de la maison et l'éducation des enfants.
- Des problèmes d'identité peuvent surgir particulièrement dans notre société, étant donné la confusion existant entre les rôles assignés, dans notre culture, aux hommes et aux femmes, et les rôles qu'ils jouent réellement.
- Lorsqu'il y a conflit entre la progression des carrières des deux membres du couple, ou entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, il devient nécessaire de trouver des mesures d'adaptation.

Afin d'aider les travailleurs à concilier entre leur vie professionnelle et familiale, les entreprises entreprennent certaines mesures² :

- **Aide aux membres de la famille:** service de garderie, aide financière pour les frais de garde, garde des enfants d'âge scolaire, aide financière à l'éducation, aide d'urgence, aide aux personnes à charge à autonomie réduite. Cette activité généralement confiée dans nos entreprises aux œuvres sociales.

¹ Jean Luc CERDIN, op.cit.

² SHIMON L. DOLAN_ TANIA SABA_ SUSAN E JACSKSON_ RANDALL S ACHUMER,op.cit.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

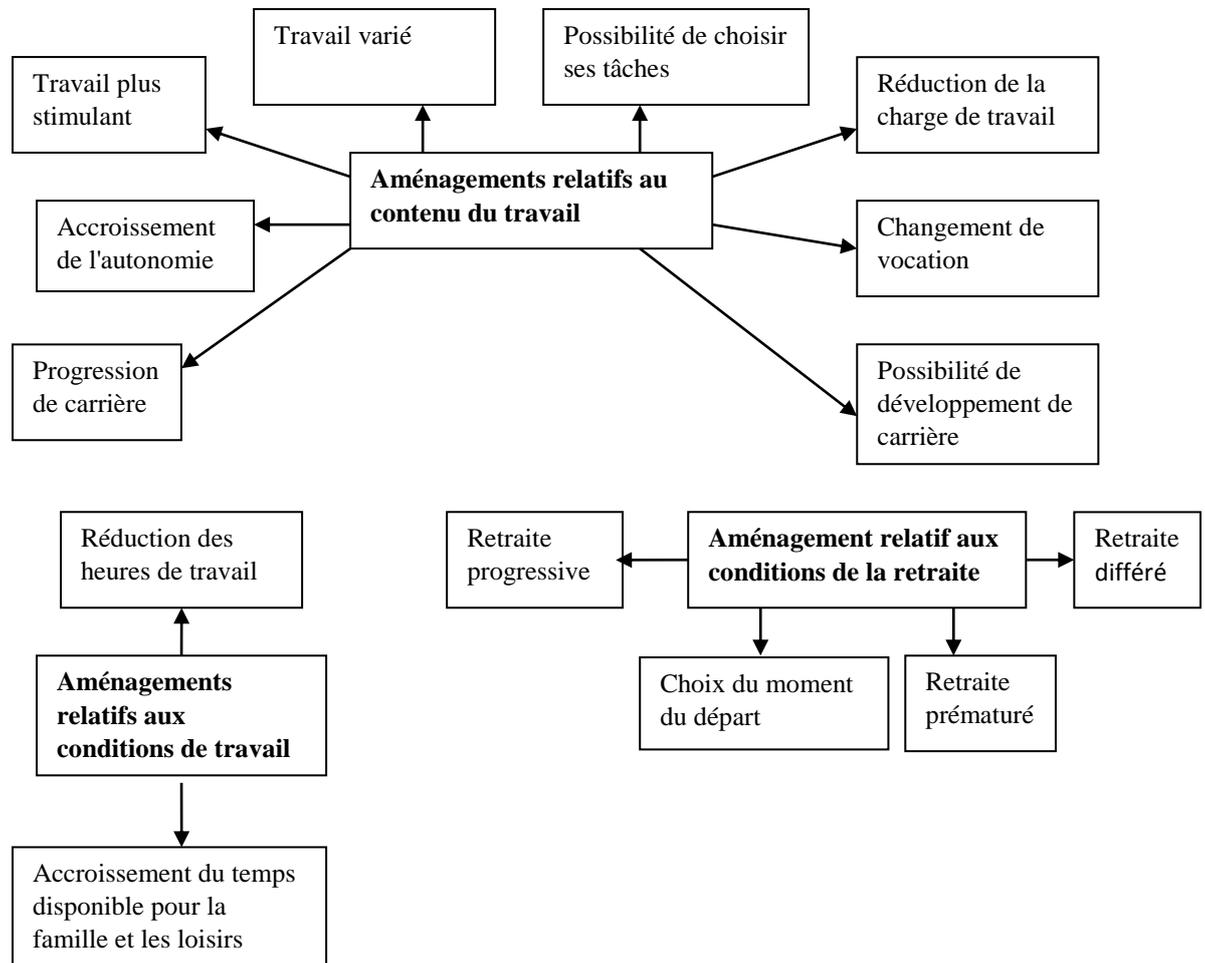
- **Congés et avantages sociaux:** compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, assurance collective familiale, services domestiques à accès rapide.
- **Aménagement du temps de travail:** horaire flexible, horaire comprimé volontaire, horaire à la carte, travail à temps partiel volontaire, travail partagé volontaire, travail à domicile, congé de matinée....
- **Gestion des carrières:** cheminement de carrière adapté aux exigences Familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

2.3.4 **La gestion de la fin de la carrière:**

Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quant à elles ne cessent d'évoluer. Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma prochain). La première catégorie a trait aux aménagements touchants les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs aux contenus du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portants sur les conditions de retraite.

A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de proposer à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière pour permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès. Afin de faciliter la réorientation de leur carrière, les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir schéma suivant). Planifier l'étape de leur fin de carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité **aux employés productifs**, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constitue des avenues qui favorisent la mobilité d'une main d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein de l'organisation et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnelles.

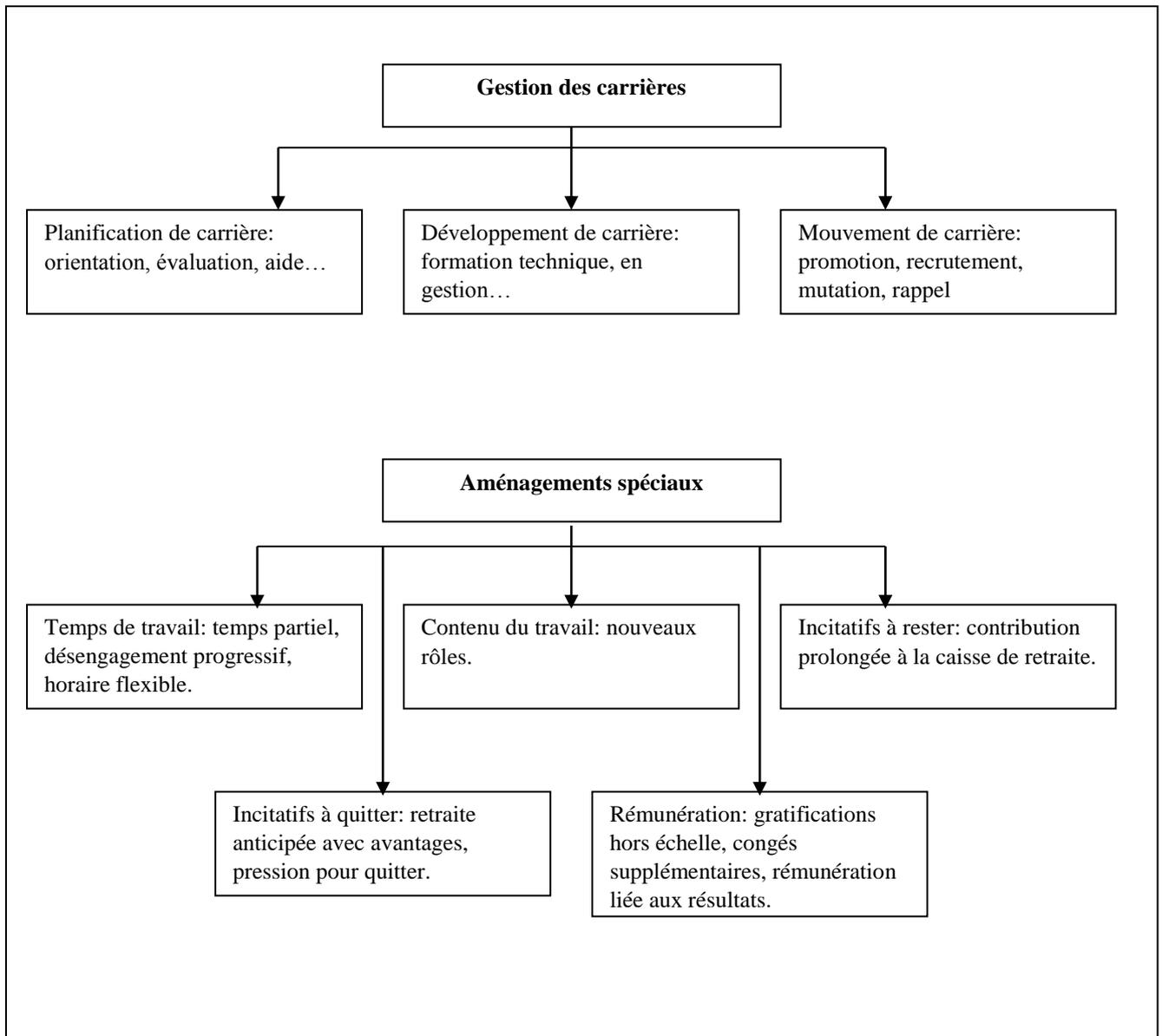
Figure 7: Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière



Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles, et l'établissement d'horaires flexibles. Elaborer les programmes de rémunérations permettant à cette main d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial, et contribuer ainsi à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

Figure 8 : les pratiques de gestion des employés vieillissants.



Source : figure7, 8 Saba, Guérin et Wils, Gérer l'étape de fin de carrière, gestion 2000, 1997.

SECTION 3. LES PRATIQUES ET OUTILS DE LA GESTION DES CARRIERES.

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : **la planification, la mise en œuvre et l'évaluation**¹.

3.1 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.

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

3.2 La mise en œuvre :

Cette phase se décline en deux étapes :

3.2.1 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 : - les aménagements envisagés touchant les emplois actuels – la concrétisation des mouvements planifiés – 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 Jean Luc CERDIN, op.cit.

3.2.2 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 consulling, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

3.3 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.

3.4 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :

Une armada d'outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières. Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

3.4.1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise :

Ils permettent à l'entreprise d'asseoir ses décisions relatives à la mobilité.

3.4.1.1 L'assessment center :

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

➤ Avantage:

- Etre jugé par un regard externe.
- S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles.
- Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils, ou auprès des différents observateurs.

➤ Inconvénients:

- Très coûteux, c'est un véritable investissement.
- L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents.
- La mobilisation de l'évalué va d'une demi-journée à une semaine.

- Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.

3.4.1.2 L'entretien annuel d'appréciation :

❖ **L'entretien individuel :** L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

➤ **Avantages :**

- Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct.
- Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

➤ **Inconvénients :**

- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.
- Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

❖ **L'entretien collectif :** L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

➤ Avantages :

- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.
- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

➤ Inconvénients :

- L'exercice est relativement "sportif".
- Tout ne peut pas être dit à cette occasion.
- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

3.4.1.3 L'évaluation à 360° :

En règle générale le **salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même**, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

➤ Avantages :

- L'évaluation par l'entourage est anonyme.
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

➤ Inconvénients :

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

3.4.1.4 Les comités de carrière :

C'est une réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue) et la DRH qui est généralement représentée par le ou les responsables de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchies donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une capitalisation collective des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

3.4.1.5 La revue des potentiels :

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme.

3.4.1.6 La formation des potentiels :

Les hauts potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain, de ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

3.4.1.7 L'organigramme prévisionnel :

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel **ou organigramme de remplacement**, concerne **les postes à fortes responsabilités** dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au **départ du titulaire d'un poste**. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

3.4.1.8 Les comités métiers :

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir d'une manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'expert.

3.4.1.9 Les pépinières ou viviers :

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à **la formation**. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence !!!

3.4.1.10 L'observatoire des métiers :

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

3.4.1.11 Système de mentor :

Des programmes formels peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Dans une logique de soutien à 360° d'autres sources comme les supérieurs directs ou les pairs sont utilisés.

3.4.1.12 Le suivi de la carrière :

Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise. Elles ont l'occasion de vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

3.4.2 Les outils d'accompagnements des projets des salariés :

Ces outils leur assurent leur valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe.

3.4.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière :

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels soit avec leur **responsable hiérarchique** dans le cadre de l'emploi occupé, ainsi l'occasion d'actualiser le CV et de discuter les progrès pour la période à venir ; ou avec **un spécialiste des ressources humaines** dans une perspective d'entretien de carrière, permettant d'examiner le parcours professionnel des salariés, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, **ou les bourses des emplois**.

3.4.2.2 La bourse des emplois :

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

3.4.2.3 La carte des métiers :

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale.

3.4.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences :

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé. Le bilan de compétence peut accompagner l'entretien de carrière; comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

3.4.2.5 L'outplacement :

Est un outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ces besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

Chapitre 2 : LA GESTION DES CARRIERES.

3.4.2.6 Les formations :

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

3.4.2.7 le coaching :

Consiste à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

3.4.2.8 le conseil ou l'orientation de carrière :

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

**Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de
MAC-SOUM**

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : la méthodologie de l'enquête.

Section 3 : analyse et interprétation des résultats

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Historique de la SONIPEC

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions, parmi elles celle d'investir dans le secteur industriel. C'est dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1978.

La SONIPEC étant une grande entreprise à l'époque, elle alignait en son sein plusieurs filiales telles que :

- Les tanneries
- Les unités de distribution et de commercialisation (DISTRICH)
- Les maroquineries
- Les unités de production de chaussures.

En 1983, suite à des réformes, l'état a procédé à la décentralisation de la SONIPEC ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

- ENIPEC
- EMAC
- MAROQUINERIE
- DISTRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché), toutes les entreprises publiques sont devenues des entreprises publique économique (EPE).

L'EMAC à son tour a subi un démantèlement en donnant naissance à plusieurs entreprises dont MAC-SOUM fut née en 1997, et depuis elle est libre de ses décisions jusqu'à ce jour.

1.2 Situation géographique et domaine d'activité

Le complexe MAC-SOUM est situé sur la route nationale N°26 environ 8km de la ville d'AKBOU, et de 500m de la voie ferrée.

L'activité principale de l'entreprise est la production et la commercialisation de la chaussure. L'activité secondaire est la fabrication et la commercialisation de toutes formes pièces que se constitue la chaussure (colle, porte pièce, pièces de rechange, cabinet a polish...).

1.3 La superficie de l'entreprise

La superficie de l'entreprise est de 106134m², avec une superficie bâtie de 118116m².

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

1.4 Dénomination

L'entreprise de manufacture d'articles chaussants Soummam par abréviation MAC-SOUM, est une société par action avec un capital de 100 000 000 DA (cent millions de dinars)

1.5 Le statut juridique

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et elle dispose de toute attitude pour développer ses stratégies, le principal actionnaire est le groupe LEATHER INDUSTRY.

1.6 Les différents produits fabriqués

Le complexe est équipé d'un nombre important de machines et d'ateliers de production pour assurer sa production de :

- Chaussure de sécurité ;
- Chaussure de ville ;
- Chaussure textile ;
- Fabrication de Colle et polish ;
- Fabrication de forme et semelle.

1.7 Les différentes directions de l'unité

- direction générale.
- direction des ressources humaines.
- direction commerciale.
- direction comptabilité et finance.
- département de production.
- département de maintenance.

1.8 L'effectif employé

MAC-SOUM emploi un effectif de 229 employés à la fin du mois de février 2013 qui se divisent comme suite :

- cadre dirigeant : 04
- cadre moyen : 16
- agent de maîtrise : 23
- agent d'exécution : 179
- cadre supérieur : 07

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

1.9 L'organisation de l'entreprise :

❖ régime de travail :

Le travail est organisé en équipe et en fonction des tâches des ateliers, la plupart des tâches s'effectuent du 8H à 16H

❖ La production :

- La coupe : 600 paires.
- Piqueurs : 400 jusqu'à 500 par jours
- Montage : 400 paires par jour.

1.10 Les directions de l'entreprise :

1.10.1 La direction générale :

Elle est assurée par le directeur de l'unité, il est le principal dirigeant de l'entreprise, il veille sur la bonne gestion et il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY. Il doit veiller aussi à l'amélioration continue de la rentabilité et la productivité de l'entreprise.

1.10.2 Secrétariat :

C'est l'intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs ainsi que les procès-verbaux des réunions.

Elle est responsable de l'organisation de l'agenda du directeur pour des éventuels rendez-vous.

1.10.3 Section moyens généraux :

La section moyens généraux est chargée de :

- Gestion de transport des personnels et de marchandises.
- Etablissement des bons de commandes pour l'approvisionnement en carburant, huiles et fourniture de bureau.
- L'entretien des équipements des bureaux et les bâtiments administratifs.

1.10.4 Sous-direction hygiène et sécurité :

Elle est liée directement à la direction générale ayant pour tâches suivantes :

- Définir les normes de sécurité pour chaque poste de travail.
- Veille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène.
- Intervenir à chaque incident.
- Etablissement de rapport mensuel des accidents de travail.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

1.10.5 Contentieux :

Elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défenses des intérêts de l'entreprise a l'amiable ou par voie judiciaire ;
- Assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux) ainsi que l'établissement des actes notaire relatif aux terrains d'implantation de l'unité ;
- Suivre l'évolution des litiges financiers et leur règlement avec les tiers (clients, fournisseur, prestataires...).

1.10.6 Département achats et approvisionnement :

Ce département est composé d'un service d'achat et d'un service de gestion des stocks.

La mission de ce département est de surveiller tous les besoin des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat.

1.10.7 Direction production, maintenance et technique :

Cette direction est composée de 3 départements qui sont :

❖ Département production :

La tâche de ce département est la transformation de la matière première fournit par le magasin de matière première sous forme de mousse.

Ça passe tout d'abord d'un atelier qui s'appelle la broche pour transformer la MP

Ensuite l'atelier A (coupe) : consiste à faire des coupures de cuire selon la forme

Atelier B (piquage) : la couture de la forme transmet par atelier A qui sera ensuite transférer à l'atelier C

Atelier C (montage) : montage des accessoires, finition, collage des semelles

- Elaborer les plans de production de l'unité ;

Processus de production



❖ **Département maintenance** : Assure le bon fonctionnement de tous les équipements de l'entreprise.

❖ **Département technique** : il est conçue pour :

- L'élaboration des plannings de la maintenance préventive
- Approvisionnement de la pièce de rechange

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

- Assure la comptabilité analytique.

1.10.8 direction commerciale :

Cette direction a pour mission de :

- participer à l'amélioration de la politique commerciale définie par la direction générale ;
- veiller à la connaissance du marché et à l'orientation de la production pour la satisfaction de la demande des clients ;
- veiller au respect des règles et procédures commerciales ;
- participer à l'élaboration des programmes de production avec les structures concernées ;
- assurer le suivi du fichier clients.

La direction commerciale se compose de plusieurs services qui sont :

- service de vente.
- Service recouvrement.

1.10.9 Direction comptabilité et finance : Elle est composée de deux services :

- **Service finance** : il s'occupe de tous les décaissements et les encaissements de l'entreprise
- **Service comptabilité générale** : elle est chargée de la saisie de toutes les opérations effectuées (les bons de sorties, les bons d'entrés, les factures...).

1.10.10 Direction des ressources humaines :

La DRH a pour mission de :

- Prévoir les ressources humaines nécessaires en fonction des besoins de l'entreprise ;
- Gérer le personnel et leurs carrières ;
- Instaurer et créer un climat social favorable au sein de l'entreprise ;
- Assister le directeur général dans l'application rigoureuse de la législation et de règlement interne de l'entreprise.

La direction des ressources humaines se compose de deux services :

❖ **Service de gestion du personnel :**

Il s'occupe de :

- Etude prévisionnelle des besoins en ressources humaines ;
- Elaboration des plans de formation ;
- Exécution de la gestion des carrières ;
- Recrutement ;
- Affectation ;
- Promotion.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

❖ Service paie :

Le service paie est chargé de :

- La mise à jour des livres de paie ;
- Contrôler les documents justificatifs servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avance sur le salaire,...)
- Classement et conservation des documents et archives ;
- Déclaration sociale et parafiscales.

Section 2 : Quelques pratiques ressources humaines liées à la gestion des carrières :

2.1 Le recrutement :

❖ Le cadre réglementaire :

S'inscrit dans le cadre d'un programme prévisionnel annuel ou pluriannuel de recrutement et de formation de l'entreprise, il a pour objectif de pourvoir une vacance de poste ou à une création d'emploi, ces derniers sont pourvus en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste, et font l'objet d'une publication interne.

En règle générale la culture de MAC-SOUM n'admet aucune discrimination entre travailleurs en matière de recrutement. En effet à compétences et qualifications égales ils sont prioritaires.

2.1.2 Le processus de recrutement de MAC-SOUM:

Etape 1. Définition du besoin en effectifs :

L'expression des besoins émane du responsable hiérarchique du service concerné, l'origine de la demande peut être un remplacement dû à un départ, une mutation, un besoin d'effectifs supplémentaires, ou de création d'un nouveau poste, suite à un plan de charge exceptionnel (CDD).

Une fois le besoin déterminé le responsable hiérarchique envoie un courrier détaillé du poste (finalité du poste, activités et tâches, et responsabilités.) à pourvoir ainsi que le profil du candidat (compétences et habilités.) auprès de la direction des ressources humaines qui sera étudié, pour ensuite le transmettre au directeur, ce dernier va envoyer un courrier à son tour à la direction générale du groupe LEATHER INDUSTRY pour validation. Après approbation, il sera mis en œuvre.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Etape 2. Recherche des candidats :

La recherche s'effectue en premier lieu sur le marché interne, par la publication d'un document intitulé appel à candidature. Si l'entreprise ne trouve pas en interne les candidats recherchés, elle recourt au recrutement externe, par le biais de l'agence nationale pour l'emploi et la main d'œuvre ANEM.

Etape 3. Sélection des candidats :

L'entreprise reçoit des Curriculum Vitae, qui devront être triés suivant les critères près établis dans l'étape précédente. Les postulants qui ont passé cette épreuve seront appelés à se présenter pour un entretien avec les recruteurs de l'entreprise (département ressources humaines). Au cours de cet entretien le candidat sera informé sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques; aussi l'occasion lui sera donnée de s'exprimer sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses aptitudes...et défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. Les candidats retenus à l'issue de cette phase sont soumis à des tests techniques qui vont confirmer leurs connaissances, et seront soumis à un control médical, conduit par les médecins de l'entreprise.

Etape 4. La concrétisation :

La décision de recrutement sera concrétisée par l'établissement d'un contrat d'engagement qui sera signé par les deux parties et sera remis au travailleur au plus tard à la date d'effet du document.

Le contenu du document d'engagement est précisée par le règlement interne de MAC-SOUM, il prévoit notamment le poste d'affectation, le grade, le lieu de travail, les éléments de rémunération et avantages prévus par la convention ainsi que la période d'essai. Cette dernière est de 3 mois pour le personnel d'exécution, 6 mois pour le personnel de maîtrise, et pour les cadres. Durant cette période d'essai le travailleur est soumis aux mêmes obligations et aux mêmes droits que les travailleurs confirmés, ils font objet d'appréciations trimestrielles par la hiérarchie. Ces périodes ne peuvent être renouvelées qu'une fois seulement. Les personnes jugées incompétentes durant cette période d'essai peuvent être limogées sans indemnités, ou se voir renouvelés leur période d'essai. Pour les candidats ayant réussi, ils seront confirmés au poste de travail par une décision écrite, selon les modalités prévues par la réglementation interne.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Le processus de recrutement sera finalisé par un PV d'installation et la signature d'un contrat de travail, ce dernier peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel.

Processus de recrutement de MAC-SOUM.

Expression des besoins

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

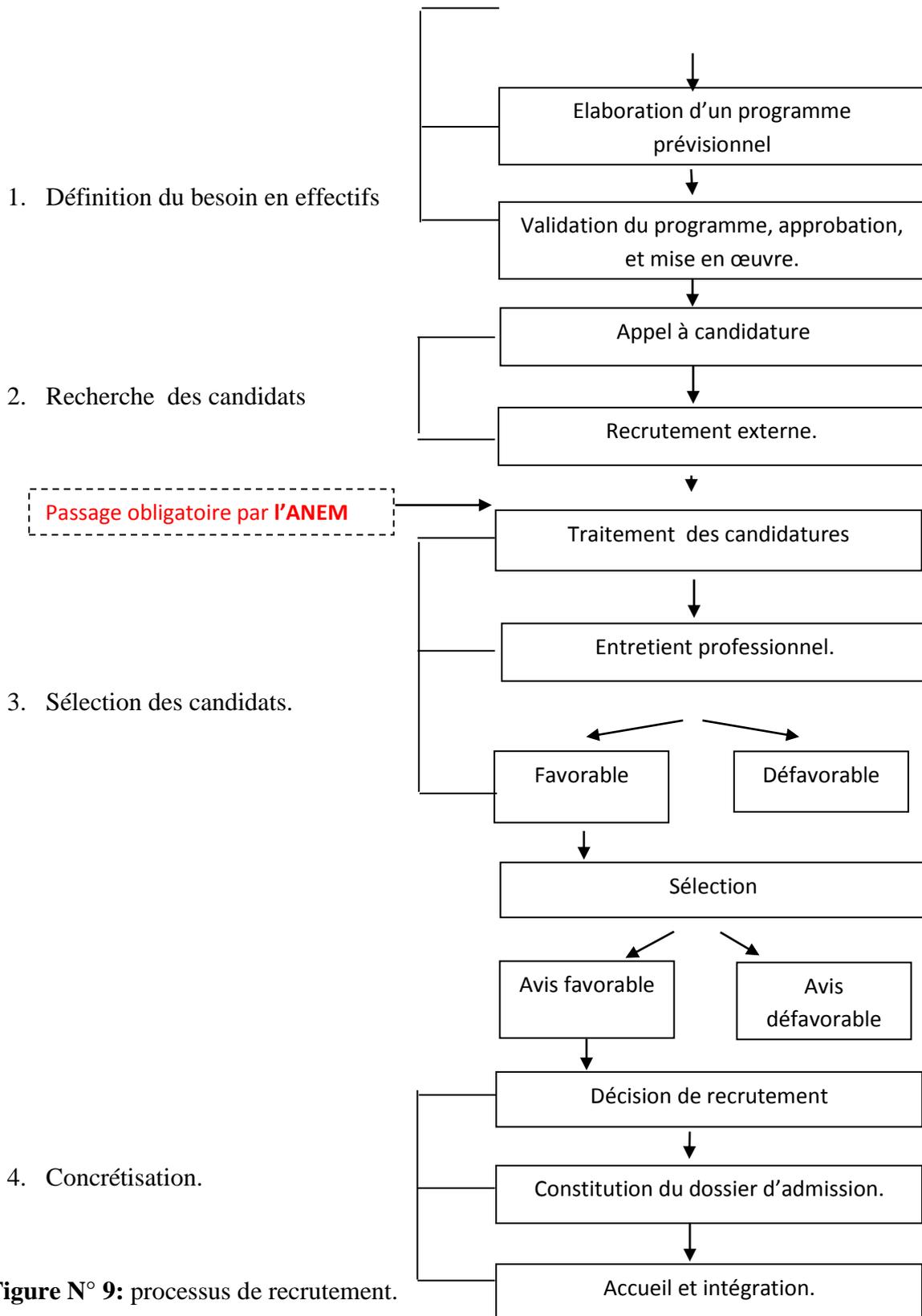


Figure N° 9: processus de recrutement.

Source : élaboré par nous-même.

2.2 Promotion, mutation et changement de poste :

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Durant la carrière la situation de travailleur peut subir des modifications.

2.2.1 Mutation/ promotion :

Constitue une promotion tout changement dans la situation du travailleur qui se traduit par une classification supérieure. En règle générale les promotions des travailleurs interviennent lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste de travail vacant et nécessaire au fonctionnement normal de la structure.

Le responsable direct de la structure concernée établit une demande de promotion en faveur du travailleur jugé apte à occuper le poste et le transmet à la structure RH.

2.2.1.1 Conditions de la mutation/promotion :

- Un temps de stationnement : minimum de 2ans dans le poste ;
- Un écart maximum de 2 catégories entre le classement personnel et le classement du poste demandé ;
- La qualification liée aux conditions d'accès au poste;
- L'avis de la hiérarchie est requis.

2.2.1.2 conditions de mise en place :

- Une période d'observation de 6 mois (pour les cadres et maîtrise) et 3mois (pour les exécuteurs) après affectation à l'issue de laquelle une appréciation est portée par la hiérarchie. Etant souligné que cette appréciation est très formelle ;
- Une décision de confirmation ou rejet de confirmation est prononcée à la fin de cette période d'observation ;
- En cas de rejet de confirmation, il est prévu soit la réintégration sur le poste d'origine s'il est toujours vacant, soit la réaffectation sur un poste équivalent ;
- En cas d'écart de classement entre le classement de l'agent et celui du poste, il est prévu l'attribution d'une catégorie à la confirmation et selon le cas, attribution d'une deuxième catégorie une année après.

Tableau N° 5: tableau récapitulatif du processus de promotion/mutation :

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Les règles	Conditions	Observations
Temps de stationnement :	2ans dans le poste	
Ecart maximum :	2 catégories	
Minimum de qualification	conditions d'accès ; et avis de la hiérarchie	
Période d'observation	6 mois, Confirmation ou rejet de confirmation pour les cadres et maîtrise. 3 mois pour les agents d'exécution.	Réintégration ou réaffectation sur un poste équivalent
Progression	Attribution d'une catégorie à la confirmation et une autre une année après.	

Source : document interne.

2.3 La formation :

La formation est un investissement pour assurer le présent et préparer le futur en termes de compétences humaines.

A MAC-SOUM les activités de cette fonction sont limitées à :

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

- Suivi les agents en formation sur le tas ;
- Suivi des stagiaires issus de CFPA dans le cadre de l'apprentissage ;
- Accueil des étudiants en provenance des universités ou institut dans le cadre de la préparation de leurs mémoires de fin d'études ;
- Inscription du personnel de l'entreprise à des séminaires organisés par différentes institutions.

2.3.1 processus de formation :

2.3.1.1 Expression du besoin :

- **Expression du besoin émanant de la hiérarchie :** chaque responsable hiérarchique (département et service) fait annuellement état des besoins de formation de sa structure. Cet état de besoin de formation sera envoyer au chef de service du personnel.
- **Expression de besoins individuels :** il est mis à la disposition des travailleurs des fiches de vœux permettant l'expression de leur besoin individuel de formation. Cette demande sera transmise au responsable hiérarchique pour la signer, qui sera ensuite transmise par l'intéressé auprès du chef de service du personnel.

2.3.1.2 Traitement des besoins :

le chef de service formation synthétise séparément les demandes de la hiérarchie et les demandes individuelles en y ajoutant :

- le cout de la formation ;
- en mentionnant les personnes ayant déjà bénéficié de formation ;

2.3.1.3 Prise de décision :

les états sont transmis au directeur qui prend la décision d'envoi en formation lors d'une réunion avec ces collaborateurs immédiats et en présence du chef de service du personnel

Un procès-verbal du directeur sera envoyé au chef de service du personnel qui a son tour établit une décision de mise en formation.

2.3.1.4 Suivi de la formation :

- **Formation courte durée :** 3 à 10 jours, le bénéficiaire remet au chef de service du personnel une attestation de suivi de stage ainsi qu'une copie du programme suivi.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

- **Formation moyenne et longue durée :** le bénéficiaire remet au chef de service du personnel une attestation de fin de formation, une copie du titre ou diplôme obtenu ainsi qu'une copie du programme suivi.

Section 3 : la méthodologie de l'enquête

3.1) Généralités sur l'enquête par sondage :

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Ces études ont pour but de mesurer et d'évaluer le marché et sa potentialité. Pour établir cette étude, l'entreprise agit par sondage pour choisir l'échantillon à interroger, dans une population de base (population mère). Par définition : « le sondage est un enquête effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres »¹.

La validité des résultats dépend essentiellement de :

- La représentativité de l'échantillon, qui est fonction de la méthode d'échantillonnage utilisée (méthodes probabilistes ou empiriques).
- la représentativité de l'estimation, qui est fonction de la taille de l'échantillon.

3.2) L'échantillonnage :

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier.

3.2.1) La construction de l'échantillon :

¹ CHIROUSE (Yves), *le marketing : Les études préalables à la prise de décision*, Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Avant qu'on aborde les deux grandes méthodes d'échantillonnage, il faut d'abord définir un échantillon. L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »¹

La théorie des échantillons repose sur la théorie mathématique des probabilités et notamment sur la loi des grands nombres.

Il s'agit de tirer d'une population déterminée, une fraction dans laquelle les différents caractères dans on connaît la fréquence dans la population se retrouve avec une fréquence identique.

Les deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

3.2.1.1) Echantillon probabiliste (Aléatoire) :

Toutes les personnes de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon.

On procède au tirage au sort (tirage au sort systématique sur la liste des individus ou utilisation des tables de nombre au hasard).

C'est une méthode difficile voire impossible lorsque la population étudiée est très importante. Elle nécessite de procéder la liste complète de la population : d'où des méthodes dérivées :

- **L'échantillon à plusieurs degrés** : on pratique des tirages au sort successifs.
- **L'échantillon en grappe, aléatoire** : on crée des groupes d'unités, appelés grappes, puis dans ces grappes on tire au sort des individus.
- **L'échantillon stratifié** : on crée des strates, et on tire au sort des individus par strates.

3.2.1.2) Echantillon non probabiliste (empirique) :

L'échantillon n'est pas tiré au sort. La liste de la population n'est pas disponible. Les méthodes les plus utilisées sont :

- **L'échantillon par quota** : on cherche des informations chiffrées sur la population totale. On constitue l'échantillon en conformité avec ses statistiques. Cette méthode est la plus utilisée car elle est faible et relativement peu coûteuse.¹

¹ BERTRAND (j.p) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

- **La méthode des itinéraires** : on établit des instructions précises pour l'enquêteur (ex : interroger devant un rayon précis une personne toutes les dix minutes).

3.2.2) La détermination de la taille de l'échantillon :

La précision des résultats obtenus lors d'une enquête par sondage est fonction de la précision recherchée. Plus la taille est importante plus la précision sera grande.

3.3) Le questionnaire :

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant.

« Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »²

La préparation d'un questionnaire requiert la prise de décisions concernant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

3.3.1) La rédaction du questionnaire :

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

3.3.1.1) La forme des questions : On distingue deux formes de questions :

- ⌘ Les questions ouvertes ;
- ⌘ Les questions fermées.

⌘ **Les questions ouvertes :**

Ce type de question laisse le libre choix à l'interviewé de développer ses idées.

¹ KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), *marketing management* , édition public-union ,1997 P.140

² Ibid. P.140

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.

Elles permettent également d'étudier l'attitude du consommateur, mais peuvent par la suite poser des problèmes de codification lors de l'exploitation du questionnaire.

∞ Les questions fermées :

Ce sont celles pour lesquelles l'enquêté ne peut répondre qu'en choisissent les réponses proposées dans le questionnaire.

3.4) Présentation de notre méthodologie de l'enquête :

Notre stage pratique s'est déroulé dans le siège social de MAC-SOUM pendant un mois. Durant cette période nous nous rendons souvent à l'entreprise où nous avons été témoins de beaucoup de leurs activités.

3.4.1) Objectif de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des employés de MAC-SOUM, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence l'impact du système de gestion des carrières sur l'acquisition, le développement et la conservation de la compétence.

3.4.2) Mode d'échantillonnage :

Vu l'absence de la liste exhaustive de la population mère, nous avons choisi la méthode non probabiliste (stratifié), c'est-à-dire que l'échantillon n'est pas tiré au sort sachant que la liste de la population n'est pas disponible.

Pour répondre à la problématique posée, nous avons distribué 50 questionnaires, 40 nous ont été retournés. Ce qui représente 21% de l'effectif globale de la population étudié.

Les 40 questionnaires sont répartis comme suit :

- 18 Cadre
- 10 Maitrises.
- 12 Exécutions.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

3.4.3 Présentation des résultats:

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

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

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats :

3.1 Fiche signalétique :

Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les employés de MAC-SOUM, d'une manière plus détaillée, nous avons, à cet effet, recensés les employés selon les critères suivantes :

Sexe : (tableau N°6)

Variable	fréquence	pourcentage
Homme	28	70%
Femme	12	30%

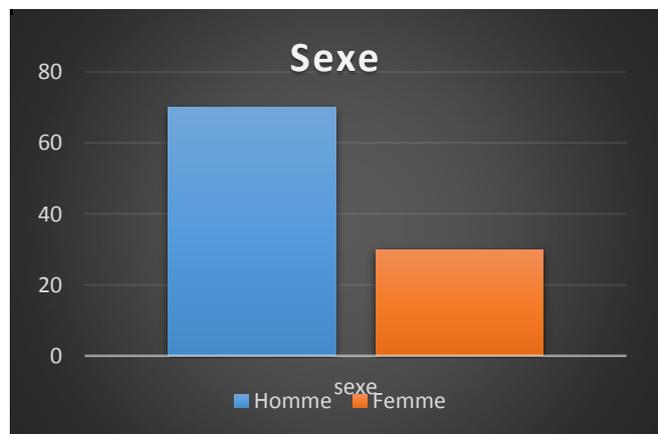


Figure N° 10 : Répartition par sexe.

Source : Elaboré par nous-même.

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 40 salariés. Le graphique à droite montre un déséquilibre de la répartition par sexe (30% de femmes contre 70% d'hommes).

variable	fréquence	Pourcentage
----------	-----------	-------------

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Moins de 25 ans	8	20%
25-35 ans	18	45%
36-50 ans	14	35%
Plus de 50 ans	0	0%

Répartition par Age : tableau N°7 :

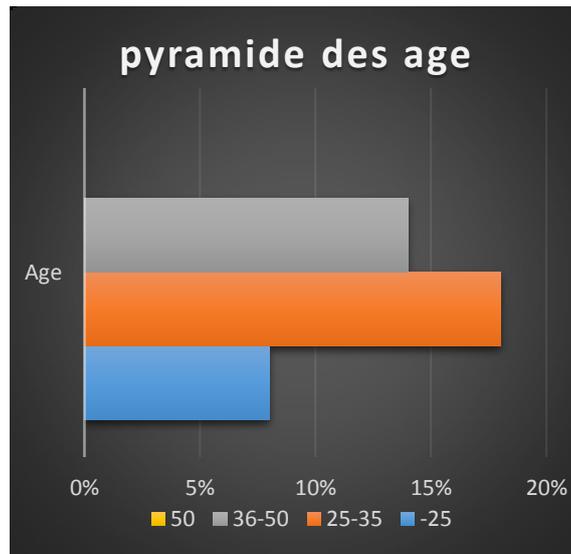


Figure N° 11: Répartition par âge.

Source : Elaboré par nous-même.

Nous remarquons que le taux le plus élevé et celui de la tranche qui se situe (25-35) ans, avec 45% contre 35% pour la tranche d'âge entre (36 et 50) ans, nous avons 20% pour la catégorie des moins de 25ans, il est clair que la population étudiée est pratiquement jeune ce qui constitue atout pour l'entreprise.

Répartition par catégorie socioprofessionnelle : (tableau N° 8)

variable	fréquence	pourcentage
Cadre	18	45%
Maitrise	10	25%
exécuteur	12	30%

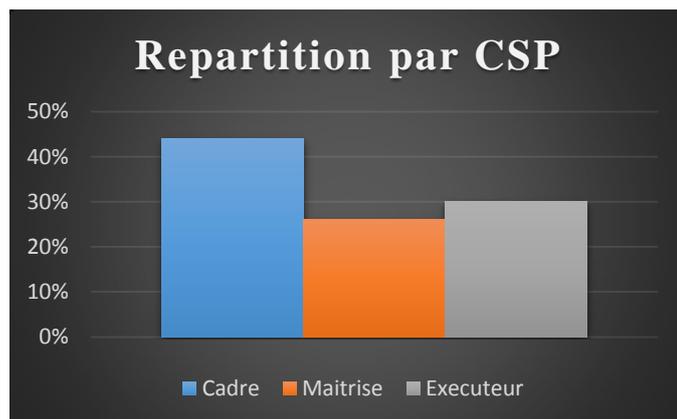


Figure N° 12: Répartition par catégorie socioprofessionnelle.

Source : Elaboré par nous-meme.

D'après ces résultats nous remarquons que le pourcentage des personnes recrutées dans la catégorie de cadre est de 44%, suivi de 30% en execution et 25% en maitrise.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Répartition par Ancienneté : (Tableau N° 9)

variable	Fréquence	pourcentage
Moins de 5 ans	23	57,5%
6-10 ans	9	22,5%
Plus de 10 ans	8	20%

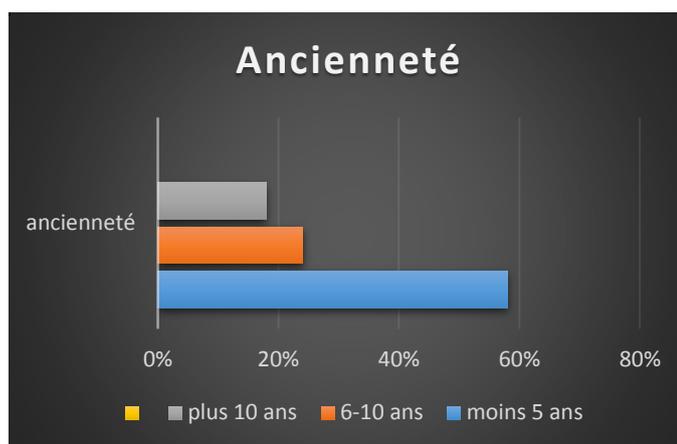


Figure N° 13: Répartition par ancienneté.

Source : Elaboré par nous-meme.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont moins de 5 ans avec 57,5%, ce qui veut dire moins d'expérience, suivi de 22,5% de ceux qui ont de 6-10 ans d'expérience, et seulement un taux de 18% pour les personnes qui ont plus de 10 ans.

Répartition par Niveau d'instruction : (Tableau N° 10)

variable	Fréquence	pourcentage
Secondaire	8	20%
Universitaire	7	17,5%
Formation professionnelle	25	62,5%

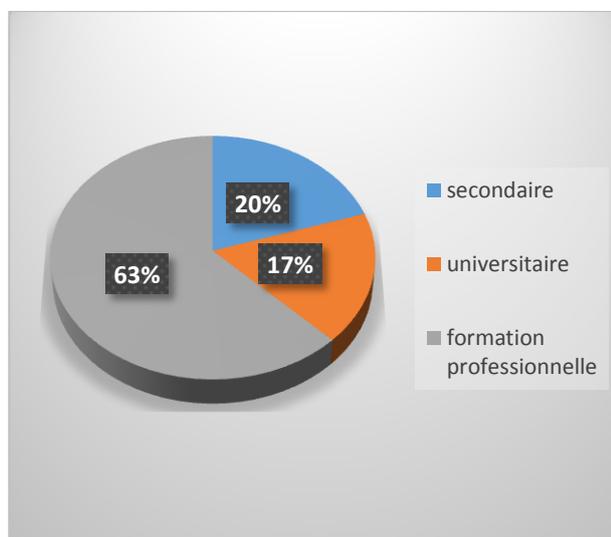


Figure N°14 : Répartition par niveau d'instruction.

Source : Elaboré par nous-meme.

Nous constatons que la majorité des sondés sont ceux qui ont une formation professionnelle avec 62,5% suivi des personnes ayant un niveau secondaire avec 20%, et seulement 17,5% ont un niveau universitaire.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

3.2 Les renseignements concernant le système de gestion des carrières de MAC-SOUM :

Cette deuxième partie du questionnaire, contient un certain nombre de questions ayant pour but de récolter les informations concernant MAC-SOUM et son système de gestion des carrières.

Q 1. Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise MAC-SOUM ?

Tableau N° 11 : Répartition par le choix de l'entreprise MAC-SOUM

Variable	fréquence	pourcentage
Réputation	5	12,5%
Entreprise publique	32	77,5%
Recommandation de personnel	0	0
Proximité	4	10%



Figure N°15 : Répartition par le choix de l'entreprise MAC-SOUM.

Source : Elaboré par nous-meme.

Nous remarquons que la majorité des employés ont choisi MAC-SOUM parce que c'est une entreprise publique avec 77,5%, et pour sa réputation avec 12,5%, et seulement avec un taux de 10% pour sa proximité.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q2. Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ?

Tableau N° 12 : Répartition par canal de recrutement.

variable	fréquence	pourcentage
Recrutement interne	12	30%
Recrutement externe	28	70%



Figure N° 16: Répartition par canal de recrutement.

Source : Elaboré par nous-meme.

La majorité des recrutés sondés ont été affectés par recrutement externe avec un taux de 70%, tandis que 30% ont été affectés par recrutement interne. Cela peut s'expliquer par le départ du personnel à la fin de leur contrat.

Q3. Quel sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Tableau N° 13 : les moyens de sélection.

variable	fréquence	pourcentage
Entretien individuel	30	75%
Entretien en groupe	10	25%
Assessment centre	0	0%

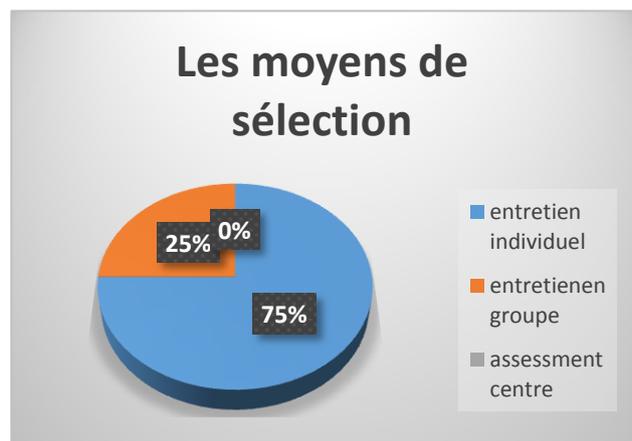


Figure N° 17: Les moyens de sélection.

Source : Elaboré par nous-meme.

D'après les résultats obtenus, on remarque que le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour la sélection des candidats est l'entretien individuel avec un taux de 75%, tandis que le moyen le moins utilisé et celui de l'entretien en groupe avec seulement 25%.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q4. Si entretien, comment vous l'avez-trouvé ?

Tableau N°14 : degré de difficulté de l'entretien.

variable	fréquence	pourcentage
Très difficile	0	0%
Difficile	5	12%
Abordable	25	63%
facile	10	25%

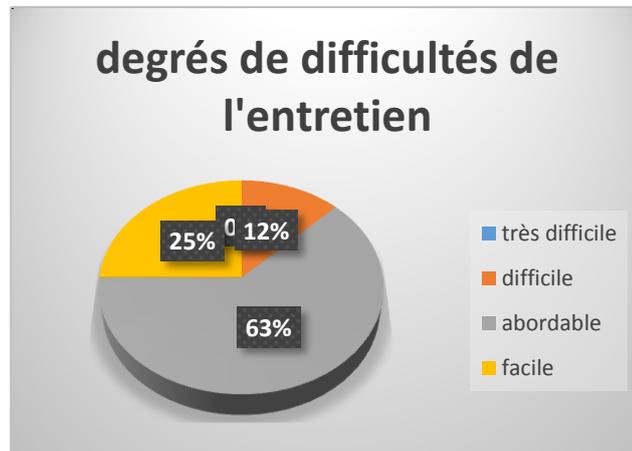


Figure N° 18: degré de difficulté de l'entretien.

Source : Elaboré par nous-meme.

Nous remarquons que la totalité des personnes enquêtées déclarent qu'elles ont été sélectionnées par un entretien, 63% d'entre eux trouvent ce moyen abordable, tandis que 25% les trouvent facile, suivi par un taux de 12% pour ceux qui le trouve difficile.

Q5. Quelle est la nature de votre contrat de travail ?

Tableau N° 15 : nature de contrat du travail.

variable	fréquence	pourcentage
CDI	12	30%
CDD	28	70%



Figure N° 19: contrat du travail.

Source : Elaboré par nous-meme.

70% des recrutés déclarent que leur contrat est a durée déterminée, et seulement 30% déclarent que leur contrat est a durée indéterminée.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q6. Globalement êtes-vous satisfait de votre fonction ?

Tableau N° 16 : satisfaction dans la fonction.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	28	70%
NON	12	30%



Figure N° 20: satisfaction dans la fonction.

Source : Elaboré par nous-meme.

La majorité des enquêtés déclarent qu'ils sont satisfait de leur fonction, tandis que 30% déclarent qu'ils ne le sont pas.

Q7. Si non, est-ce parce que ?

tableau N° 17 : raisons de non satisfaction.

variable	fréquence	pourcentage
Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses	5	42%
Trop de responsabilité	6	50%
autres	1	8%

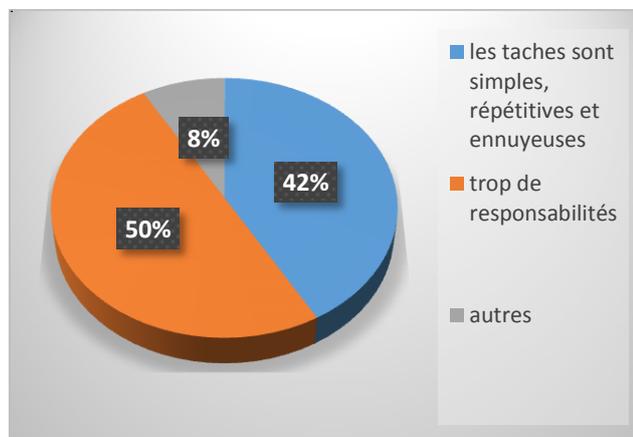


Figure N° 21: raisons de non satisfaction.

Source ; Elaboré par nous-même.

On constate que 30% se déclarent insatisfaits pour les causes suivantes :

50% trouvent qu'ils ont trop de responsabilités par rapport au poste occupé, et pour 42% d'entre eux, le mécontentement est dû à la simplicité et à l'ennui des tâches qu'ils accomplissent, d'où la nécessité de réfléchir sur la mise en place d'une polyvalence dans les postes de travail, les autres ont évoqué plusieurs raisons mais pas du tout homogène pour être prises en compte.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q8. Selon vous, est ce que les objectifs et la stratégie tracées par l'entreprise sont claires ?

Tableau N° 18 : Les objectifs et la strategie.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	15	37%
NON	25	63%

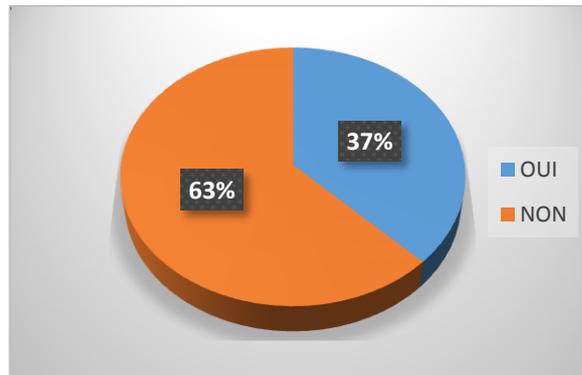


Figure N° 22: Les objectifs et la strategie.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

63% des salariés disent que les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairs, contre 37% de oui.

Il nous semble difficile à une entreprise d'atteindre ses objectifs et mettre en œuvre sa stratégie si plus de la moitié de ses effectifs n'ont pas compris ces derniers.

Il y'a lieu de recommander à ce niveau une politique de communication plus développée (de proximité) !

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q9. L'entreprise vous permet-elle de développer vos compétences en mettant à votre disposition un plan de formation ?

Tableau N° 19 : la formation.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	15	38%
NON	25	62%

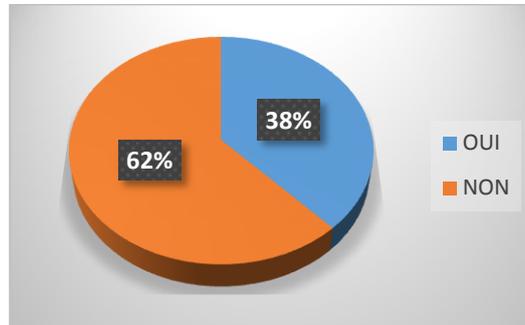


Figure N° 23: la formation.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

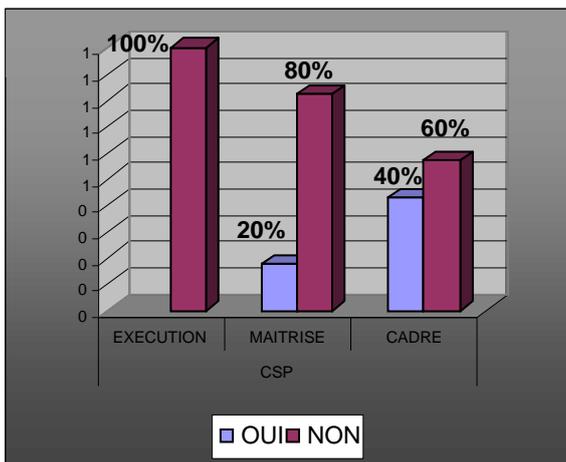


Figure N° 24 la formation selon les catégories socioprofessionnelles.

Seul 38 % des enquêtés ont accès à la formation, elle concerne une partie des cadres (40 %) et une partie de la maîtrise (20 %) les autres n'ayant jamais eu accès à la formation.

Ceci nous renseigne sur un degré appréciable **de maturité du personnel**.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q10. Si oui, êtes-vous satisfait de cette formation ?

Tableau N° 20 : la satisfaction de la formation.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	12	80%
NON	3	20%

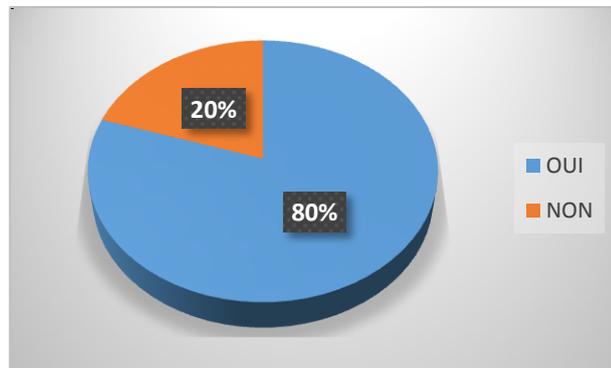


Figure N° 24: la satisfaction de la formation.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Presque la totalité des salariés qui présentent 80% qui ont bénéficié d'une formation et qui sont satisfait de cette dernière, et seulement 20% qui ne sont pas satisfait. Ce qui nous renseigne sur la qualité des formations offertes par l'entreprise MAC-SOUM.

Q11. Les formations sont-elles ?

Tableau N° 21 : qualité des formations.

Variable	fréquence	pourcentage
Adaptées et utiles	8	54%
Généralistes	5	33%
inadaptées	2	13%

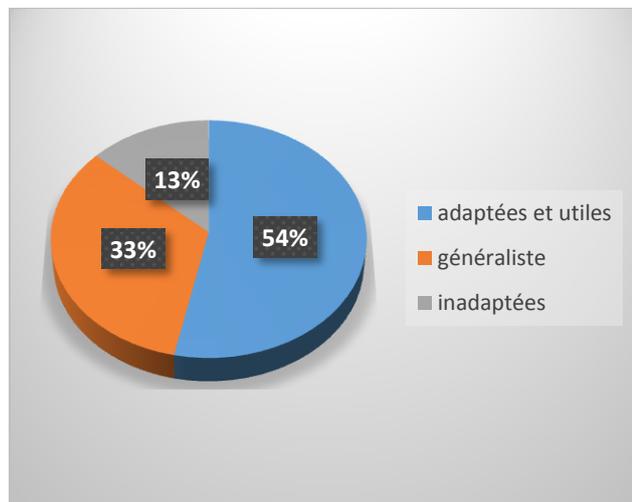


Figure N° 25: qualité des formations.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

54% des enquêtés trouvent que la formation qui leur a été proposée est adaptée et utile, 33% la trouvent plutôt généraliste, et le reste la considèrent comme inadaptée à leur travail.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q12. L'accès à la formation est-il ?

Tableau N° 22 : degré d'accès à la formation

variable	fréquence	pourcentage
Difficile	10	25%
Moyen	20	50%
facile	10	25%

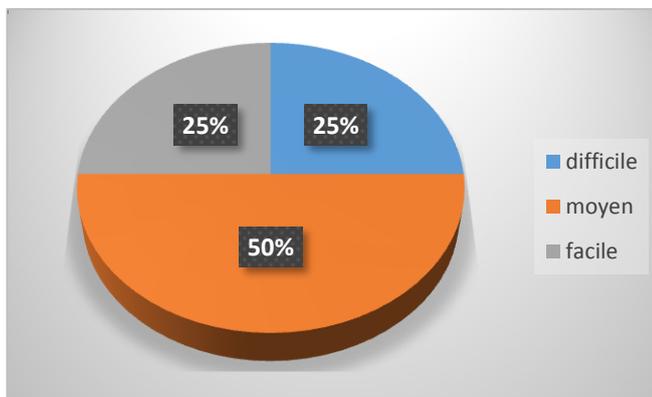


Figure N° 26: degré d'accès à la formation.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

50% des personnes interrogées trouvent que l'accès à la formation est moyen. L'entreprise devra faciliter l'accès à la formation pour l'ensemble des salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle.

Q13. A quelle fréquence les formations sont-elles organisées ?

Tableau N° 23 : fréquence des formations.

Variable	fréquence	pourcentage
Régulièrement	15	37%
Irrégulièrement	5	13%
Très rarement	20	50%

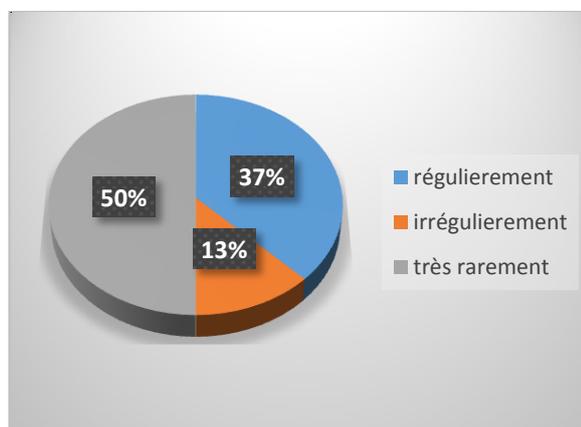


Figure N° 27: fréquence des formations.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

50% des interrogés affirment que les offres de formation sont très rares. Ce qui laisse à penser que la formation continue n'est pas le souci principal de MAC-SOUM.

Les spécialistes nous confirment que pour être efficace tout travailleur doit subir au

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

minimum une formation de 30 jours par an ce qui apparemment n'est pas le cas à MAC-SOUM, et ce en dépit des moyens dont elle dispose.

Q14. Votre effort personnel est-il récompensé à sa juste valeur ?

Tableau N° 24 : la récompense aux efforts personnels.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	10	25%
NON	30	75%

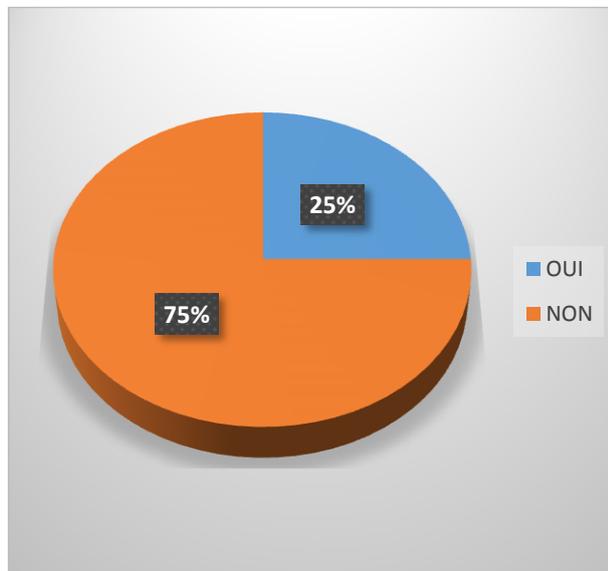


Figure N° 28: la récompense aux efforts personnels.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Un grand nombre de salariés (75 %) pense ne pas être récompensé à leur juste valeur, ceci peut être dû au fait que le système de récompense de MAC-SOUM ne se base pas sur des critères objectifs, tel que la contribution/rétribution et les compétences.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q15. Selon vous, quel est le meilleur moyen de récompenser votre travail ?

Tableau N° 25 : meilleur moyen de récompenser le travail.

variable	fréquence	pourcentage
La promotion	28	70%
La rémunération	10	25%
La bonification d'ancienneté	2	5%

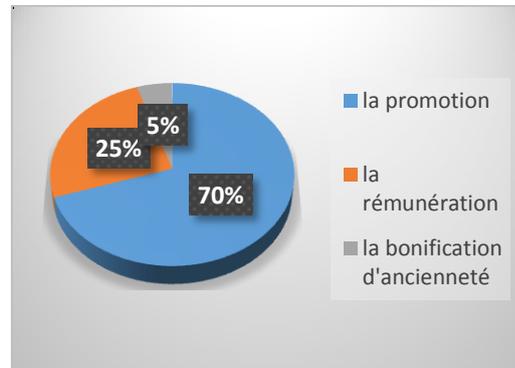


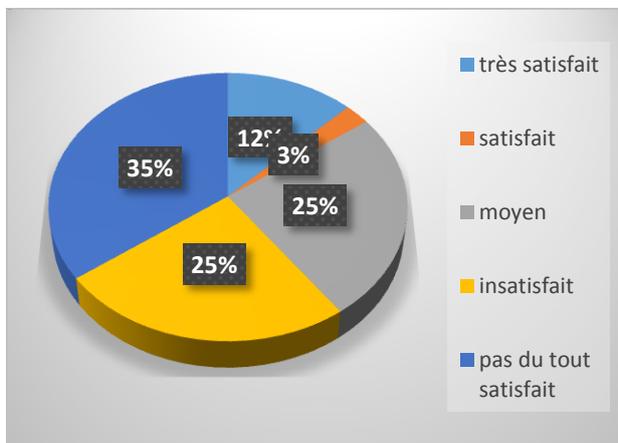
Figure N° 29: meilleur moyen de récompenser le travail.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

70% des enquêtés ont répondu que la promotion est le meilleur moyen de récompenser le travail, cela implique plus de salaire et plus de développement des compétences dans leur carrière.

Q16. Que ce que vous pensez du système de promotion mis en place ?

Tableau N° 26 : L'opinion sur le système de promotion.



variable	fréquence	pourcentage
Très satisfait	5	12%
Satisfait	1	3%
Moyen	10	25%
Insatisfait	10	25%
Pas du tout satisfait	14	35%

Figure N° 30: L'opinion sur le système de promotion.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Ceci confirme la tendance de la question précédente et témoigne de l'incompatibilité du système de promotion actuel avec les attentes des salariés en terme de progression de carrière, en effet 60 % des salariés disent insatisfait et pas du tout satisfait de ce système.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q17. L'information concernant les postes vacants est-elle ?

Tableau N° 27 : l'information concernant la vacance des postes.

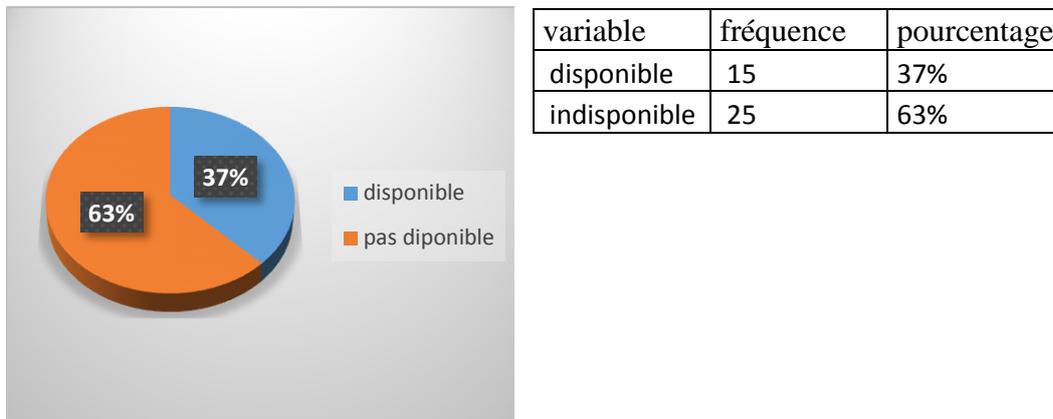


Figure N° 31: l'information concernant la vacance des postes.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

63% des enquêtés n'ont pas accès à l'information concernant les postes vacants, ceci peut être dû à une inadéquation des outils de communication.

Q18. Vous arrive-t-il d'occuper un poste autre que le vôtre ?

Tableau N° 28 : mobilité.

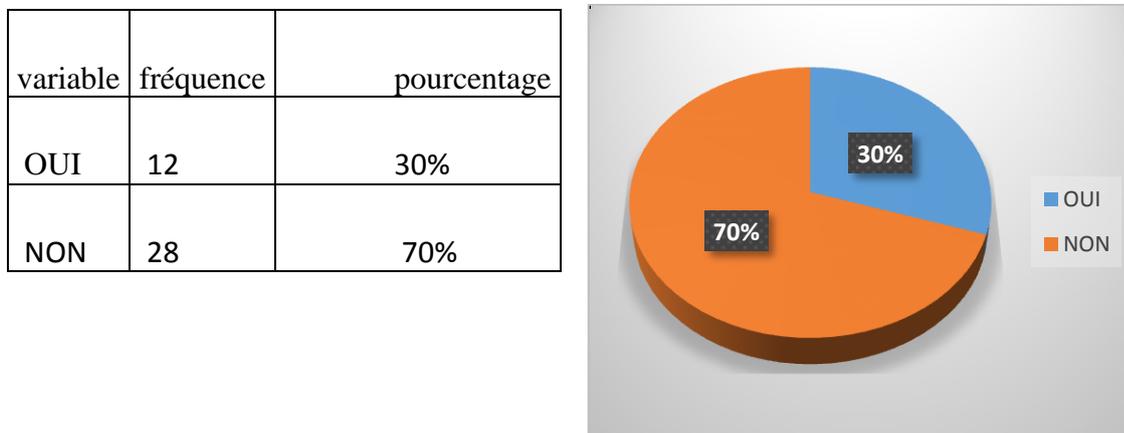


Figure N° 32: mobilité.

Source : Elaboré par nous-meme.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

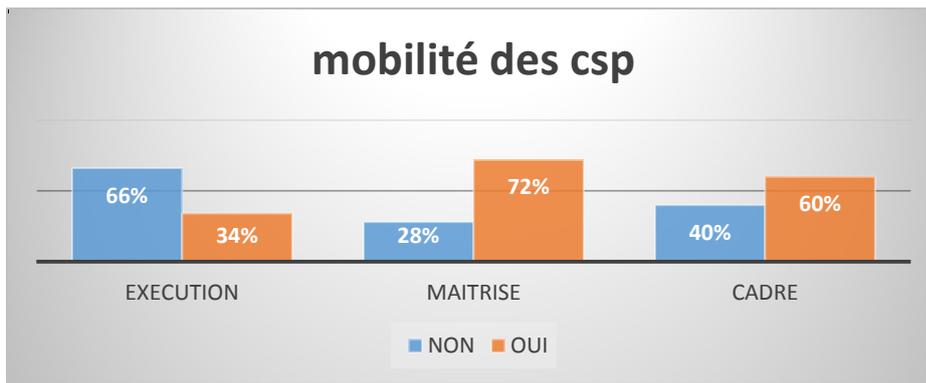


Figure N° 33: La mobilité selon les CSP.

Source : Elaboré par nous-meme.

Il est arrivé à 30% des enquêtés d'occuper d'autres postes que les leurs, parmi eux les agents de maîtrises sont les plus nombreux, en effet 72% d'entre eux ont répondu oui, ce qui témoigne de la polyvalence de cette catégorie d'agents. Aussi les cadres sont assez polyvalents avec 40% de réponses positives, puis vient la catégorie des agents d'exécution qui est peu polyvalente.

Q19. Les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elle ?

Tableau N° 29 : degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs.

variable	fréquence	pourcentage
Faciles	0	0%
Moyennes	10	25%
difficiles	30	75%

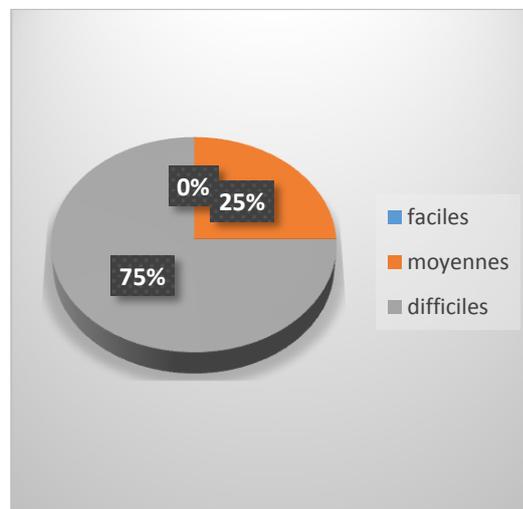


Figure N° 34: degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs.

Source : Elaboré par nous-même.

L'accès aux postes supérieurs est difficile avec un taux de 75%, suivi de moyennement difficile avec seulement 25%.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q20. Avez-vous déjà eu une promotion ?

Tableau N° 30 : la promotion.

Variable	fréquence	pourcentage
OUI	10	25%
NON	30	75%

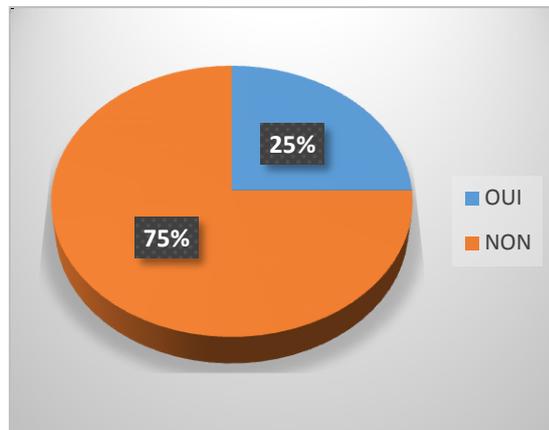


Figure N° 35: la promotion.

Source : Elaboré par nous-memes.

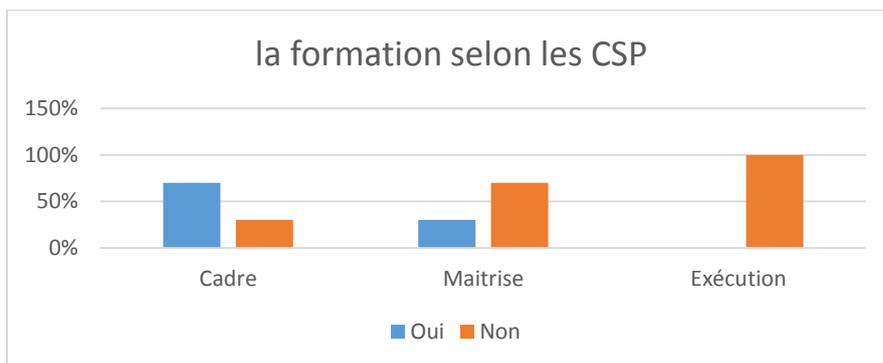


Figure N° 36 : la promotion selon CSP.

Source : élaborer par nous meme.

Il est arrivé à 75% des enquêtés qui n'ont pas eu une promotion, parmi eux les agents d'exécution n'ont aucune promotion. Aussi agents de maitrise avec seulement 30%, puis vient la catégorie des cadres avec 70%.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q21. Si oui, a quelle reprise ?

Tableau N° 31 : nombre de promotion.

variable	Fréquence	pourcentage
1 fois	7	70%
2 fois	3	30%
+ de 2 fois	0	0%

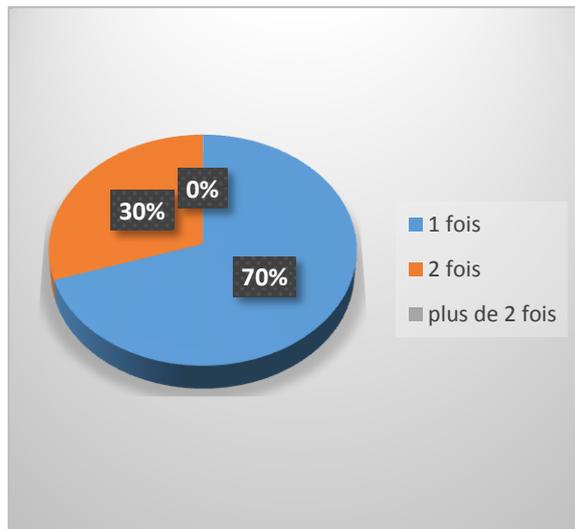


Figure N° 37: nombre de promotion.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Parmi les personnes qui ont déclaré avoir eu une promotion, on trouve 70% d'entre eux déclarent avoir une seule fois la promotion, tandis que 30% ayant 2 fois la promotion, et c'est le plafond de nombre de promotion.

Q22. Selon vous, Quels sont les critères de promotion ?

Tableau N° 32 : Les critères de promotion.

	fréquence	Pourcentage
ancienneté	25	62%
Compétence	6	15%
qualification	9	23%



Figure N° 38: Les critères de promotion.

Source : Elaborer par nous-mêmes.

La majorité de l'échantillon qui est de 62% juge que l'ancienneté est le critère le plus utilisé pour la promotion, et 23% disent que c'est la qualification, suivi par seulement 15% de ceux qui ont dit les compétences. Cela peut expliquer que la politique de promotion de MAC-SOUM se base sur l'ancienneté beaucoup plus, alors que le facteur le plus important qui est les compétences vient en dernier.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q23. Aimeriez-vous prendre une retraite anticipée ?

Tableau N° 33 : ; retraite anticipée.

variable	fréquence	pourcentage
OUI	7	17%
NON	33	83%

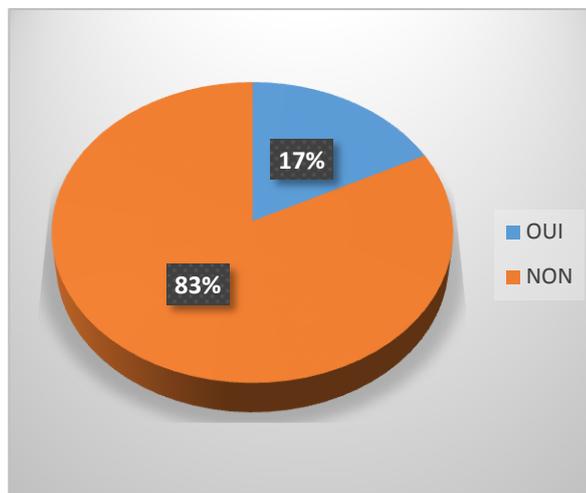


Figure N° 39: retraite anticipée.

Source : Elaboré par nous-memes.

83% des personnes interrogées ne désirent pas prendre une retraite anticipée, et seulement 17% veulent de cette dernière.

Q24. Si oui, précisez ?

Parmi les raisons qui poussent les personnes désirant prendre leur retraite anticipée, on trouve beaucoup plus ceux qui veulent s'installer à leur propre compte et ceux qui veulent passer plus de temps avec leur famille.

Q25. Quelles sont les raisons qui vous pousses a travaillé après la retraite ?

Le peu de personne qui ont répondu disent que c'est dans le but de conserver leur pouvoir d'achat.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

Q26. Pour vous l'évaluation est ?

Tableau N° 34 : l'opinion sur l'évaluation.

variable	fréquence	pourcentage
Opportunité	36	90%
Contrainte	4	10%

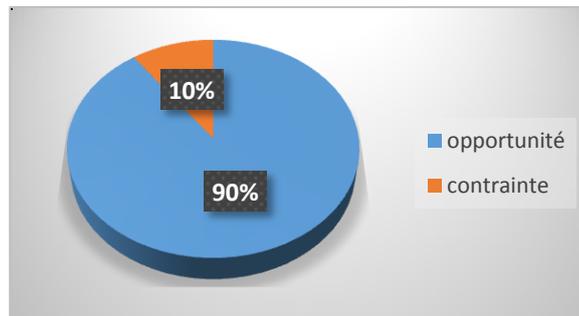


Figure N° 40: l'opinion sur l'évaluation.

Source : Elaboré par nous-memes.

10% des personnes interrogées trouvent que l'évaluation est une contrainte, ceci est dû essentiellement au manque de précision dans les critères d'évaluation individuelles, Par contre la majorité qui est de 90% considèrent l'évaluation comme une opportunité sur laquelle on doit évaluer les compétences.

Q27. Que pensez-vous de votre carrière au sein de MAC-SOUM?

Tableau N°35 : l'opinion sur la carrière.

variable	fréquence	pourcentage
Très satisfait	6	15%
Satisfait	7	18%
Moyen	18	45%
Insatisfait	5	12%
Pas du tout satisfait	4	10%

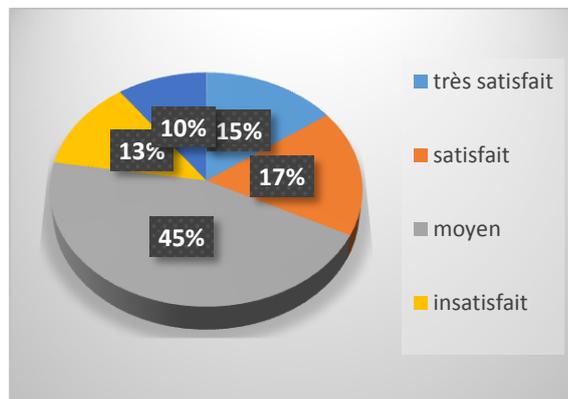


Figure N° 41: l'opinion sur la carrière.

Source : Elaboré par nous-memes.

Une grande partie des enquêtés disent être moyennement satisfait de leur carrière au sein de MAC-SOUM avec un taux de 45%, suivi de 18% de ceux qui sont satisfait, et de 15% pour ceux qui disent très satisfait de leur carrière, ceci implique qu'il y'a plus d'engagement dans l'exécution de leur travail. Par contre 22% sont insatisfait ou pas du tout satisfait, l'entreprise devrait se pencher sur la question.

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

3.4 Synthèses et suggestions :

3.4.1 Synthèses :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance sur le système de gestion des carrières, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués pour le personnel de MAC-SOUM, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- l'entreprise ne dispose pas d'un système lui permettant de définir des besoins particuliers de préparation de la relève à moyen et à long terme ; En outre il faut signaler qu'il n'existe pas aussi de mécanismes d'évaluation du potentiel de la ressource humaine avec des critères précis permettant d'identifier les individus présentant des capacités pour occuper des postes hiérarchisés à moyen et à long terme.
- bien que les fiches de postes soient élaborées et dans lesquelles on trouve : l'intitulé du poste, la mission, la description des tâches et les qualifications requises. Ces fiches ne nous renseignent ni sur le profil de compétence, ni sur les normes de rendement; et les critères ne sont toujours pas arrêtés de façon claire et précise.
- l'entreprise ne met pas en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le processus de recrutement n'est mis en œuvre qu'une fois le poste soit vacant.
- le contenu des programmes de formation en particulier chez les agents d'exécution, de maîtrise voir même du personnel d'encadrement nous semble obsolète, c'est pourquoi nous insistons pour une révision dans le choix de ces programmes de formation qui devraient être obligatoirement en harmonie avec les technologies modernes et les besoins réels exprimés.
- Les pratiques de la gestion des carrières existent chez MAC-SOUM, ce qui signifie que la MAC-SOUM possède un système de gestion des carrières avec lequel elle essaye d'atteindre ses objectifs et ceux de ses employés (confirmer l'hypothèse 1).
- La place de la gestion des carrières est primordiale dans la fonction de la gestion des ressources humaines, puisque les pratiques de la gestion des carrières font parties aussi de la GRH (recrutement, formation, mobilité...) (confirmer l'hypothèse 2).

Chapitre 3 : gestion des carrières au sein de MAC-SOUM

- Les pratiques de la gestion des ressources humaines telles que la formation, la mobilité, la rémunération et la promotion apparemment ne concernent qu'une petite partie des cadres et des agents de maitrises(infirmer l'hypothèse 3) .
- D'après les résultats et les informations recueillies on peut dire que le système de gestion des carrières de MAC-SOUM n'a aucune influence sur l'acquisition, le développement et la conservation des compétences.

3.4.2 Suggestions :

- Le système d'évaluation du potentiel et du rendement :
 - ❖ L'intégration de nouveaux outils d'évaluation et de la détection des potentiels tels que les assesments centers, l'évaluation 360°...etc.
- l'entreprise devra développer des profils de compétences qui décriraient les objectifs à réaliser, ces derniers doivent être mesurables et contrôlables suivant des critères objectifs prédéfinis.
- l'entreprise devra adapté son système de formation au processus de gestion des carrières en orientant ces programmes de formation vers des programmes de formation mis à jour et en harmonie avec les temps modernes et les techniques actuelles selon les véritables besoins recherchés. Ceci doit se faire évidemment de façon continue.
- La MAC-SOUM devra utiliser de nouveaux supports d'information et de communication afin que tous les salariés de l'entreprise aient accès à l'information et de plus de latitude aux supérieures hiérarchiques directs pour organiser avec leurs subalternes des briefings le début de chaque semaine.
- Personnalisation de la gestion des carrières (au cas par cas) tout en restant à l'intérieure des critères préétablis.
- La mise en place de pratiques afin de gérer les employés à chaque étape de leurs carrières.

Conclusion :

Le développement des hommes en entreprise ne peut être atteint que s'il est organisé rationnellement. Toute action à entreprendre en matière d'évolution de carrières doit être efficace, planifiée, organisée et servir aussi l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise.

L'évolution de carrière doit donc répondre aux attentes du personnel mais aussi à celles de l'entreprise. C'est pourquoi, une politique de gestion des carrières efficace doit être mise en place.

La GRH et en particulier la gestion des carrières mettent à la disposition des gestionnaires un ensemble d'outils scientifiques qui permettent d'allier les objectifs des employeurs avec les intérêts légitimes et naturels des employés.

Parmi les points essentiels et importants que toute organisation doit retenir en priorité dans la prise en charge de la carrière des individus on citera principalement :

- La formation continue des formateurs et des travailleurs, avec des programmes dont le contenu sera en harmonie avec les changements et les technologies des temps modernes.
- La motivation des travailleurs par un système de (gratification/sanction), en fonction de paramètres quantifiables, mesurables et contrôlables.
- L'équité dans les possibilités d'évolution tant pour le personnel d'encadrement que pour les autres catégories, et ce, par la fixation de paramètres clairs, nets et précis.
- Le développement d'une politique de communication de proximité.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif été l'impact du système de gestion des carrières sur l'acquisition, le développement et la conservation de la compétence, en outre favoriser une meilleur compréhension du déroulement des carrières.

En effet, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise MAC-SOUM s'articule autour de quelques pratiques à savoir: le recrutement, la promotion, la promotion et mobilité, la formation et la rémunération.

D'après notre recherche, nous constatons que le système de gestion des carrières de MAC-SOUM peut être jugé inefficace parce qu'il ne répond pas aux attentes des salariés en matière des pratiques de cette dernière.

La culture et le degrés de maturité du personnel que nous avons touché à travers notre questionnaire constituent un atout pour l'entreprise, à l'effet d'améliorer sa politique de gestion des carrières et pour faire face du mieux que possible à une imminente concurrence qu'elle devra gérer.

Ce présent mémoire n'est pas exhaustif, il tente simplement d'être pragmatique et cherche à présenter une manière globale d'appréhender la gestion des carrières. Il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière et ses résultats ne peuvent pas être généralisés,

Bibliographie

Ouvrage :

BENRAISS, MARBOT, PERETTI. Etude de l'influence des plateaux de carrières la gestion des carrières. Journée thématique « gestion des carrières » Paris (2000).

BELANGER, L. et autres Gestion Ressources Humaines édition Gaetanmorin, Montréal 1992.

BERGERON. Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999.

BERTRAND (j.p) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994

CADIN, Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières? – Edition Gestion- Paris 1998.

CADIN Loïc et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000.

CERDIN, J-L –Gérer les carrières- Vade Mecum, édition ems management & société Caen 2000.

8-CERDIN. La mobilité internationale. réussir l'expatriation. Edition d'Organisation Paris 1999.

CERDIN, MARBOT, PERETTI, Gérer les carrières par les pyramides des âges. Acte de journée thématique « gestion des carrières », CEROG-AGRH. 35-50. paris 1999

CHIROUSE (Yves), *le marketing : Les études préalables à la prise de décision*, Edition Marketing, Paris, 1993

COTE (M), *La gestion des ressources humaines*, édition Gerin, Canada, 1975.

DIMITRI Weiss : *Les ressources humaines*, édition organisation, paris, 2000.

DOLAN ET AUTRES. Satisfaction des employés - cas d'une entreprise Marocaine. Montréal, Gaëton Monrin éditeur, Montréal 1996.

GUERIN G et WILS T, La gestion des carrières une typologie des pratiques. Edition Gestion, Paris, septembre 1992

KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), *marketing management* , édition public-union ,

LAKHDAR, S et COLLABORATEURS. La gestion des ressources humaines ? Edition 4L inc, Montréal, 1997.

LOUART Pierre : *Gestion des ressources humaines*, édition Eyralles, Paris, 1994.

LITHIELEUX Laetitia : *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, paris, 2013.

LIVIAN. La gestion des carrières des cadres dans les grandes entreprises Françaises. Rapport du congrès de l'AGRH, Paris, 1990.

L. DOLAN Simon, et autres, *La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'organisation, paris, 2002.

MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines. Edition d'Organisation, Paris 1984.

PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 13^e édition Vuibert, paris, 2012.

PERETTI J-M, *Gestion des ressources humaines*, 5^{eme} édition, Vuibert, France 1998.

ROGER, La gestion des carrières. Edition D'Organisation, Paris 1992.

ROGER, Suivre la carrière de ses collaborateurs. Edition D'Organisation, Paris 1996.

SABA TANIA et L. DOLAN Simon : la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles, 5^eédition Pearson, Canada, 2013.

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

SKIOU, Blondin, PERETTI, et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition Debock Université, Bruxelles, 2001.

SEKIOU(L) : *La gestion du personnel*, édition d'organisation, paris.

SEKIOU Lakhdar et autres, La gestion des ressources humaines, 2^eème édition, édition 4 LNC, Canada, 1993.

THEVENET Maurice et autres, Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012.

TREMBLAY, COMMENT GERER LE BLOCAGE DE CARRIERE. Edition d'Organisation, Paris, 1992.

Document :

PERROIS P. « Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », revue *Personnel*, n°402 août– septembre, France1999

Site internet :

<http://www.CERCLERH.com>.

Annexe

Questionnaire

Madame, monsieur,

Etudiants en fin de cycle universitaire, en sciences commerciales à l'ESC d'Alger, nous sommes entrain d'élaborer notre mémoire de fin de cycle sur le thème suivant : «**la gestion des carrières au sein d'une entreprise publique**». L'objectif de notre étude est d'évaluer le système de gestion des carrières au sein de MAC-SOUM.

Et parce que vos opinions et vos impressions ont une importance primordiale pour le succès de l'étude, nous espérons bien que vous répondez à ce questionnaire honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront traitées avec la totale confidentialité et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération.

Fait par :

Menad HAMOUCHE

Note : cochez (x) dans la zone de réponse qui vous semble appropriée.

Fiche signalétique

Sexe :

Masculin féminin

Age :

Moins de 25ans entre 25 et 35ans entre 36 et 50ans plus de 50ans

Catégories socioprofessionnelle :

Cadre maitrise exécuter

Ancienneté :

Moins de 5ans entre 6 et 10ans plus de 10ans

Niveau d'instruction :

Universitaire secondaire formation professionnelle

Questions

Q.1 Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise MAC-SOUM ?

Réputation

Entreprise publique

Recommandation de personnel

Proximité

Autres (à préciser).....

Q.2 Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ?

Recrutement interne

Recrutement externe

Q. 3 Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Entretien individuel

Entretien en groupe

Assessment Centre

Q.4 Si l'entretien ou test, comment vous les avez-trouvé ?

Très difficile

Difficile

Abordable

Facile

Q.5 globalement, êtes vous satisfait de votre fonction ?

Oui

Non

Q.6 si non, est ce parce que ?

Les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses

Trop de responsabilités

Autres

Q.7 selon vous, est ce que les objectifs et la stratégie tracées par l'entreprise sont claires ?

Oui Non

Q.8 l'entreprise vous permet-elle de développer vos compétences en mettant à votre disposition un plan de formation ?

Oui Non

Q.9 si oui, êtes vous satisfait de cette formation ?

Oui Non

Q.8 les formations sont-elles ?

Adaptées et utiles

Généralistes

Inadaptées

Q.10 l'accès à la formation est-il ?

Difficile

Moyen

Facile

Q.11 à quelle fréquence les formations sont-elles organisées ?

Régulièrement

Irrégulièrement

Très rarement

Q.12 quel est votre opinion sur votre carrière ?

Très satisfait

Satisfait

Moyen

Insatisfait pas du tout satisfait

Q.12 votre effort personnel est-il récompensé à sa juste valeur ?

Oui Non

Q.13 selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser votre travail ?

La promotion

La rémunération

La bonification d'ancienneté

Q.14 êtes-vous content du système de promotion mis en place ?

Tres satisfait

Satisfait

Moyen

Insatisfait

Pas du tout satisfait

Q.15 l'information concernant les postes vacants est-elle ?

Disponible

Pas disponible

Q.16 vous arrive-t-il d'occuper un poste autre que le votre ?

Oui Non

Q.17 les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elles ?

Faciles Moyennes Difficiles

Q.18 avez-vous déjà eu une promotion ?

Oui Non

Q.19 si oui, a quelle reprise ?

1 2 plus de 2

Q.20 aimeriez vous prendre une retraite anticipé ?

Oui Non

Q.21 si oui, précisez ?.....

Q.22 quelles sont les raisons qui vous poussent à travailler après la retraite ?

.....

Q.23 pour vous l'évaluation est ?

Une opportunité une contrainte

Q.24 quel est la nature de votre contrat de travail ?

CDI CDD

Q.25 quel est le nombre de mutation ?

0 1 2 3 4

Table des matières

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : les fondements de la gestion des ressources humaines	6
Section 1 : définition, historique et objectifs de la GRH	6
1.1 Définitions de la GRH	6
1.1.1 Les définitions de la GRH	6
1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel.....	7
1.2 Historique de la GRH	8
1.2.1 L'évolution de la GRH.....	9
1.2.2 Les modèles de la GRH.....	10
1.3 Les caractéristiques de la GRH.....	11
1.3.1 Fonction stratégique.....	11
1.3.2 Fonction partagée.....	11
1.3.3 Fonction innovante.....	11
1.3.4 Gestion individuelle et collective.....	11
1.3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....	11
1.3.6 Gestion à court terme et long terme.....	11
1.3.7 Gestion formelle et informelle.....	12
1.3.8 Gardienne des valeurs culturelles.....	12
1.4 Les quatre missions de GRH.....	12
1.4.1 Administrer efficacement.....	13
1.4.2 Favoriser le changement.....	13
1.4.3 Etre un agent du changement.....	13
1.4.4 Etre un partenaire stratégique.....	13
1.5 Les objectifs de la fonction ressources humaines.....	14
1.5.1 Les objectifs économiques.....	14
1.5.2 Les objectifs humaine et sociaux.....	15
1.5.3 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.....	15
Section 2 : les activités principales de la GRH	16
2.1 L'acquisition du personnel.....	16
2.1.1 La gestion prévisionnelle.....	16

2.1.1.1 Définition.....	16
2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH.....	16
2.1.1.3 L'importance de la GPRH.....	17
2.1.2 Le recrutement.....	17
2.1.2.1 Définition.....	17
2.1.2.2 L'importance de recrutement.....	18
2.1.2.3 objectifs de recrutement.....	18
2.2 La stimulation des ressources humaines.....	18
2.2.1 La rémunération.....	18
2.2.1.1 Définition.....	19
2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération.....	19
2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération.....	20
1- Le salaire de base.....	20
2- les heures supplémentaires.....	20
3- les primes.....	20
2.2.2 L'évaluation de la performance.....	21
2.2.2.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel.....	21
2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance du personnel.....	21
2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance du personnel.....	22
2.3 le développement des ressources humaines.....	23
2.3.1 La formation.....	23
2.3.1.1 Définition.....	23
2.3.1.2 Les objectifs de la formation.....	23
2.3.1.3 L'importance de la formation.....	24
2.3.2 La gestion de carrière.....	24
2.3.2.1 Définition.....	24
2.3.2.2 L'importance de gestion des carrières.....	24
2.3.2.3 Les objectifs de gestion des carrières.....	24

Chapitre 2 : La gestion des carrières

Section 1 : notions de base.....	27
1.1 la position de la gestion des carrières au sein de la GRH.....	27
1.2 les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	28
1.3 définition et importance de la gestion des carrières.....	29
1.3.1 Définition.....	29
1.3.2 Les acteurs de la gestion des carrières.....	30

1.3.3	Pourquoi une gestion des carrières.....	31
1-	Pour l'organisation	31
2-	Pour l'individu	32
1.4	La cible de la gestion des carrières.....	33
1.4.1	les types de flexibilité.....	33
1.4.2	la gestion des carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants	35
Section 2 : évolution de la carrière de l'individu et défis de la gestion des carrières.....		35
2.1	La mobilité dans la carrière.....	35
1	la mobilité verticale.....	35
2	la mobilité horizontale	36
3	la mobilité latérale.....	36
4	mobilité géographique.....	37
2.2	Le cycle de vie d'une carrière.....	38
2.3	Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise ...	44
2.3.1	La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés	44
2.3.2.	La gestion du plafonnement de carrière	45
2.3.2.1	Les différents types de plafonnement.....	46
1.	Le plafonnement structurel	46
2.	Le plafonnement de contenu	47
3.	Le plafonnement salarial	47
2.3.2.2	Les réactions des salariés au plafonnement de carrière.....	47
2.3.2.3	La gestion du plafonnement de carrière.....	48
2.3.3	La double carrière dans le couple.....	49
2.3.4	La gestion de la fin de la carrière.....	50
Section 3 : les pratiques et outils de la gestion des carrières.....		53
3.1	La planification de la gestion des carrières.....	53
3.2	La mise en œuvre	54
3.2.1	la détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière.....	54
3.2.2	L'aide à la résolution des problèmes.....	55
3.3	L'évaluation.....	55
3.4	Les outils fondamentaux de la gestion des carrières.....	56
3.4.1	les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	56
3.4.1.1	L'assessment center	56
3.4.1.2	L'entretien annuel d'appréciation	57

3.4.1.3 L'évaluation à 360°	58
3.4.1.4 Les comités de carrière.....	69
3.4.1.5 La revue des potentiels.....	59
3.4.1.6 La formation des potentiels	59
3.4.1.7 L'organigramme prévisionnel	59
3.4.1.8 Les comités métiers	60
3.4.1.9 Les pépinières ou viviers.....	60
3.4.1.10 Observatoire des métiers.....	60
3.4.1.11 Système de mentor.....	60
3.4.1.12 Le suivi de la carrière.....	60
3.4.2 Les outils d'accompagnements des projets des salariés	60
3.4.2.1 L'entretien professionnel ou entretien de carrière.....	61
3.4.2.2 La bourse des emplois.....	61
3.4.2.3 Le la carte des métiers.....	61
3.4.2.4 Le bilan professionnel ou de compétence.....	61
3.4.2.5 L'outplacement.....	61
3.4.2.6 Les formations.....	62
3.4.2.7 Le coaching.....	62
3.4.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière.....	62
Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de MAC-SOUM.....	65
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	65
1.1 Historique de la SONIPEC.....	66
1.2 Situation géographique et domaine d'activité.....	66
1.3 La superficie de l'entreprise.....	66
1.4 Dénomination.....	67
1.5 Le statut juridique.....	67
1.6 Les différents produits fabriqués.....	67
1.7 Les différentes directions de l'unité.....	67
1.8 L'effectif employé.....	67
1.9 L'organisation de l'entreprise.....	68
1.10 Les directions de l'entreprise.....	68
1.10.1 La direction générale.....	68
1.10.2 Secrétariat.....	68
1.10.3 Section moyens généraux	68
1.10.4 Sous-direction hygiène et sécurité.....	68
1.10.5 Contentieux.....	69
1.10.6 Département achats et approvisionnement.....	69
1.10.7 Direction production, maintenance et technique.....	69
1.10.8 Direction commerciale.....	70
1.10.9 Direction comptabilité et finance.....	70
1.10.10 Direction des ressources humaines.....	70

Section 2 : quelques pratiques ressources humaines liées à la gestion des carrières	71
2.1 Le recrutement.....	71
2.1.2 Le processus de recrutement de MAC-SOUM.....	71
2.2 Promotion, mutation et changement de poste.....	75
2.2.1 Mutation, promotion.....	75
2.2.1.1 conditions de la mutation/ promotion.....	75
2.2.1.2 conditions de mise en place.....	75
2.3 La formation.....	77
2.3.1 Processus de formation.....	77
2.3.1.1 Expressions du besoin.....	77
2.3.1.2 Traitements des besoins.....	77
2.3.1.3 Prise de décision.....	77
2.3.1.4 Suivi de la formation.....	78
Section 3 : la méthodologie de l'enquête	78
3.1 Généralités sur l'enquête par sondage.....	78
3.2 L'échantillonnage.....	78
3.2.1 La construction de l'échantillon.....	79
3.2.1.1 Echantillon probabiliste aléatoire.....	79
3.2.1.2 Echantillon non probabiliste.....	79
3.2.2 La détermination de la taille de l'échantillon.....	80
3.3 Le questionnaire.....	80
3.3.1 La rédaction du questionnaire.....	80
3.3.1.1 la forme des questions.....	80
3.4 Présentation de notre méthodologie de notre enquête.....	81
3.4.1 Objectif de l'enquête.....	81
3.4.2 Mode d'échantillonnage.....	81
3.2 Présentation des résultats.....	82
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats	82
4.1 Fiche signalétique.....	82

4.2 Les renseignements concernant le système de gestion de MAC- SOUM.....	85
4.3 Synthèse et suggestion	101
Conclusion.....	103