

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master En sciences de gestion**  
**Option Gestion des Ressources Humaines**

Thème :

La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise  
Cas de BMT

*Rédigé et soutenu par :*

*Mr Bouhraoua Omar*

*Mr Saidi Yanis*

*devant les membres de jury :*

*Présidente : Melle Mebarki*

*Examinatrice : Mme Boudache*

*Sous la direction de : Mme Amghar Malika*

Année universitaire : 2015/2016

# *Remerciements*

Avant toute chose, nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir donnée le courage et la volonté de mener à terme ce modeste travail.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre promotrice Mme AMGHAR, qui a créditée de sa confiance ce projet et pour la somme de ses conseils et recommandations.

Nous sommes aussi très reconnaissants envers l'ensemble du personnel de BMT, en particulier notre encadreur Mr BELAID qui nous a beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils et son orientations, malgré ses occupations durant toute la durée de notre stage.

Nos remerciements vont aux membres de jury qui a accepté d'évaluer notre travail.

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à*

- ❖ *mes très chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour leurs sacrifices et leurs conseils qui m'ont incité à poursuivre mes études ;*
- ❖ *mon frère ainsi que mes sœurs ;*
- ❖ *Mon binôme yanis et a toute sa famille ;*
- ❖ *tous mes cousins et mes cousines et à toute ma famille ;*
- ❖ *A mes chers amis et amies sans exception ;*
- ❖ *A toute la promotion GRH ;*

*Omar*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à*

- ❖ *mes très chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour leurs sacrifices et leurs conseils qui m'ont incité à poursuivre mes études ;*
- ❖ *mon frère moussa ;*
- ❖ *Mon binôme Omar et a toute sa famille ;*
- ❖ *tous mes cousins et mes cousines et à toute ma famille ;*
- ❖ *A mes chers amis et amies sans exception ;*
- ❖ *A toute la promotion GRH ;*

*Yanis*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>signification</b>
ANEM	Agence nationale de l'emploi
BMT	Bejaia Méditerranéen Terminal
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminé
CV	Curriculum vitae
DM	Directeur Marketing
DO	Directeur Opérations
DRH	Directeur des ressources humaines
DRHM	Directeur des Ressources Humaines et Moyens
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
GC	Gestion de Carrière
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Les modèles de la GRH.....	<b>07</b>
<b>Tableau n°02</b> : Les finalités d'un système d'appréciation .....	<b>26</b>
<b>Tableau n° 03</b> : L'effectif de BMT pour l'année 2015 .....	<b>52</b>
<b>Tableau n°04</b> : Présentation de l'échantillon de l'étude .....	<b>60</b>
<b>Tableau n°05</b> : La répartition des tranches d'âge .....	<b>61</b>
<b>Tableau n°06</b> : Niveau d'instruction.....	<b>62</b>
<b>Tableau N 07</b> : La catégorie socioprofessionnelle .....	<b>63</b>
<b>Tableau n° 08</b> : Repartitions selon l'ancienneté .....	<b>64</b>
<b>Tableau n°09</b> : Type de contrat.....	<b>65</b>
<b>Tableau n°10</b> : Modalités d'accès au poste occupé.....	<b>66</b>
<b>Tableau n°11</b> : Les critères d'accès au poste occupé .....	<b>67</b>
<b>Tableau n°12</b> : Adéquation du poste par rapport aux compétences.....	<b>68</b>
<b>Tableau n°13</b> : Le mentor durant la période d'essai.....	<b>68</b>
<b>Tableau n° 14</b> : Nombre de formation effectué .....	<b>69</b>
<b>Tableau n°15</b> : L'apport de la formation .....	<b>70</b>
<b>Tableau n°16</b> : La motivation du personnel.....	<b>72</b>
<b>Tableau n°17</b> : L'avis du salarié sur son travail .....	<b>73</b>
<b>Tableau n°18</b> : Impact du manager sur la motivation du salarié .....	<b>74</b>
<b>Tableau n°19</b> : La motivation par le salaire.....	<b>74</b>
<b>Tableau n°20</b> : Type de promotion .....	<b>75</b>
<b>Tableau n°21</b> : L'évaluation des salariés.....	<b>76</b>
<b>Tableau n°22</b> : Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés .....	<b>77</b>
<b>Tableau n°23</b> : Satisfaction du parcours professionnel.....	<b>78</b>
<b>Tableau n°24</b> : L'évolution de la responsabilité au fil du temps.....	<b>79</b>

<b>Tableau n°25 : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau n° 26 : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière .....</b>	<b>81</b>
<b>Liste des figures</b>	
<b>Figure 01 : Les étapes de la carrière.....</b>	<b>10</b>
<b>Figure 02 : Les acteurs de la gestion des carrières .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure 03 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....</b>	<b>20</b>
<b>Figure n°4 : La place centrale de l'évaluation.....</b>	<b>28</b>
<b>Figure n°5 : Les visées de l'appréciation.....</b>	<b>31</b>
<b>Figure n°06 : L'échantillon de l'étude .....</b>	<b>60</b>
<b>Figure n°07 : Les tranches d'âge .....</b>	<b>61</b>
<b>Figure n°08 : Niveau d'instruction .....</b>	<b>62</b>
<b>Figure n° 09 : Les catégories socioprofessionnelles .....</b>	<b>63</b>
<b>Figure n° 10 : Répartition selon l'ancienneté .....</b>	<b>64</b>
<b>Figure n°11 : Type de contrat .....</b>	<b>65</b>
<b>Figure n°12 : Modalités d'accès au poste occupé.....</b>	<b>66</b>
<b>Figure n°13 : Critères d'accès au poste occupé.....</b>	<b>67</b>
<b>Figure n°14 : Le mentor durant la période d'essai .....</b>	<b>69</b>
<b>Figure n°15 : Nombre de formation effectué.....</b>	<b>70</b>
<b>Figure n°16 : L'apport de la formation.....</b>	<b>71</b>
<b>Figure n°17 : La motivation du personnel .....</b>	<b>72</b>
<b>Figure n°18 : L'avis du salarié sur son travail.....</b>	<b>73</b>
<b>Figure n°19 : La motivation par le salaire .....</b>	<b>75</b>
<b>Figure n°20 : Type de promotion.....</b>	<b>76</b>
<b>Figure n°21 : L'évaluation des salariés .....</b>	<b>77</b>

<b>Figure n°22</b> : Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés .....	<b>78</b>
<b>Figure n° 23</b> : Satisfaction du parcours professionnel .....	<b>79</b>
<b>Figure n°24</b> : L'évolution de la responsabilité au fil du temps .....	<b>80</b>
<b>Figure n°25</b> : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière.....	<b>81</b>
<b>Figure n°26</b> : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière .....	<b>82</b>



## Sommaire

Liste des abréviations .....	IV
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures .....	VI
Introduction générale.....	01
<b>Chapitre I : Généralité sur la GRH et la gestion de carrière .....</b>	<b>03</b>
Introduction .....	03
Section 01 : aperçu sur la GRH.....	04
Section 02 : la gestion de carrière .....	08
Section 03 : le lien entre la GRH et la gestion de carrière .....	19
Conclusion.....	23
<b>Chapitre II : L'appréciation du personnel et les modalités de carrière .....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	24
Section 01 : l'appréciation du personnel.....	25
Section 02 : La mobilité .....	35
Section 03 : la promotion .....	40
Conclusion.....	44
<b>Chapitre III : la gestion de carrières au sein de BMT (cas pratique) .....</b>	<b>45</b>
Introduction .....	45
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	45
Section 02 : L'analyse des données et interprétation des résultats .....	55
Conclusion.....	83
Conclusion Générale .....	84
Bibliographie .....	87
Table des matières .....	89
Annexes	



**Introduction :**

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

La gestion de la mobilité, est plus précisément la gestion de la carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspiration des personnels.

Ce chapitre est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes, et sera divisé en trois sections, dont l'objet de la première est de donner un aperçu sur la GRH où on aborde la définition, rôle et finalités de la GRH, ainsi les grands domaines de la GRH, et enfin, l'évolution de cette dernière.

La deuxième section est destinée à détailler et comprendre la notion de gestion des carrières, son importance, ses acteurs et ainsi les outils à mettre en place.

La troisième section sera consacrée à définir et démontrer le lien qui existe entre la gestion de carrière et les autres éléments de la GRH.

## Section 1 : Aperçu sur la GRH :

De tous les domaines de la gestion « à l'exception du marketing », la gestion des ressources humaines est clairement le plus connu. De fait, aucun magazine économique digne de ce nom n'oublie de publier chaque année une enquête révélant (votre salaire en fonction de votre poste, votre secteur économique...). Car la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui stagne repose sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur. Parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.<sup>1</sup> Car les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. donc elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

### 1.1 Définition

#### 1.1.2 Définition de la GRH :

1. « La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) ».<sup>2</sup>

2. Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...)
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie « RH et gestion des personnes » Vuibert 6e édition, Paris 2007. p07.

<sup>2</sup> MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris 2009.

<sup>3</sup> CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand Colin, 4e édition. Paris 2002 p 38.

## **1.2 finalité et objectif de la GRH :**

### **1.2.1 Les finalités de la GRH :**

1. Intégrer dans un modèle cohérent de management des compétences, et à l'échelle de l'organisation, les pratiques traditionnelles de ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'évaluation, les plans de formation, la planification stratégique, l'employabilité, la mobilité, la rémunération, et les récompenses.
2. Aligner la politique des R H et des compétences sur les stratégies de l'organisation et des unités et, pour cela, rendre la direction des ressources humaines partie prenante des décisions stratégiques, prendre en compte les ressources humaines dans le tableau de bord stratégiques.
3. Transférer aux managers opérationnels la gestion humaine de leurs personnels en leur fournissant des données par les nouvelles technologies et réduire les coûts de la fonction ressources humaines tout en améliorant la qualité du service.
4. Mesurer et développer le capital humain considéré comme un actif essentiel de l'organisation : attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir.
5. Apporter de la valeur au personnel par une politique de rémunération appropriée, l'intérêt du travail, l'employabilité, le comportement de la hiérarchie, la reconnaissance, la sécurité et des services.

### **1.2.2 Les objectifs de la GRH :**

La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, ainsi présenter la GRH poursuit trois séries d'objectifs :

#### **A- Objectifs explicites :**

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

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

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

**Motiver** : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les

représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;

**B- Objectifs implicites :**

- La productivité
- La qualité de la vie au travail
- Le respect des lois et conventions collectives

**C- Les objectifs à long termes**

- La survie de l'entreprise
- Le profit
- La compétitivité

Les modèles de GRH adapté à partir de l'étude faite par Brabet :

**Tableau 01 : Les modèles de la GRH**

Modèles de GRH	instrumentale	Arbitrage managériale	Gestion des contradictions
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur conditionnable</li> <li>• Convergence des intérêts et harmonie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs politique</li> <li>• Convergence-divergence à long terme</li> <li>• Harmonie à construire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs rationnels et irrationnels</li> <li>• Convergence/divergence essentiel à gérer en permanence</li> </ul>
Changement et intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé DRH expert</li> <li>• Changement volontaire programme centralement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé : management</li> <li>• Changement programme et négocie, initiative managériale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé : historique prise en compte du rôle de l'analyse</li> </ul>
Savoirs	Behaviorisme et positivisme	Analyse politique Evaluation des contextes et des jeux des acteurs	Multi-théoriciens Cadre conceptuels d'élucidation des contradictions

Source : adapté de Brabet J «repenser la gestion des ressources humaines», economica, coll. gestion, 1993.op.p69.

### 1.3 De la GPEC à la Gestion de Carrière :

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans aucun doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour se préparer au futur.

#### 1.3.1 Définition :

La GPEC est un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises, et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement. A partir de l'estimation des besoins actuels et futurs de l'entreprise, elle permet d'analyser les ressources humaines, c'est-à-dire la somme des compétences réunies par les salariés.

La GPEC comporte une double dimensions, collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnel.

#### 1.3.2 Les enjeux de la GPEC :

- **répondre aux exigences des salariés :**

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

- **Maintenir l'employabilité :**

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

- **anticiper, s'adapter pour le futur :**

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

#### **1.4 GPE et Gestion de Carrière :**

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines est la fonction qui consiste à donner à l'entreprise les moyens d'assurer son fonctionnement le meilleur aujourd'hui et demain, en mettant à sa disposition des salariés compétents et motivés.

La gestion prévisionnelle des emplois permet de prévoir les emplois dont l'entreprise aura besoin à l'horizon choisi (identifier les évolutions ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois).

La gestion prévisionnelle des effectifs (actuels ou à venir) cherche à déterminer les effectifs qui vont assumer ces emplois (identifier l'évolution dans le temps des ressources disponibles).

La gestion des carrières permet de décrire et mettre en œuvre un certain nombre de parcours et de carrières associant apprentissage et mobilité (identifier les parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise et mettre en œuvre la politique appropriée).

#### **Section 2 : La gestion de carrière**

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines. Lorsqu'un besoin de main d'œuvre se déclare dans une organisation elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure la ou les personnes nécessaires, donc elle envisage dans ce cas le recours à la structure interne. La question se pose immédiatement de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Pour d'autres, il s'agit d'accompagner la croissance par l'intégration et la fidélisation d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs tout au long de leurs vies au sein de l'entreprise.



## **2.1 Définition de la gestion de carrière :**

### **2.1.1 Les différentes définitions :**

La carrière correspond au parcours professionnel que l'individu, peut être défini comme étant une succession de poste occupé tout au long de son parcours professionnel.

« La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés.

La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ».<sup>4</sup>

Pour Jean-Marie Peretti il définit la GC comme suivant : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ».<sup>5</sup>

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ».<sup>6</sup>

## **2.2 Etapes de la carrière :**

### **2.2.1 Les étapes de la carrière :**

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

#### **a) La période d'exploration :**

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

---

<sup>4</sup> CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56

<sup>5</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p 105.

<sup>6</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27

**b) L'établissement et l'avancement :**

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

**c) La croissance, le maintien ou la stagnation :**

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

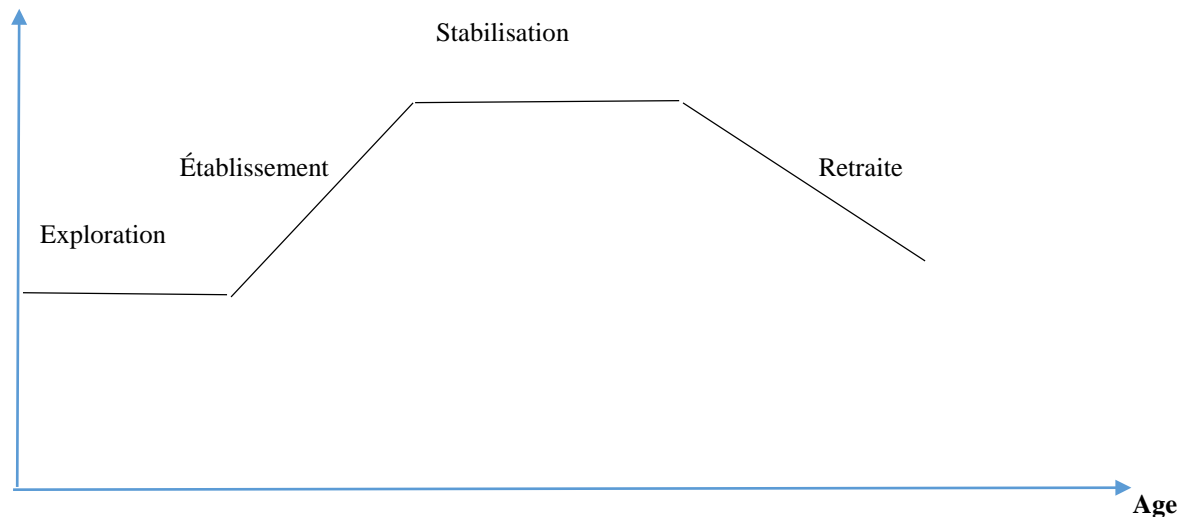
**d) La période de détachement graduel :**

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

**Figure 01 : Les étapes de la carrière**

**Performance**

**statut**



**Source :** Cerdin jean-luc, op cit, p109-110

### 2.2.2 Les ancrs de carrière :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.

L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

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

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

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon

Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit ancrs de carrière ont été identifiées par Schein :

#### a) La compétence technique/fonctionnelle

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

#### b) La compétence manager général/gestion

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité

verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

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

#### **c) L'autonomie/indépendance**

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

#### **d) La sécurité/stabilité**

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

#### **e) La créativité entrepreneuriale**

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

#### **f) Dévouement à une cause**

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela

peut-être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre les fonctions de direction.

### **g) Le défi pur**

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

### **h) Le style de vie/qualité de vie**

Selon Schein, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.<sup>7</sup>

## **2.3 Les enjeux de la carrière pour les organisations :**

L'extension de la carrière n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelle. Il se peut que le nombre de vocation à la création d'entreprise soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou certain adeptes de l'auto-emploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnel et vie prive. Mais il est plus raisonnable de considérer que la carrière est une réponse à l'évolution des pratiques d'emploi des entreprises. Ce sont les entreprises qui ne se sentent plus en mesure de sécurisés les marche interne et de garantir la relation d'emploi sur le long terme<sup>8</sup>, et n'arrivent pas toujours à anticiper les compétences dont ils ont besoins tant les marches sont instable et les innovations

<sup>7</sup> CERDIN Jean-Luc, op cit, p 112-115

<sup>8</sup> Cappelli. the new deal at work managin, the market-driven workforce, boston, Harvard business school press, 1999.

rapides. Elles s'ajustent en se restructurant, en procédant à des réductions d'effectifs, en combinant mesure de départ et embauches. La carrière est dans certaines mesures une réponse à la fragilisation des marches internes.

### **2.3.1 Limiter le turn-over, conserver « les meilleurs », capitaliser les apports des individus :**

Cette nouvelle logique de carrière n'est pas sans poser de problèmes aux entreprises qui se trouvent devoir faire face à des salariés plus attentifs au développement de leurs compétences et sensibles à l'impact de leurs expériences quant à leur attractivité sur le marché de travail. Les entreprises sont amenées à examiner systématiquement l'impact de la perte de compétences susceptible de découler de la mobilité de leurs salariés.

Les entreprises confrontées à des risques importants de turn-over travaillent aussi sur leur organisation de façon à concentrer le turn-over sur les emplois dont les compétences sont les plus faciles à renouveler. La capacité de l'entreprise à enrichir ses propres routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur. Selon la forme de la connaissance (tacite ou codifiée) et sa focalisation (individuelle ou collective), les horizons de la relation d'emploi sont modulés de façon cohérente avec l'enjeu de création de connaissances.

La perspective de la carrière met les entreprises en compétition sur la base des potentiels d'apprentissage qu'elles recèlent. Elle stimule le développement des structures « adhocratiques » conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs.

## **2.4 Les acteurs de la Gestion de Carrière :**

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail<sup>9</sup>. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

### **2.4.1 Le salarié :**

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités

---

<sup>9</sup> Chanlat J.F « peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110.

de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaités et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

#### **2.4.2 La DRH**

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.<sup>10</sup>

#### **2.4.3 Le responsable hiérarchique :**

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

---

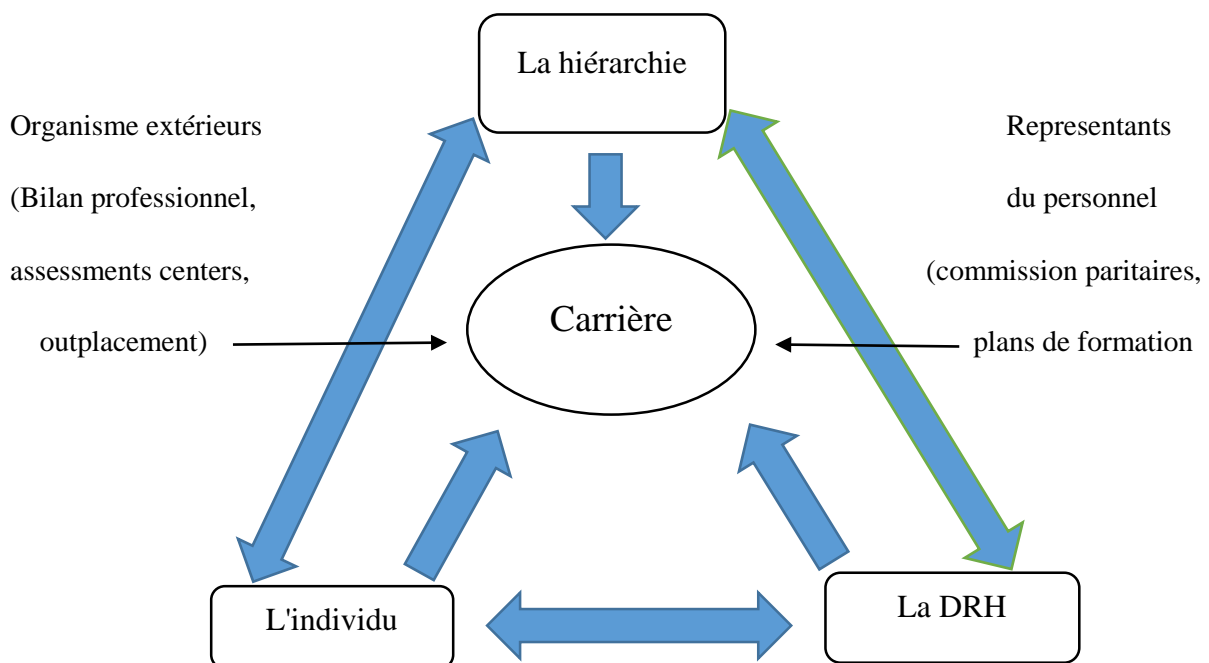
<sup>10</sup> Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, pearson education.p124

DRH et les personnes les plus élevés dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/besoins.

#### 2.4.4 Les acteurs périphériques :

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviens d'une manière plus au moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rare cas ou l'entreprise et le salarié font appelent a d'autres organismes spécialisés qu'ont appel des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

Figure 02 : les acteurs de la gestion des carrières



Sources : CAMPOY Eric et al, Idem, p125.



## 2.5 L'importance de la gestion de carrière :

Il est possible que le développement des pratique de gestion de carrière comme correspondant à un moment daté de l'état du marché du travail et de l'environnement de l'entreprise. si l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par la notion de carrière, on constate que le personnels d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire des politiques de gestion de carrière formalisées et organisées.

### 2.5.1 Pour le salarié :

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

### 2.5.2 Pour l'entreprise :

- ✓ Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise
- ✓ Plus grande motivation et productivité des salariés
- ✓ Gestion des promotions
- ✓ Développement des compétences des salariés
- ✓ Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise
- ✓ Réduction du turnover.<sup>11</sup>

## 2.6 Les outils de la gestion de carrière :

La plus part du temps, ces dispositifs sont mis en œuvre dans les grandes entreprises qui souhaitent développer des politiques de mobilité au sens large. il pourront être évolué aisément a deux critères : leurs proportion à éliminer les freins à la mobilité, ainsi que leurs capacité à produire des enjeux positifs pour les salarier. Ils peuvent être représenté en deux types :

---

<sup>11</sup> CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p56

## 1. Outils de simulation de l'initiative individuelle

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

- **Les bourses de l'emploi :**

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est ainsi supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papiers ou électroniques). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) certaines critiques sont récurrentes : biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour, d'accès aux outils, notamment informatique, etc.

- **Les cartes des métiers :**

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif recherché consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

- **Les forums métiers :**

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

- **Les cellules d'orientation :**

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leur carrière. Les informations obtenues peuvent ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

## 2. Des outils qui laissent l'initiative à l'organisation

Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

- **Les revus de personnel ou comités de carrière :**

Ces instances réunissent différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH, selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à celle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

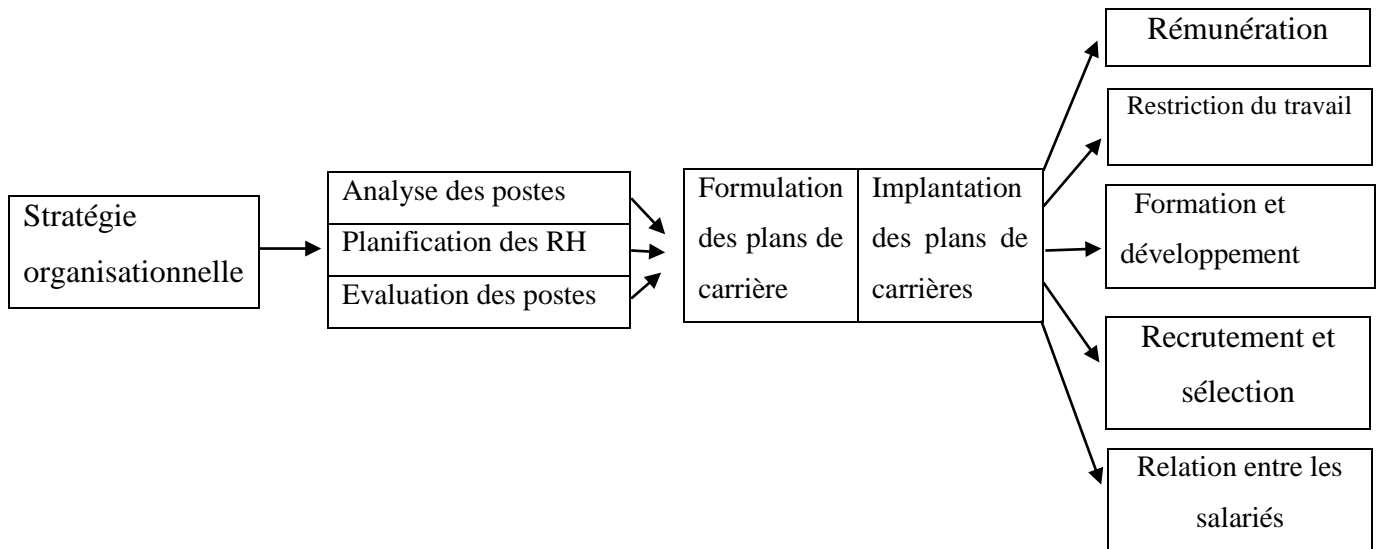
- a. D'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ces orientations et des possibilités de mobilité existante ;
- b. D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les affectations les plus adaptées.

- **Les organigrammes de remplacement :**

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

### **Section 03 : Le lien entre la GRH et la gestion de carrière**

Longtemps perçue comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégrée en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui occupe une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH comme le démontre la figure 03.

**Figure 03 : la gestion des carrières au cœur de la GRH**

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

### 3.1 La formation professionnelle :

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

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

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

### 3.2 Analyse des postes :

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrières, 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 leurs propres plans 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 des carrières. 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.

### **3.3 L'évaluation du rendement :**

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières.<sup>12</sup> La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière. Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

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

### **3.4 Le recrutement :**

Afin de pouvoir répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre l'entreprise doit régulièrement faire appel au recrutement que ça soit en interne ou en externe, soit pour accompagner les mouvements de son personnels, soit pour couvrir les départs hors de l'entreprise (démission, retraite, mobilité géographique, ..Etc.). Cela dit, l'entreprise doit mettre en place un processus de recrutement afin de répondre au manque de personnels. Puis à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe, et cela ce fait après avoir identifié au préalable le besoin en recrutement.

Les postes vacants doivent être aussi pris en considération car ils sont généralement proposés au salariés de l'entreprise en interne dans le cadre des politiques de mobilité interne. Si les postes peuvent ne pas être couverts en interne l'entreprise peut faire appel au marché de travail en externe.

---

<sup>12</sup> MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, Dunod, Paris 2005, p 72.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes. Dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement à savoir :

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

### **3.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :**

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

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

L'entreprise s'est efforcé de rendre plus flexibles les ressources humaines de façon à pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire, les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs ou à des pratiques de gestion du personnel (réduction du temps de travail). Elles se sont efforcées, par ailleurs, de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences.

Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite, pour les salariés, par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requises et par une certaine incertitude quant à leur capacité à conserver leurs poste ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité). La flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissant vis-à-vis de l'emploi. <sup>13</sup>

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

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

---

<sup>13</sup> CAMPOY Eric et al. Op cit, p 123-124.

### 3.6 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 terme qualitatif et quantitatif, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.<sup>14</sup>

### Conclusion

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur les généralités concernant la GRH est son évolution au fil du temps jusqu'à en trouver la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein de toute organisation, son importance, ainsi que la vision des salariés qui a changer à l'encontre de toutes DRH, d'une vision autoritaire a une vision accompagnatrice de leurs vie socioprofessionnel au sein de l'entreprise.

Pour que toute entreprise puisse se développer et s'épanouir elle doit avoir une bonne gestion de ses ressources humaines, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un vrai défis aux gestionnaires, donc c'est pour cela que toute DRH doit suivre et coaché ses ressources afin de préservé et conserver une main d'œuvre qualifié et fidéliser.

En effet, la carrière correspond au parcours professionnel d'un individu, qui permet d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle suppose donc des moments dédiés à l'orientation ou encore la formation, aussi connu comme étant un levier de motivation et de fidélisation de l'ensemble des ressources humaines de toutes entreprise et cela on lui offrant la possibilité d'évolution tout au long de leurs parcours professionnel.

---

<sup>14</sup> Shimon L et les autres "GRH", Tendances, enjeux et pratique actuelles, 3eme édition, édition pearson éducation Montréal, 2002.p

## Introduction

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

Il est en toute rigueur nécessaire de distinguer les deux concepts que sont l'évaluation et l'appréciation. En effet, alors que l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise, l'appréciation correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciations ou «d'évaluation formalisée »conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leurs ensemble : rémunération, promotion, mobilité...<sup>1</sup>

Notre objectif dans ce deuxième chapitre est de présenter dans la première section l'appréciation du personnel, sa définition ainsi que son objectif et son intérêt, et sa mise en œuvre, ensuite, dans la deuxième section nous allons développer le concept de mobilité professionnelle ainsi que ses différents enjeux et formes, enfin, dans la troisième section nous parlerons de la promotion professionnelle, ses critères ainsi que ses différents types.

---

<sup>1</sup> Eric campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, collection synthex, 2008.P93.



## Section 01 : L'appréciation du personnel

Au III<sup>e</sup> siècle avant J.-C., un philosophe chinois du nom de Sin Yu dénonçait les pratiques d'appréciation comme tel : « les hommes sont rarement évalués selon leurs mérites, mais plutôt selon qu'ils plaisent ou déplaisent. »,<sup>2</sup> donc on peut considérer que les gestionnaires sont préoccupés par la question de l'objectivité de l'appréciation.

### 1.1 Définition et finalité :

#### 1.1.1 Définition :

Un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.<sup>3</sup>

#### 1.1.2 Les finalités :

Les finalités de l'appréciation peuvent être multiples : valider l'adéquation poste/personne, optimiser la gestion d'un programme, gérer les carrières, attribuer des augmentations de salaire, fidéliser, etc. comme l'explique le tableau suivant

---

<sup>2</sup> Cadin L, Guérin F et Pigeyre F, « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, p372.

<sup>3</sup> Jean Marie Peretti.« ressources humaines », collection Vuibert, 11 édition, p 238.

Tableau n°02 : les finalités d'un système d'appréciation

Réaliser un véritable suivi RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution.</li> <li>• Eviter les erreurs d'affectation.</li> <li>• Détecter les potentiels (permet d'éviter le coût d'un recrutement)</li> <li>• Faire évoluer les personnes/gérer les carrières en maximisant les chances d'adéquation entre le poste et la personne</li> <li>• Faciliter l'évolution des métiers (mise en conformité fiche de poste/activités réelles)</li> </ul>
Valider le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un entretien d'appréciation permet d'étudier finement les compétences et les performances d'une personne : c'est donc un moment formel pour valider (ou invalider) l'adéquation poste/personne</li> </ul>
Optimiser la gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un bilan formel des activités réalisées, définir des actions correctrices/des axes de progrès</li> <li>• Créer, développer un dialogue qui parte des faits et débouche sur l'action</li> <li>• Prévenir les conflits et le burn-out (d'un individu, de l'équipe)</li> </ul>
Stimuler la motivation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner un espace d'expression aux acteurs</li> <li>• Reconnaître le travail réalisé</li> <li>• Eviter la perte de confiance dans la structure, renforcer le lien entre les acteurs et la structure</li> </ul>
Développer la qualité de l'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique</li> <li>• Développer les compétences managériales des supérieurs hiérarchiques (ou des évaluateurs en règle générale)</li> </ul>
Aider au reclassement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer d'avis documentés sur les personnes pour en faire part à un futur employeur potentiel.</li> </ul>

Source : site web [www.euredit.org](http://www.euredit.org)

## 1.2 La multiplicité des intérêts et objectifs :

L'appréciation est un processus tellement sensible quelle éveille pour chaque partie prenante de multiples intérêts associés et objectifs assignés à l'évaluation. Distinguons trois niveaux : organisationnel (direction et DRH), l'évaluer et le management (en générale le supérieur direct).

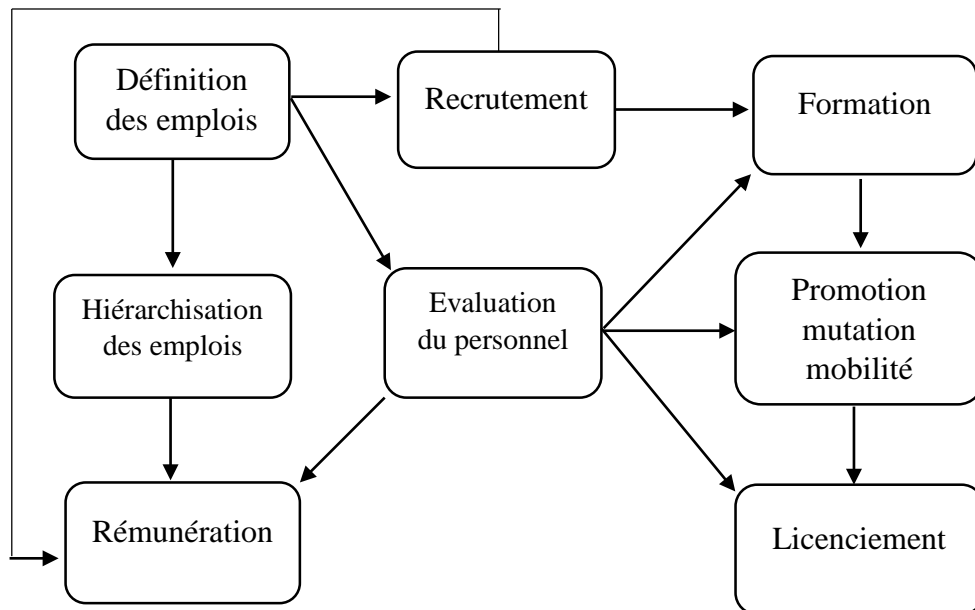
### 1.2.1. Intérêts et objectifs organisationnels

À un niveau organisationnel, la pratique de l'évaluation permet de poursuivre plusieurs objectifs. En précisant les objectifs de chaque salarié de façon régulière et systématique et en contrôlant leur degré de réalisation, la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise. L'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent les priorités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés. En cas de changement de stratégie, une modification d'au moins une partie des critères d'évaluation sera nécessaire, afin de refléter ce changement. C'est d'ailleurs souvent avec cet argument que les RH « vendent » un projet de mise en place de l'évaluation du personnel à la direction et reçoivent son soutien.

Pour les RH, l'intérêt est tout autre. Les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence pour fonder, articuler et légitimer les principales politiques en matière de GRH : définition du plan de formation, politique de mobilité interne, attribution de primes et/ou d'augmentations de salaire individuelles, décision de licencier pour absence de résultats, etc. Comme l'indique la figure n°4) la place centrale qu'occupe l'évaluation dans le système de GRH en fait une source essentielle d'information pour la DRH, qui l'aide ainsi à la prise de décision dans les autres champs d'activité des RH.

Enfin, l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs. Une communication certes imposée et cadrée par la DRH, mais qui permet à chacune des parties (évalué et évaluateur) d'obtenir des informations importantes l'intéressant, informations qui souvent ne sont pas échangées naturellement.

Figure n°4 : la place centrale de l'évaluation.



**Source :** <sup>1</sup> Eric campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, collection synthex, 2008.P95.

### 1.2.2 Intérêts et objectifs de l'évalué :

Les attentes du salarié évalué à l'égard de la démarche d'évaluation sont en général foisonnantes. Le salarié peut ainsi, en premier lieu, voir dans la procédure d'évaluation un moyen qui va lui permettre de disposer d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise, concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler.

Au-delà du simple retour de son supérieur sur les résultats obtenus, le salarié espère de l'évaluation la reconnaissance formelle des efforts consentis pour les atteindre. Selon le degré de réalisation des objectifs, le salarié peut d'ailleurs espérer une reconnaissance financière de la part de l'entreprise (augmentation individuelle de salaire, attribution d'une prime etc.).

Dans de nombreux cas, la formalisation de la procédure d'évaluation rassure les évalués car elle s'accompagne de la définition précise des objectifs assignés à priori au salarié, ainsi que des moyens mis à sa disposition pour y arriver : celui-ci a donc le sentiment de connaître les règles du jeu qui sanctionneront, positivement ou négativement, son activité.

L'évaluation peut également permettre au salarié d'une part d'obtenir de son supérieur des informations quant aux perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui et d'autre part

d'exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière, ainsi que ses besoins de formation.

### **1.2.3 Intérêts et objectifs du management :**

Pour le management, l'intérêt de la mise en place de l'évaluation du personnel est triple. Tout d'abord, elle lui permet d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique. Cela est d'autant plus important que dans de nombreuses situations le lien hiérarchique s'estompe (on déjeune ensemble, on se raconte les vacances, etc.), ce qui rend parfois difficile le maintien de la relation de supérieur à subordonné, il est alors important de créer un espace-temps durant lequel cette relation est imposée.

Ensuite, l'évaluation constitue un moment pendant lequel le supérieur pourra recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements (problèmes d'allocations de moyens humains et financiers, détérioration du climat social, etc.). Cela est d'autant plus important que le supérieur hiérarchique n'est pas toujours en contact régulier avec ses subordonnés ou que, même si c'est le cas, les problèmes ne sont pas toujours abordés, sous prétexte que « ce n'est pas le bon moment d'en parler ».

Enfin, un certain nombre de faits et d'événements survenus au cours de la période écoulée ayant été portés à sa connaissance, le manager est désormais, à l'issue de la procédure d'évaluation, en mesure de mieux gérer son équipe pour la période à venir : amélioration de l'efficacité (par une meilleure allocation des ressources) et de l'efficacités (par une définition pertinente et actualisée des objectifs) de son équipe. Par ailleurs, il peut utiliser l'évaluation de ses subordonnés de manière à atteindre les objectifs assignés par sa propre hiérarchie et sur lesquels il est lui-même évalué.

L'évaluation formalisée peut donc représenter un excellent outil de gestion pour le management (légitimation, recueil d'information et gestion d'équipe).

### **1.3 Les composantes d'un système d'appréciation :**

Elle se décompose en cinq éléments clés ou composantes correspondant chacun à une question essentielle.

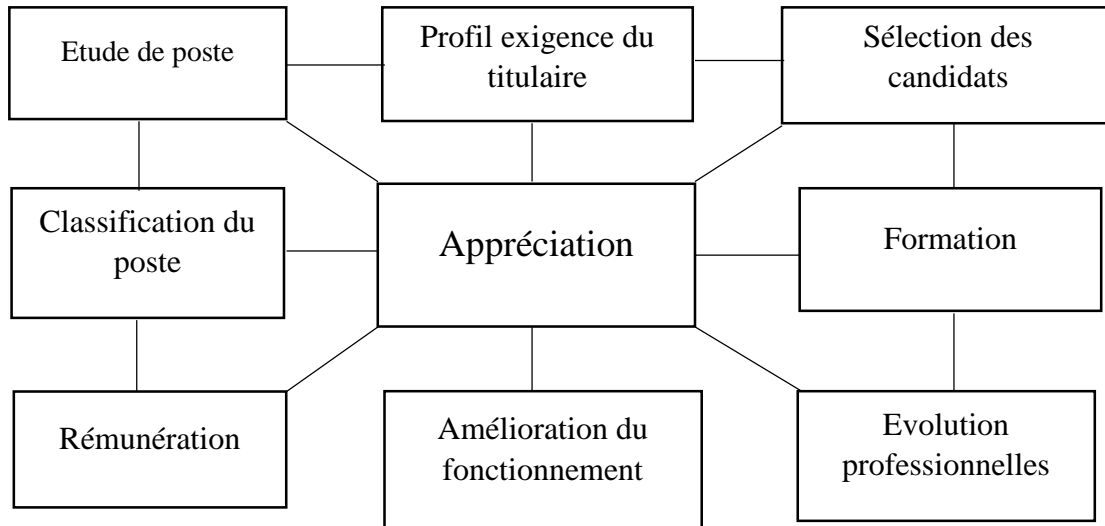
### 1.3.1 La visé « pourquoi apprécier ? » :

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation (figure 5). Ce schéma met en relation l'appréciation avec divers outils et actes de gestion des ressources humaines. L'appréciation peut servir : à individualiser les rémunérations, à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles. Elle sert aussi à évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché et la pertinence de la définition de profil utilisée. Aussi a d'autres raisons tel que :

- Répondre a un vœu des salaries (savoir ce qu'on pense d'eux) ;
- Responsabiliser, l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes) ;
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation du potentiels, gestion des carrières) ;
- Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonne) ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (liaison éventuelle a des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- Fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits) ;
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en terme de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution ;
- Renforcer l'adhésion, développer les motivations ;
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme ;
- Cree, enrichir un dialogue qui parte des faits et débouche par l'action ;<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Cadin L, Guérin F et Pigeyre F, op cit, p383.

**Figure n°5 : Les visées de l'appréciation**

**Source :** Loïc Cadin et all p384.

### 1.3.2 L'objet, apprécier quoi ? :

Répond à la question qu'es ce qu'on souhaite apprécier : la personne elle-même, ses résultats, ses comportements, son potentiel !

#### a. La personne

L'appréciation informelle est une appréciation globale de la personne. Elle répond d'une manière globale du type apprécier «est-il bon ou nul». Pour cela, on trouve des organisations qui recommandent d'évaluer les différentes personnes d'une équipe afin d'en désigner seulement les personnes qui répondent aux critères et à la culture de l'entreprise, et d'écartier les autres personnes.

#### b. Les résultats

Cette démarche vise l'atteintes des résultats fixés par l'organisation tout en focalisant l'apprécier sur un nombre d'objectifs. Sauf qu'elle a des inconvénients vu les focalisations sur un nombre limité d'objectifs, donc il y aura des négligences à l'égard de ce qui fais pas l'objet d'objectifs. Et pour s'en sortir de ce dilemme il est recommandé de fonder la démarche sur un travail de mise en forme des responsabilités du poste.

### c. Le potentiel

L'objet «potentiel» intervient de temps à autre lorsque l'appréciation est concentrée sur le poste occupé, elle intervient, plus ou moins explicitement, lorsque l'appréciation prend en compte les évolutions possibles au-delà du poste tenu. Le potentiel est un jugement consistant à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un individu est susceptible de tenir à un horizon défini. Ce jugement comporte plusieurs dimensions :

- Dimension quantitative : il s'agit du niveau de poste susceptible d'être tenu avec succès ;
- Dimension qualitative : il s'agit du type de poste fonctionnel, opérationnel,
- Dimension temporelle : il s'agit de l'horizon du choix, raisonne-t-on en termes de potentiel ultime c'est-à-dire le niveau de responsabilité le plus élevé.

#### 1.3.3 Les acteurs, qui apprécie qui :

Les concepteurs du système d'appréciation sont des acteurs indirects de l'appréciation et on pourrait tenter l'inventaire des acteurs impliqués de près ou de loin dans les processus d'appréciation.

##### a. Le supérieur hiérarchique direct :

L'appréciateur est en général le responsable hiérarchique direct vu que c'est lui qui est supposé être la plus proche de l'apprécié, donc le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et la proportion de la performance réalisée. Mais on peut trouver des cas où le supérieur hiérarchique direct N+1 n'est pas toujours l'acteur le plus compétent pour évaluer les évolutions professionnelles les mieux adapter à l'apprécié.

##### b. Le collègue «ad hoc» :

Comme une seule personne est jugée insuffisante pour évaluer, et pour faire face à cette difficulté et aux risques d'erreur d'appréciation, donc l'appréciation se fait en deux temps :

- Un collège d'appréciation conçu de trois ou quatre personnes, sur la base d'une grille d'appréciation, le collège donne une appréciation sur l'apprécié en l'absence de celui-ci.
- Ensuite, lors d'un entretien entre l'apprécié et son supérieur hiérarchique direct, ce dernier fait part du résultat formulé par le collège d'appréciation et définit avec lui les nouveaux objectifs.



## c. Les pairs :

L'appréciation faite sur l'apprécié est soumise à un aréopage de spécialistes de la discipline, que ça soit collègue de l'institution ou bien des personnes externes à l'institution. Cela afin que les meilleurs experts donnent leurs appréciations.<sup>5</sup>

## d. L'appréciation à 360° :

L'entretien à 360° est un système d'évaluation des collaborateurs un peu particulier : l'idée est de réaliser une évaluation "à 360 degrés", c'est-à-dire en faisant intervenir toutes les parties prenantes qui ont un lien, direct ou indirect, en amont ou en aval, avec l'individu évalué dans le cadre de son travail. Ainsi, on fait intervenir dans ce processus des acteurs aussi divers que les collègues, la hiérarchie, les subordonnés, les clients, les fournisseurs... Cette méthode présente l'avantage d'être plus complète et débouche généralement sur une analyse plus fine du profil professionnel de l'évalué, permettant de définir un plan de progrès sur mesure.<sup>6</sup>

**1.4 Mise en œuvre des étapes de l'appréciation :**

Maurice Thévenet propose six étapes :

## 1. L'implication de la direction générale et du comité de direction ;

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

## 2. Le diagnostic des systèmes de gestion existants ;

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

## 3. L'élaboration de la procédure ;

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

---

<sup>5</sup> Loïc Cadin et al, Grh ,page 393.

<sup>6</sup> Site web <http://www.coindusalarie.fr>

#### 4. La constitution d'une commission ;

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

#### 5. La formation des évaluateurs ;

Ses formations mettent l'accent sur :

- Les avantages potentiels de l'appréciation ;
  - La technique de l'entretien en face à face ;
  - La résolution des problèmes de l'entretien ;
- #### 6. L'information du personnel ;

Elle porte sur toute la démarche d'appréciation, les suites données ainsi que les recours de cette information ne doivent pas être donnés tardivement.<sup>7</sup>

### 1.5 Quelques principes pour gérer son système d'appréciation :

Il est proposé de retenir les principes suivants pour construire et gérer son système d'appréciation :

- Les performances et les compétences d'un individu sont très contextualisées et dépendent beaucoup du supérieur hiérarchique. Il est donc important d'accorder une deuxième chance à un individu ayant reçu une mauvaise appréciation.
- Un entretien d'appréciation se fait au moins à deux : une appréciation n'est pas un jugement brutal et définitif ; l'apprécié n'est pas un objet ; il est sujet d'un échange à visée évaluative.
- Il est important d'inciter les opérationnels appréciateurs à sortir du jugement binaire «bon/pas bon » mais à prendre en compte les différentes facettes d'une personne et le/les contextes dans lesquels elle serait susceptible d'être performante (la bonne personne au bon endroit...)
- Il est important de bien positionner la fonction RH dans le processus d'appréciation et de bien clarifier le partage des tâches et des missions entre le service RH et les opérationnels. Une des valeurs ajoutées du service RH consiste souvent à :
  - ✓ former les appréciateurs et les appréciés,
  - ✓ aider à formuler des critiques constructives,

---

<sup>7</sup> PERETTI Jean-Marie « Ressources Humaines » Vuibert 11eme édition. P249.

## Section 02 : La mobilité professionnelle

La mobilité est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, la mobilité peut contribuer à une amélioration globale de l'efficacité : une réactivité accrue, plus d'agilité, une meilleure adaptabilité des principales fonctions. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi.

### 2.1 Définition :

« La mobilité professionnelle désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de profession à une autre profession ou un autre groupe de profession ». <sup>8</sup>

### 2.2 Les différentes formes de mobilité :

On distingue deux grands types de mobilité : interne et externe.

#### 2.2.1 La mobilité interne :

On peut distinguer plusieurs formes de mobilité interne qui soulèvent des problèmes de gestion.

##### 1. La mobilité verticale (vers le haut) :

En générale la mobilité verticale implique une promotion au sein de l'entreprise après une hausse des qualifications et des compétences puis généralement accompagner d'une augmentation de la rémunération et d'avantages. Car on considère que le salarié est apte à occuper un poste de niveau supérieur vu son potentiel.

##### 2. La mobilité verticale (vers le bas) :

Dans ce cas-là il s'agit d'une rétrogradation ou d'une dégradation dans la hiérarchie, mais on réalité l'entreprise préfère rompre son contrat avec le salarié que de le voir incapable a continuer à occuper son poste. Cela ce génère par de différentes causes que ce soit par une promotion accordée qui n'a pas été concluante, soit par la disparition du poste.

##### 3. La mobilité horizontale :

Mise en avant par l'entreprise pour plus de flexibilité, elle renvoi a un changement de poste seulement de même niveau hiérarchique. Donc le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique.

##### 4. La mobilité fonctionnelle :

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences, la mobilité géographique peut être verticale telle une promotion.

---

<sup>8</sup> BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition hâtier, paris, 1981. p263

### **5. La mobilité géographique :**

La mobilité géographique implique toujours un changement du lieu de travail souvent à travers une mutation et peut aussi s'agir d'une mobilité verticale. La mobilité peut être subie ou choisie par les personnes. La mobilité peut être un acte volontaire de la part d'un salarié qui souhaite, pour de multiples raisons, changer de métier, de région ou de grade. Le salarié cherche alors à exercer une mobilité sans pression particulière venant de l'entreprise. La mobilité peut également être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité se traduisant par des diminutions d'effectifs dans certains secteurs.

#### **2.2.2 La mobilité externe :**

On distingue de différentes formes de mobilité externe que ce soit par le plein gré du salarié (retraite anticipée) ou bien subie (licenciement collectif).

##### **1. Le licenciement :**

Le licenciement est la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Mais de nos jours il faut à toute employeur voulant résilier le contrat le reliant à un salarié doit avoir un motif réel et sérieux.

##### **2. Le licenciement économique :**

Une entreprise peut procéder à un licenciement pour motif économique lorsque des difficultés économiques ou des mutations technologiques entraînent une suppression ou une transformation du poste de travail, ou bien une modification du contrat de travail (refusée par le salarié). Le licenciement économique doit être distingué du licenciement pour motif personnel : en aucun cas, le motif invoqué ne peut ici être lié à la personne du salarié. Ce dernier peut ici être licencié sans pour autant avoir commis une faute.

##### **3. L'outplacement ou reclassement :**

Avant toute notification de licenciement économique, l'employeur a l'obligation de tout mettre en œuvre pour reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient, ou bien il fait appel à un cabinet externe spécialisé en réorientation afin que le salarié puisse retrouver plus rapidement et dans les meilleures conditions un nouveau poste de travail.

##### **4. La fin du CDD :**

Au terme de l'échéance du contrat du travail dit CDD, l'employeur a le droit de mettre un terme à ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir compte d'informer le salarié de l'achèvement du contrat il crée donc un délai de prévenance.

## 5. La démission :

Tout salarié souhaitant résilier son contrat de travail a le droit de le faire et cela en respectant certaines procédures, il prévient son employeur de sa décision de mettre un terme à son contrat définitivement. Et ça ce fait soit de manière écrite ou bien verbalement tout en respectant les dispositions particulières des conventions collectives.

La démission n'a pas à être motivée. Car la jurisprudence considère que la volonté de résiliation du contrat du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive. Par contre il est important de connaître pour la personne qui gère le personnel les raisons qui poussent le salarié à présenter sa démission car cela est sûrement dû à un dysfonctionnement au sein de son entreprise.

Toutefois, le salarié avance dans une lettre de démission ou un entretien de démission les raisons qui l'ont poussé à démissionner, et la notification par le salarié de sa décision permet de fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis.

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

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

### 2.3 Les facteurs facilitant la mobilité :

#### 2.3.1 La politique de l'entreprise :

Dans bien des cas la politique de l'entreprise et de la direction de la ressource humaine peuvent être un facteur de succès de la mobilité en simplifiant et en orientant cette dernière grâce à des conseils et une bonne réorganisation de gestion de carrière.

#### 2.3.2 Le système d'information :

Faciliter la diffusion d'information favorise grandement l'action de la mobilité dans l'entreprise et donc avoir un système d'information fiable permettra certainement de mieux anticiper et de mieux cibler les acteurs concernés. La direction des ressources humaines doit empêcher le cloisonnement de données que subit l'entreprise afin d'optimiser cette même mobilité.

### 2.4 Les enjeux de la mobilité :

La mobilité perçoit de différents enjeux que ce soit pour l'entreprise ou bien pour le salarié, vu comme étant un outil de flexibilité des ressources humaines de l'entreprise.

### 2.4.1 Enjeux pour l'entreprise

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

Cela signifie concrètement que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement.

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

L'existence de qualification spécifique à l'entreprise et qui ne sont pas disponible sur le marché externe conduit les entreprises à investir dans la formation de leurs salariés en ayant notamment recours à l'apprentissage « sur le tas » pour limiter la concurrence éventuelle du marché externe et rentabiliser leurs investissements immatériels, les entreprises développent des règles et des procédures destinées à fidéliser les salariés, en leur offrant en particulier des rémunérations attractives et des opportunités de promotion, la transmission de savoir par la formation « sur le tas », les règles et procédures internes, et la stabilité du personnel participent à la constitution de groupe sociaux et au renouvellement de ces derniers, par le processus de socialisation des nouveaux entrants.

Enfin, si l'intérêt d'une politique de mobilité semble manifesté pour l'organisation, il ne faut pas non plus occulter les difficultés éventuelles et les coûts, directs ou cachés inhérents à sa mise en place. En effet, les changements de poste, de fonction, les mutations et autres promotions peuvent conduire à quelques perturbation, temporaire ou non, au sein de l'organisation. Mettre en place une politique de mobilité implique également de disposer de ressources humaines capables de la promouvoir et de la gérer et des ressources financières

spécifiques pour couvrir, entre autres, les dépenses de formation. La mobilité peut donc être synonyme d'inefficience organisationnelle et de coût pour l'organisation.<sup>9</sup>

### **2.4.2 Enjeu pour le salarié**

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

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

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

En second lieu, elle peut avoir des incidences également sur le plan professionnel. La crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper de parcours peuvent conduire le salarié à renoncer à toute mobilité. Enfin, et d'une manière générale, il faut aussi considérer que tous les salariés ne sont pas prêts, psychologiquement, à accepter de changer d'environnement professionnel.<sup>10</sup>

## **2.5 Les freins à la mobilité :**

### **2.5.1 Les freins structurels :**

Ces freins découlent de l'entreprise elle-même et de sa hiérarchie car soucieuse du rendement elle a tendance à négliger l'aspect de la mobilité et ceci nous mène vers une mobilité informel et négligé et ainsi l'entreprise se retrouve avec des pratiques et une culture qui freine la mobilité car cette dernière se retrouve ainsi au second plan.

---

<sup>9</sup> Karim Mazouli et autre p118.

<sup>10</sup> Op tic p 119.

### 2.5.2 Les freins dans les politiques des GRH :

Comme l'entreprise les ressources humaines ce doivent de penser aux enjeux économiques et ainsi que l'on part du recrutement la GRH se concentre sur le meilleur candidat apte à occuper un poste donné sans se soucier de son avenir dans l'entreprise. Plus disloquant encore les salariés hésitant sur le fait de devoir occuper un autre poste et être beaucoup moins performant ou moins rémunéré en vue des primes de rendement que fournit l'entreprise à la performance, donc l'hésitation des salariés provoque ainsi un recul de la hiérarchie par peur que le salarié échoue et que la performance globale de l'entreprise se retrouve amoindrie.

### Section 03 : La promotion

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

#### 3.1 Définition :

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

#### 3.2 Les critères et procédure pour la promotion :<sup>11</sup>

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

##### a. La qualité des réalisations

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

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

La qualité des réalisations doit correspondre de façon manifeste au niveau de maturité normalement atteint par un salarié. La maturité professionnelle se juge par différents éléments,

---

<sup>11</sup>Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008



notamment par l'expérience acquise relativement aux diverses composantes de la tâche accomplis.

**b. La persistance et la continuité de l'effort :**

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

**c. Le volume des activités :**

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

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

- **L'ancienneté :**

C'est le facteur de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.<sup>12</sup>

- **Le changement de fonction :**

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

- **La formation :**

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

### **3.3 Les types de promotion**

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

---

<sup>12</sup> MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998. Page 112.

### 3.3.1 La promotion au Coup par Coup

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

### 3.3.2 La promotion organisée

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

Il existe quatre formes de promotion à savoir :

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

### 3.4 Le système de promotion du personnel

Pour élaborer un système de gestion de la promotion, il est important pour le responsable du personnel de mener une démarche d'évaluation du personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

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

#### 3.4.1 Du point de vue des besoins de la structure

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure. Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure. Aussi, permet-il une

adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.

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

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

### **3.4.2 Du point de vue des aspirations du personnel**

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

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

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

## Conclusion

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs. Car c'est un processus plutôt complexe à réaliser et à mettre en avant pour toute entreprise, et c'est de plus en plus une nécessité accrue pour toute organisation qui veut voir son extension ou bien son développement assuré, cela pour la place centrale qu'occupe la gestion de carrière.

Nous l'avons compris la carrière est très large de sens elle reflète la croissance d'un employé dans l'entreprise et sa vie professionnelle. Cependant tout au long de ce chapitre, nous avons décortiqué la carrière afin de mieux la comprendre et nous avons vu quelle commence d'un souhait puis ce souhait est confronté à la réalité d'une évaluation et n'est pas toujours réalisable, mais la gestion de carrière est un levier de l'entreprise c'est indéniable car elle permet avant tout la performance, et reflète généreusement ce compromis entre l'organisme et les salariés même si la plupart du temps cet équilibre est complexe et qu'il penchera d'une manière ou d'une autre d'un côté ou d'un autre.

On a vu aussi que la gestion de carrière est d'un enjeu capital pour les deux parties, que ce soit pour l'entreprise car elle lui permet un ajustement des ressources aux besoins en personnel, que pour les salariés car elle leur permet d'évoluer au sein de leur entreprise par les différentes mutations qu'elle offre.

## Introduction

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique sur la gestion de carrière, l'objectif de ce chapitre est de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et cela à travers l'analyse de données que nous allons présenter.

Pour cela, nous avons jugé bon de diviser notre travail en deux sections, Ainsi nous allons procéder lors de la première section à la présentation générale de l'entreprise BMT et à la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

La deuxième section nous l'avons partagée en deux points, le premier portera sur une étude comparative entre ce que nous avons présenté dans le cadre théorique et ce que nous avons collecté sur le terrain en se basant sur les entretiens que nous avons effectués, et dans le second point nous allons analyser et interpréter les différentes données collectées par questionnaire que nous avons distribués sur un échantillon de trente personnes au sein de l'entreprise BMT.

### Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons parler de l'entreprise où nous avons effectué notre stage, ainsi que la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'informations adoptées, afin de mener à terme notre thématique de recherche.

#### 1.1 Présentation de l'entreprise BMT :

La Société « *Bejaia Méditerranéen Terminal* » désignée BMT SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia et PORTEK qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs de Singapour présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

### **1.1.2 L'implantation de BMT :**

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communications reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

### **1.1.3 Les activités de BMT :**

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'aconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

#### **1.1.3.1 Les opérations : BMT assure plusieurs opérations ;**

##### **A. Les opérations pacifications : elles se présentent comme**

- La pacification des escales ;
- La pacification déchargement/chargement ;
- La pacification du parc à conteneurs ;
- La planification des ressources : équipes et moyens matériels.

##### **B. Les opérations de manutention : elles regroupent**

- La réception des navires porte-conteneurs ;
- Le déchargement des conteneurs du navire ;
- La préparation des conteneurs à embarquer ;
- Le chargement des conteneurs du navire.

##### **C. Les opérations d'aconage : elles se représentent comme**

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « Reefers » ;
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;

- Suivi des livraisons et des dépotages ;
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages ;
- Sécurité absolue sur le terminal.

#### **1.1.4 Les équipements de BMT :**

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation, une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise. Les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal.
- Un système de communication de données de terrain en temps réel.
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteurs.
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures.
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres.

**1.1.5 Les objectifs et les acquis de BMT :** Les objectifs et les acquis de BMT sont nombreux, nous pouvons les citer comme suite.

##### **1.1.5.1 Les objectifs :**

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur. Ces derniers sont :

- Un gain de productivités ;
- Une réduction des coûts d'escale ;
- Une fiabilité d'information ;
- Un meilleur service clientèle ;
- Faire face à la concurrence national et internationale ;
- Propulser le terminal au stade international ;
- Gagner des parts importantes du marché ;
- Cibler 150 000 EVP à partir de 2008 et entre 5% et 10% de part de marché ;
- Augmenter la productivité de la manutention ;
- Développer le transport de bout en bout ;
- Améliorer le rendement et écourter les temps d'escale ;

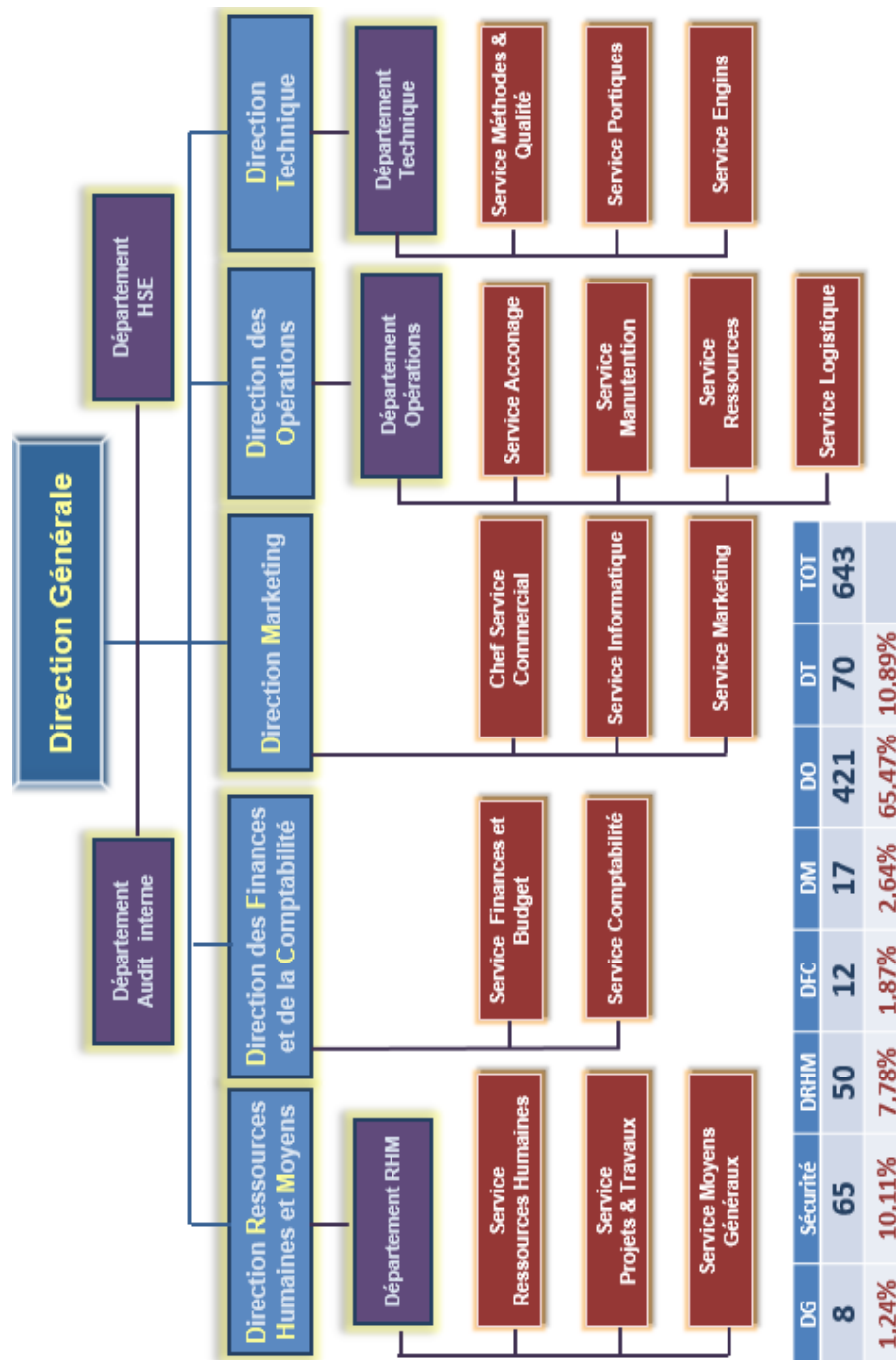
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles ;
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention ;
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients ;
- Améliorer le service et adopter les besoins du client ;
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales ;
- Créer de l'emploi ;

**1.1.5.2 Les acquis :** Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT sont les suivantes :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs/H.
- Croissance de trafic conteneurs 100 050 EVP (2007) à 120 000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires de 25h à 12heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.



1.1.6 L'organisation de BMT : BMT est organisée selon l'organigramme suivant :



Source : document interne à la BMT

### **A. La direction Générale**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives aux différents directeurs qui font la liaison et coordonne avec leurs collaborateurs.

### **B. La direction des Finances et Comptabilité**

La Direction des Finances et Comptabilité est actuellement sous la responsabilité de Monsieur le directeur des finance et de comptabilité, sa mission est de :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux ;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

### **C. La direction Marketing :**

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique) actuellement elle est dirigée par Monsieur le directeur du marketing. Sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire ;
- Élaboration le plan marketing ;
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing ;
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger ;
- Participer à l'élaboration du Business Plan ;
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information ;

- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client ;
- Administration du système logiciel CTMS

#### **D. La direction des Opérations**

La Direction des Opérations est assurée par Monsieur DO Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.
- Assurer la logistique.

#### **E. La direction Technique**

La Direction des Technique est assurée par Monsieur DT Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- La maintenance et l'entretien des différents engins ;
- Soutenir les maintenances managées dans des issues mécaniques d'équipement du port.
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes.
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine.
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM.
- Fournir le support technique à tout le métal du port.
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port.
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance.
- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions.
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe.

## F. La direction des Ressources Humaines et Moyens

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par Monsieur le directeur des ressources humaine et moyens (DRHM), La DRHM est placé sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission principale est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel :

- Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité ;
- Assurer l'évolution de la carrière du personnel ;
- Planifier le développement du personne (Formations, séminaires...etc.).
- Assurer la rémunération ;
- Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux ;
- Assurer l'approvisionnement et les achats ;
- Gestion des projets de l'entreprise. ;
- Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT ;
- Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BMT ;
- Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

La Direction des Ressources Humaines et Moyens sont structurés comme suit :

1. Un service des ressources humaines.
2. Un service travaux et projets.
3. Un service moyens généraux.

**Tableau n° 03 : L'effectif de BMT pour l'année 2015**

CSP	CDI		CDD		CTA		Total	Journalier
	H	F	H	F	H	F		
<b>Encadrement</b>	27	4	/	/	/	/	31	
<b>Maitrise</b>	63	6	4	/	2	/	75	
<b>Exécution</b>	291	18	163	5	28	1	506	
<b>Totaux</b>	381	28	167	5	30	1	612	37
<b>Totaux</b>	<b>409</b>		<b>172</b>		<b>31</b>			

## **1.2 Méthodologie de recherche :**

Afin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ principal de, quelle est l'importance accordée à la gestion de carrière au sein d'une entreprise algérienne cas de BMT ?, nous avons procédé à une étude fine et approfondi sur le terrain. Notre objectif était d'analyser d'une part le processus de gestion de carrière mis en place par l'entreprise, et d'autre part essayer d'analyser le système d'appréciation du personnel de l'entreprise, et la réticence des salariés de BMT envers ce système d'appréciation.

Pour répondre à tout cela, nous avons opté à une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une étude sur le terrain qui s'est effectuée suivant deux méthodes : une étude critique du processus de gestion de carrière de BMT s'appuyant sur un entretien avec le chef de département RH, ainsi qu'une analyse des pratiques d'appréciation du personnel effectuer avec trois cadres à savoir deux collaborateurs de la responsable du personnel chargé de l'appréciation, ainsi qu'un cadre exécutif chargé d'acconage(chef d'équipe), et cela afin de pouvoir vérifier et comparaitre ce que nous avons avancés en théorie et ce qu' existe réellement sur le terrain.

Ajoutant à cela, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des employés de BMT pour analyser les perceptions à l'égard de gestion de carrière au sein de leurs entreprises.

Tout cela c'est fait pendant un stage pratique qui a duré deux mois.

### **1.2.1 L'échantillon d'étude :**

Notre étude par entretien c'est déroulé avec le chef de département RH ainsi que trois cadres supérieurs, et notre enquête par questionnaires nous avons ciblé un échantillon de trente personnes à qui on a distribué un questionnaire chacun, sur les trente questionnaires nous avons pu en récupérer que 23 ce qui représente un taux de 76% des employés qui nous ont répondu a nôtres enquête.

### **1.2.2 Les outils de collecte de données :**

Dans notre étude nous avons utilisé deux outils de collecte de données le questionnaire, et deux guides d'entretien.

## **I. L'entretien :**

Un entretien est un échange orale d'idées et d'informations entre deux personnes ou plus en tête à tête sur un sujet donné, il existe plusieurs types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi directif, et non directif.

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

Dans notre cas d'étude nous avons opté à un entretien semi directif car il permet de centrer le discours de la personne interrogée autour du thème défini.

Nous avons mis au point deux guides d'entretien pour approfondir notre analyse sur le sujet. L'un destiné au chef de département RH (voir annexe n°01) et l'autre aux différents cadres interviewés (voir annexe n°02).

## **II. Le questionnaire :**

Les questionnaires sont des outils d'évaluation visant à mettre en évidence des aptitudes, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des attitudes.

Notre questionnaire s'étale sur plusieurs questions et de différentes formes, on trouve des questions fermées c'est-à-dire qu'on ne donne pas le choix à la personne interrogée donc il doit répondre en cochant sur l'une des réponses proposées, et des questions ouvertes, ce sont les questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre tel qu'elle souhaite. Elles laissent aux évalués la possibilité de s'exprimer comme ils veulent.

Notre questionnaire comporte 26 questions, répartis en trois axes (voir annexe n°03) :

- Le premier axe est composé de (07) questions sur les informations personnelles des salariés.
- Le deuxième axe englobe en général la gestion de carrière des salariés au sein de l'entreprise BMT.
- Le troisième axe concerne le système d'appréciation du personnel et le fait d'être évalué.

---

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

## Section 02 : L'analyse des données et interprétation des résultats

Afin d'analyser la manière par laquelle se déroule le processus de gestion de carrière et la complexité de sa mise en œuvre, nous avons procédé à une enquête sur le terrain et cela pour approfondir et mieux connaître son rôle et son importance au sein de l'entreprise BMT.

### ❖ Première partie : Analyse de l'étude comparative

#### 2.1 L'analyse du processus de gestion de carrière de BMT :

La gestion de carrière est procédure longue et coûteuse pour l'entreprise, il lui a fallu quatre ans à la BMT pour adopter le processus actuel de gestion de carrière et sa selon ce qui a été avancé par le chef de département RH.

Le chef de département RHM nous a confirmé que la gestion de carrière au sein de BMT ce fait tout au long de la vie professionnelle de chaque salarié qui évolue au sein de l'entreprise, et sa dès son arrivée à l'entreprise à savoir juste après la dernière étape du processus de recrutement qui est l'accueil et l'intégration, pour avoir déjà un point de vue d'une manière générale sur la personne recrutée.

D'après ce que nous avons avancé dans les chapitres précédents (cadre théorique), et ce que nous a été confirmé au sein de l'entreprise par un cadre dirigeant, nous constatons que la réalité sur le terrain reflète ce qui a été déjà avancé dans le cadre théorique.

Pour le suivi et le pilotage de la gestion de carrière, BMT a élaboré un référentiel ainsi qu'une grille d'évaluation par la DG de l'entreprise, malheureusement nous n'avons pas pu y accéder à ces documents qui sont détenus par la DRHM, mais il a été question de mettre en place des personnes qui sont uniquement chargées de mettre à jour leur référentiel ainsi que la vérification de conformité de leur grille d'évaluation, mais aussi le suivi de la gestion de carrière et des entretiens d'appréciations qui se déroulent au sein de l'entreprise.

D'après ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, on constate qu'il y a bon et bien un suivi ainsi qu'un pilotage de près du processus de gestion de carrière.

Le chef de département RHM nous a confirmé aussi que c'est les supérieurs hiérarchiques de chaque département qui assurent l'évaluation et l'appréciation des employés qui sont sous leurs responsabilités, et que on peut trouver aussi d'autres collaborateurs qui peuvent assurer l'appréciation du personnel. Et que le supérieur hiérarchique lui-même est soumis aussi à son tour à une évaluation, faite soit par son supérieur hiérarchique direct (N+1) ou bien par son supérieur hiérarchique plus élevé (N+2), aussi il peut faire lui-même l'évaluation (auto-

évaluation) ou il répond tout seul aux questions posés et juste après il soumettra les réponses à son supérieur hiérarchique, et tout cela est fait pour approfondir et connaître les attentes des salariés, et afin de mieux définir leurs différentes trajectoires spécifique à chacun. Parce que la gestion de carrière au sein de la BMT est vue comme étant un levier de pilotage opérationnel.

Cela vient confirmer ce que a été dit et avancer précédemment dans le cadre théorique sur l'appréciation des salaires et son importance majeur.

Concernant la mobilité le chef de département RHM nous a confirmé que BMT favorise en premier la mobilité interne, dès qu'un poste est vacant la DRHM communique l'information pour toute personne souhaitant postulés pour le poste vacant, et elle ce fait à base d'un tableau de bord. Donc toute personne qui répond aux exigences et à la description de poste que cette dernière est faite déjà au préalable par la DRHM peut postuler pour avoir le poste, juste après le responsable personnel chargé des évaluations ce charge de faire passer des entretiens d'évaluation et d'appréciation pour les postulants afin d'en choisir la personne la plus adéquate qui répond le plus au exigence du poste. Donc il y'aura un recrutement interne dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, cela ce fait généralement par une mobilité verticale vers le haut.

Donc dans l'objectif d'optimiser ses ressources, BMT privilégie la mobilité interne. Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise afin de leur permettre d'avoir des possibilités d'évolution, de promotion, même de mutation dans le cadre ou le salarié se voie faire une mutation fonctionnelle (changement de poste).

Aussi lors d'un congé maternité ou bien lors d'un cas de force majeur, la DRHM fait appel à la mobilité pour combler le manque temporairement et cela par une mobilité horizontale qui est généralement faite dans le même niveau hiérarchique.

Toute fois l'entreprise peut faire appel au recrutement externe si la recherche des candidats en interne n'est pas concluante, et ce qui nous a été confirmé c'est que cette démarche est longue vu qu'elle doit passer par le directeur générale pour donner son approbation au fait de recruter en externe. Et si c'est le cas et que le DG est d'accord le service RH transmet à l'agence nationale de l'emploi (ANEM) la demande de recrutement, vu que c'est le moyen le moins couteux pour l'entreprise.

Et cela vient une fois de plus confirmer ce qui a été avancé au préalable dans le deuxième chapitre de notre partie théorique.



Aussi BMT propose des formations professionnelles continues au salariés que ça soit après leurs évaluation ou bien après avoir bénéficié d'une mobilité, car ces formations permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs comportements ainsi que leur attitude et habilité nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et à l'atteinte des objectifs attendus que ça soit par l'entreprise ou bien par le salarié lui-même objectif sociaux ou personnel tel une promotion à titre d'exemple, et cela pour permettre aux salariés de :

- Assurer l'adéquation et compatibilité entre ces capacités et ses connaissances ;
- Adapter les salariés aux postes adéquats ainsi qu'au changement dans les emplois ;

Tout cela vient renforcer ce qu'a été avancé dans le cadre théorique de notre thème de recherche et de le valider en le vérifiant sur le terrain.

A partir de ce que nous avons constaté durant notre stage, l'entreprise BMT accorde une grande importance au processus de gestion de carrière de ces salariés, parce que pour elle l'aspect humain est au cœur de sa réussite et c'est pour cela que BMT a mis au point un système de gestion de carrière fiable qui se base sur l'évaluation de ces salariés et qui accorde une grande importance à la communication et au dialogue pour mieux cerner et mieux gérer les attentes de ces salariés, et pour définir leurs trajectoire et leurs orientations professionnelles.

A la fin de notre analyse, nous pouvant dire que par rapport à notre cadre théorique, que nous avons avancé au paravent, que le processus de gestion de carrière de BMT est respecté et assuré d'une manière à optimiser les ressources humaines existantes dans l'entreprise, reste à souligner lors de l'appréciation du personnel il reste toujours des réticences de la part des salariés vis-à-vis de l'évaluation et cela revient au manque de compréhension du système d'appréciation par quelques salariés.

## **2.2 L'analyse des entretiens effectués avec différents cadres :**

**Q 01 :** avez-vous déjà passé un entretien d'appréciation ? si oui par qui ?

*«bonjour, j'ai déjà eu à passer un entretien d'évaluation est cela juste après avoir signé mon contrat de travail. C'est la responsable du personnel chargé de l'appréciation qui m'a fait passer mon entretien d'évaluation»*. Ce que nous a répondu un des cadres embauché en 2010, et les deux autres réponses était similaire à la première.

A partir des réponses données nous avons remarqué que les trois cadres supérieurs hiérarchiques ont passé un entretien d'appréciation, et qu'ils nous ont confirmé que cette appréciation avait comme objectif de les évaluer sur leur comportement et leurs attitudes à gérer les choses et de faire face aux différents problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle. Ils nous ont confirmé aussi que leur évaluation a été faite par leur supérieur hiérarchique direct respectivement, sauf pour un qui est le cadre supérieur chargé de l'activité d'acconage qui nous a dit : « j'ai été évalué par le directeur de la DDC » qui a été évalué non par son supérieur hiérarchique direct (N+1) mais par le (DDC) le directeur de la direction des opérations, et cela est dû à l'activité de l'entreprise BMT qui accorde une grande importance au service opérationnel.

**Q 02 :** pensez-vous que votre supérieur hiérarchique est le mieux placé pour vous évaluer ?

Ici on a remarqué que les trois membres étaient d'accord sur le fait que le supérieur hiérarchique est le mieux placé pour évaluer et donner un jugement sur ses subordonnés. Et cela vu son rapprochement sur le terrain des salariés qui sont sous sa responsabilité, car il les connaît déjà donc il a plus de compétences à les cerner mieux que qui conque.

**Q 03 :** avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ou bien d'une mobilité depuis notre arrivée ?

Deux des trois cadres ont bénéficié de promotion et d'une mobilité verticale au sein de leur poste respectif, à savoir chef service finance et budget ainsi que chef service projet et travaux, après qu'ils ont effectué des formations ainsi que le nombre d'années passé au sein de l'entreprise. Alors que le cadre chargé de l'activité d'acconage a bénéficié d'une promotion qui est pour lui une augmentation de salaire qui s'est traduite après qu'il a effectué des formations en relation avec son poste occupé.

**Q 04 :** avez-vous déjà bénéficié d'une formation nécessaire pour la conduite d'un entretien d'appréciation ?

Ici par contre les trois cadres nous ont affirmé qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation pour la conduite d'un entretien d'évaluation. Alors qu'une formation est ce qu'il faut à chaque supérieur hiérarchique afin de mieux mener l'évaluation et d'éviter les différentes erreurs ce que nous ont dit les trois membres. Alors qu'un d'entre eux nous a confirmé qu'il a déposé au sein de la DRHM une requête à un (CIF) congé individuel de formation afin de partir en formation à ces propres charges.

**Q 05 :** Etes-vous satisfait par l'évolution de votre carrière au sein de BMT ?

Nous avons ou remarquons que les trois cadres étaient plutôt satisfaits par l'évolution de leurs carrières au sein de BMT, et cela est tout à fait logique vu l'importance qu'accorde BMT à son système de gestion de carrière ainsi qu'au pilotage de leur système d'appréciation, qui génère simplement une bonne définition des trajectoires de ses différents salariés ce qui a été dit par les trois cadres.

Ajoute à cela le bon climat social qui règne dans l'enceinte de l'entreprise, et que les salariés se sentent en sécurité, et donc fidélisés à BMT ce qui fait d'elle la meilleure entreprise algérienne la plus performante dans son domaine nous ont rajoutés les trois membres des cadres.

**Q 06 :** quel type de mobilité accorde-t-elle BMT pour ces recrutements ?

Nous avons remarqué que les trois cadres étaient d'accord sur la mobilité interne comme type de mobilité qu'accorde BMT lors de ces différents recrutements, car c'est déjà un moyen de stimuler les salariés et de leur donner envie de travailler plus et de se focaliser sur leurs tâches, et cela afin d'être bien évalué par leurs supérieurs hiérarchiques et donc de pouvoir postuler ou dans le cas où il y'aurait des postes vacants, et aussi la manière par laquelle ils bénéficient des différentes facilités que leur accorde BMT tel le congé annuel. La BMT informe l'ensemble de ses salariés de l'ouverture de la période des choix de congé pour chacun. Toute personne souhaitant prendre son congé annuel n'a qu'à se présenter à la DRHM munie d'une demande de départ en congé annuel et cela 10 jours avant la date souhaitée de son départ et que la DRHM est tenue de répondre à chacun dans un laps de temps qui ne dépasse pas trois jours et cela pour maintenir un équilibre dans le nombre de salariés.

Au dénouement de notre analyse faite avec les différents cadres de la BMT nous pouvons dire que :

- BMT accorde une grande importance à son système de gestion de carrière, ainsi qu'au processus d'évaluation et d'appréciation de son personnel.
- L'appréciation du personnel est la première étape que BMT utilise pour gérer la carrière de ses salariés.
- La gestion de carrière au sein de BMT ne se limite pas uniquement à répondre aux attentes des employés mais au-delà de sa elle s'étale comme étant un levier de pilotage organisationnel.
- Afin de bien réussir son évaluation BMT doit faire passer des formations aux évaluateurs pour la bonne manipulation de son système d'appréciation.

### ❖ Deuxième partie : Analyse et interprétation de données

#### 2.3 Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire :

Notre questionnaire est divisé en trois grands axes.

**Premier axe :** portant sur les informations personnelles des salariés dont l'objectif est de vérifier les données liées à notre échantillon d'études.

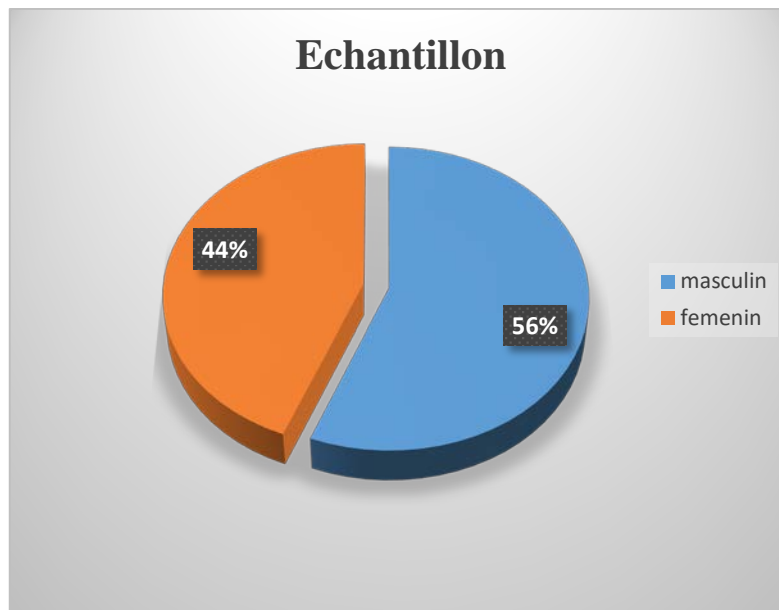
#### Question n° 01 : L'échantillon

**Tableau n°04 :** présentation de l'échantillon de l'étude

Sexe	Effectifs	Pourcentages
Masculin	13	56%
Féminin	10	44%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Figure n°06 :** l'échantillon de l'étude



**Source :** Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

D'après les données numériques qui sont dans le tableau ainsi que la figure ci-dessus, on constate que les deux genres masculin et féminin sont représentés à des taux presque équivalents de 56% et de 44%.

Nous tenons à préciser que notre échantillon comporte des agents administratifs donc il ne reflète pas vraiment la vérité sur le terrain, et cela s'explique par la nature des tâches effectuées à BMT et que (76,36%) de son effectif est lié aux travaux de manutention et d'acconage.

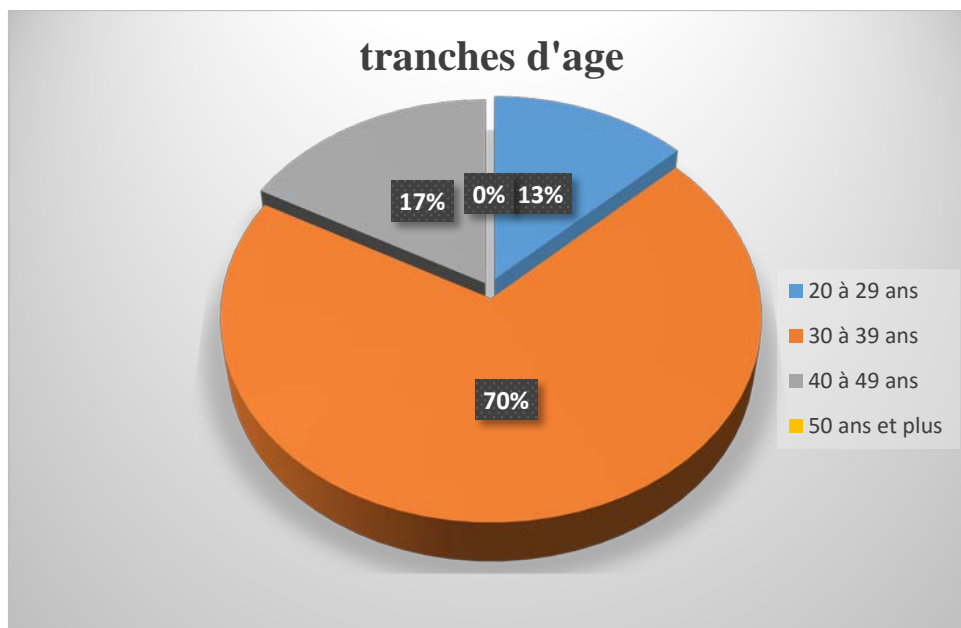
### Question n°02 : tranches d'âge

**Tableau n°05 : la répartition des tranches d'âge :**

Désignation	Fréquence	Pourcentages
20 à 29 ans	3	13%
30 à 39 ans	16	70%
40 à 49 ans	4	17%
50 ans et plus	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°07 : les tranches d'âge**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On remarque ici que la tranche d'âge allant de 30 à 39 ans est la plus importante dans l'entreprise. Cela renvoie à ce que BMT favorise le recrutement des jeunes, vu la moyenne d'âge de BMT qui est de 34 ans, on déduit qu'elle possède un personnel jeune.

Cela reflète sa politique dans l'intégration, la fidélisation ainsi que de former et d'améliorer leurs carrières professionnelles, afin de les fidéliser et de garantir un effectif stable pour l'atteinte de ses objectifs.

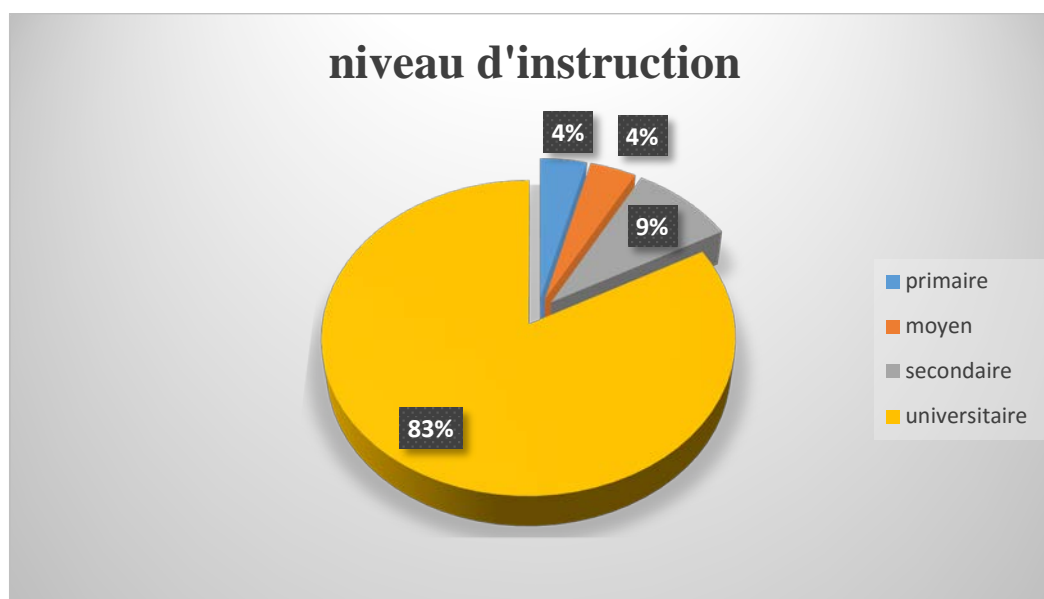
### Question n°03 : Niveau d'instruction

**Tableau n°06 : niveau d'instruction**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Primaire	1	4%
Moyen	1	4%
Secondaire	2	9%
Universitaire	19	83%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°08 : niveau d'instruction**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, avec un pourcentage de 83%, suivi de 9% qui ont un niveau secondaire, enfin un taux de 4% respectivement pour le niveau d'instruction moyen et primaire.

Les résultats démontrent que le personnel à BMT est doté d'un haut niveau d'instruction, cela renvoie à la politique de l'entreprise concernant son recrutement. Car pour

que BMT maintien sa place de leader sur le marché national et avoir une bonne image d'une entreprise performante dans son domaine elle opte au diplôme d'étude supérieur dans son recrutement, sur tout pour l'exécutif et les agents d'administration.

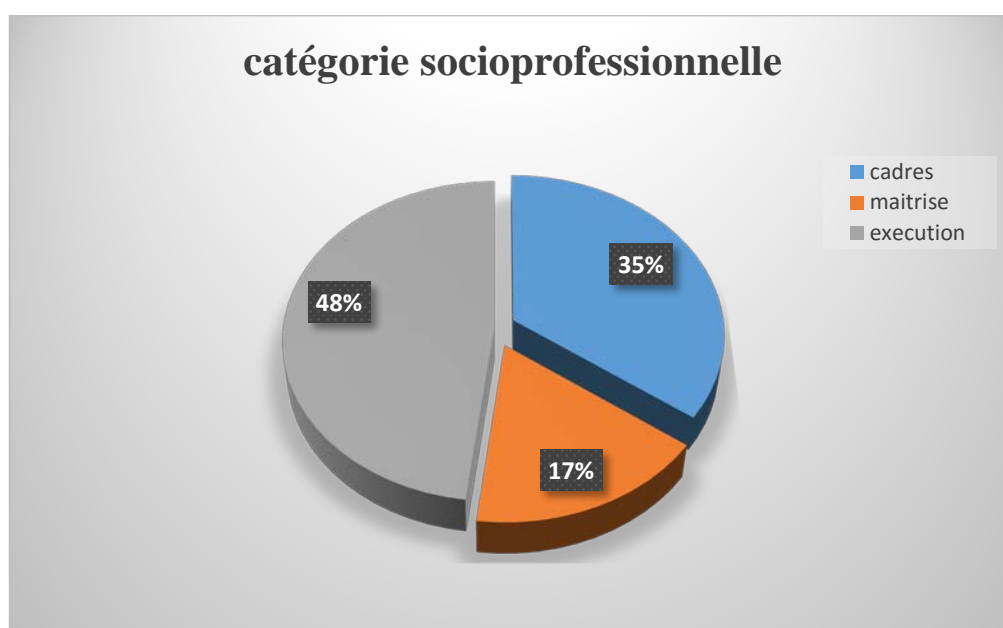
**Q 04 :** La catégorie socioprofessionnelle

**Tableau N 07 :** la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	effectifs	pourcentages
Cadre	8	35%
Maitrise	4	17%
Exécution	11	48%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n° 09 :** Les catégories socioprofessionnelles



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelles se présente comme tel : 48% qui représentent les agents d'exécutions, suivi de 35% de cadres et de 17% d'agents d'exécutions.

D'après les résultats de l'enquête remarqué dans le tableau et la figure ci-dessus on constate que le taux le plus important est celui des agents d'exécutions, et cela renvoi à l'activité

de l'entreprise BMT qui se concentre sur l'opérationnel tel la manutention, l'acconage et la logistique.

Aussi le taux des cadres est important car la fonction de ses derniers est très importante dans l'entreprise pour l'accomplissement de ses différentes tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, mais aussi les activités complexes de l'entreprise qui nécessite un personnel hautement qualifié pour les accomplir car BMT utilise une technologie de pointe pour l'accomplissement de ses différentes tâches.

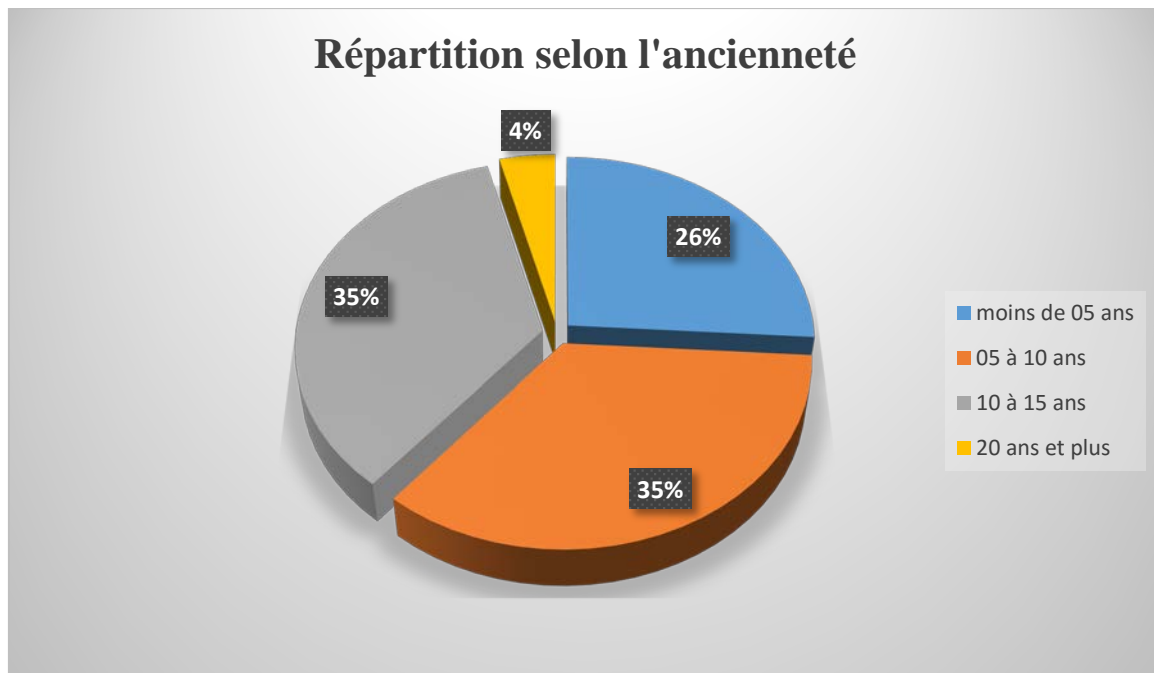
#### Q 05 : Répartition selon l'ancienneté

**Tableau n° 08 : repartitions selon l'ancienneté**

Désignation	effectif	pourcentage
Moins de 05 ans	06	26%
5 à 10 ans	08	35%
10 à 15 ans	08	35%
20 ans et plus	01	04%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n° 10 : répartition selon l'ancienneté**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête



Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que la majorité des salariés de l'entreprise possèdent au minimum 5 ans d'ancienneté et plus car 35% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq à dix ans, et que 35% d'autres possèdent au minimum 10 ans d'ancienneté, et que 06% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq années, et enfin 04% des salariés possèdent plus de vingt ans d'ancienneté.

On peut dire que BMT possède un capital humain varié qui est constitué de personnes âgées et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédant des qualités leurs permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

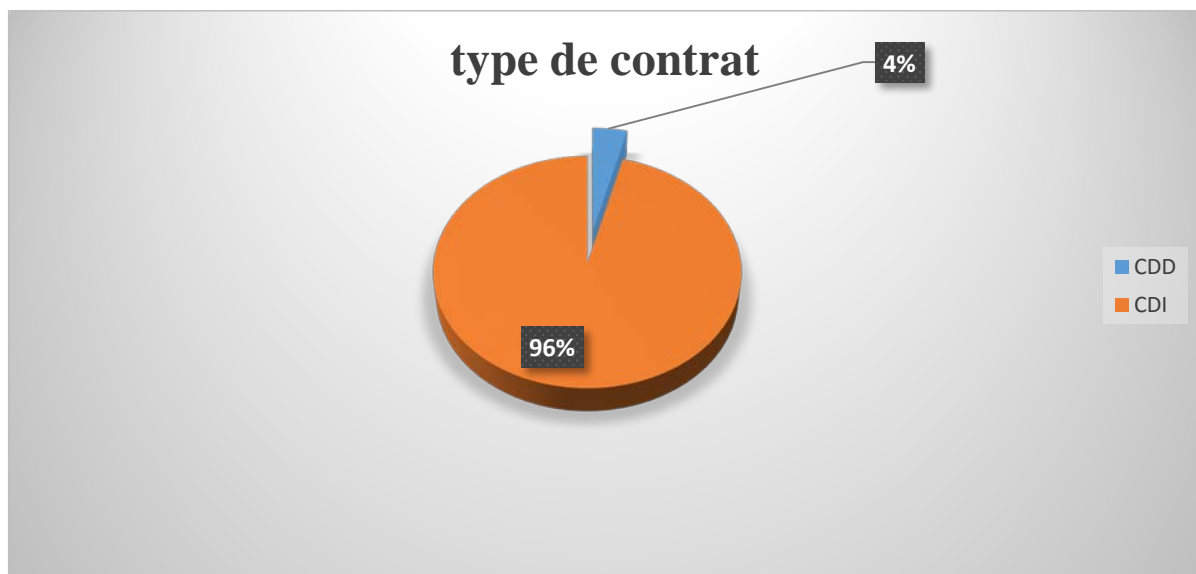
#### Q 06 : Type de contrat

**Tableau n°09 : type de contrat**

Désignation	effectif	pourcentage
CDI	22	96%
CDD	01	04%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°11 : type de contrat**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de notre enquête on remarque que la quasi-totalité des employés de la BMT 96% possèdent des contrats à durée indéterminée, et qu'uniquement 04% ont un contrat

à durée déterminée. Cela peut s'expliquer par la politique de recrutement adoptée par BMT, afin de fidéliser et conserver ses salariés sur le long terme.

A la fin de ce premier axe, et par les résultats dégagés par notre enquête, on peut dire que la majorité de notre échantillon est constituée de jeunes hommes et femmes, majoritairement des hommes ayant un niveau d'instruction universitaire lié en grande partie à la classe socioprofessionnelle d'exécution, et qui sont liés à BMT par un CDI.

**Deuxième axe :** Englobe en générale la gestion de carrière des salariés au sein de l'entreprise BMT.

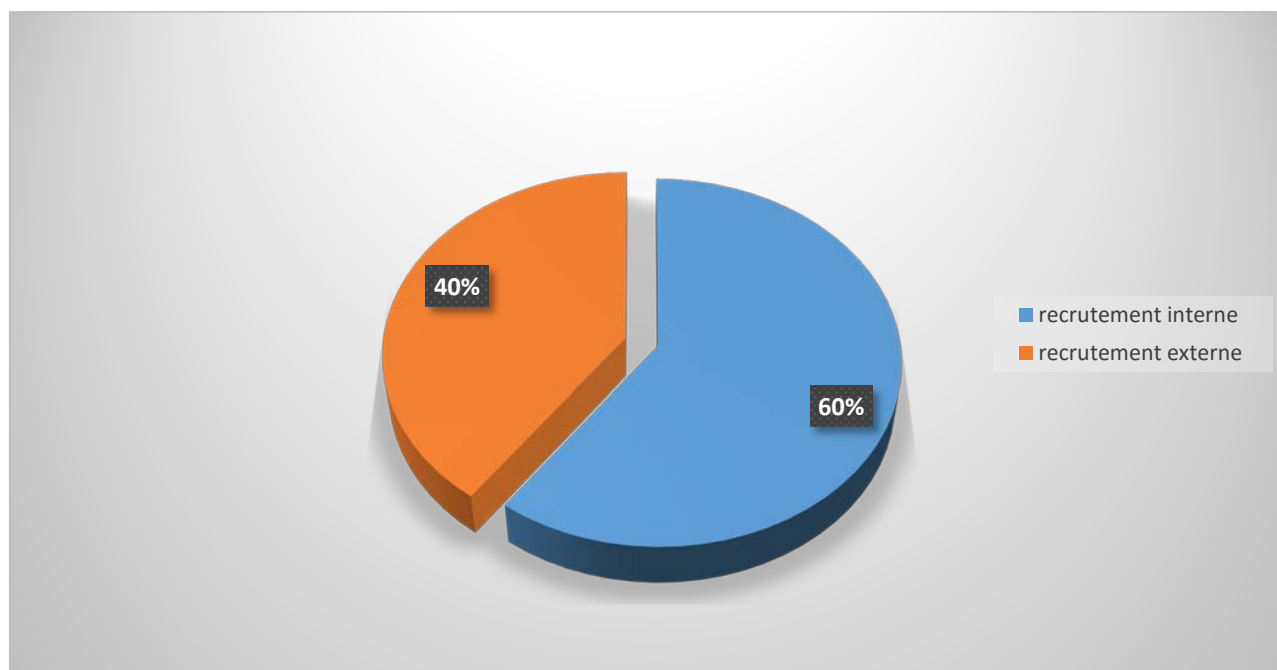
**Q 07 :** Les modalités d'accès au poste occupé

**Tableau n°10 :** modalités d'accès au poste occupé

modalités d'accès au poste occupé	effectif	Pourcentage
Recrutement interne	14	60%
Recrutement externe	09	40%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°12 :** modalités d'accès au poste occupé



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité de notre échantillon d'enquête a accédé à son poste actuel par voie de recrutement interne 60%, contre 40% des salariés qui ont été recruté en externe.

Cela vient confirmer ce que a été dit auparavant, que l'entreprise BMT accorde plus d'importance au recrutement interne vu tous ses avantages pour l'entreprise, car il constitue un bon outil de motivation des salariés, et elle revient avec le moindre cout pour l'entreprise vu que les salariés connaissent déjà la culture et la politique de l'entreprise donc une meilleure intégration et dans les plus bref délais.

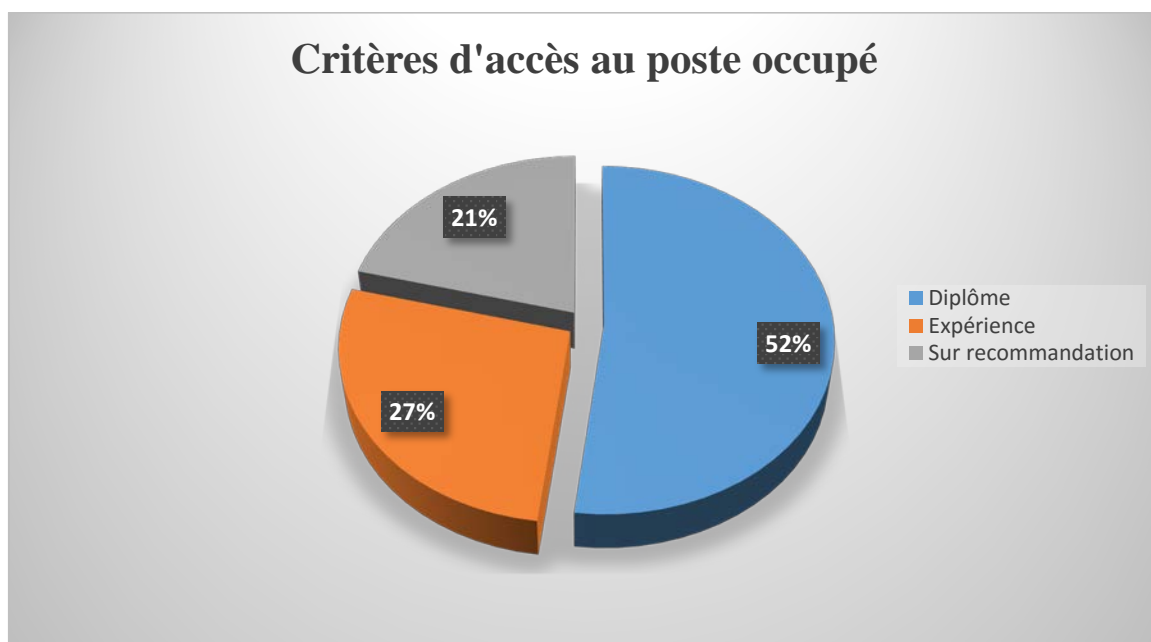
**Q 08** : les critères d'accès au poste occupé

**Tableau n°11** : Les critères d'accès au poste occupé

critères d'accès au poste occupé	effectif	pourcentage
Diplôme	12	52%
Expérience	06	27%
Sur recommandation	05	21%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°13** : Critères d'accès au poste occupé



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On remarque d'après la figure ci-dessus que les taux de réponses apporté est de 52% pour ceux qui confirment avoir été recruter grâce à leurs diplôme d'étude supérieur, et que 27% confirment qu'ils ont accédé au poste actuel grâce à leurs savoir acquis sur le tas et leurs savoir-faire acquis au fil du temps passé au sein de l'entreprise, et aussi on a 21% des enquêtés qui nous ont confirmé qu'ils ont eu accès à leurs poste actuel grâce à des recommandations faites par des cadres de l'entreprise.

Cela nous confirme que BMT adopte lors de son recrutement le critère de diplôme d'étude supérieur ainsi qu'à l'expérience et le potentiel que dégagent leurs salariés, ce potentiel est détecté grâce à leurs entretiens d'évaluation annuelle.

#### Q 09 : adéquation du poste par rapport aux compétences

**Tableau n°12 : Adéquation du poste par rapport aux compétences**

<b>Adéquation poste/compétence</b>	<b>effectif</b>	<b>pourcentage</b>
Oui	23	100%
Non	00	00%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

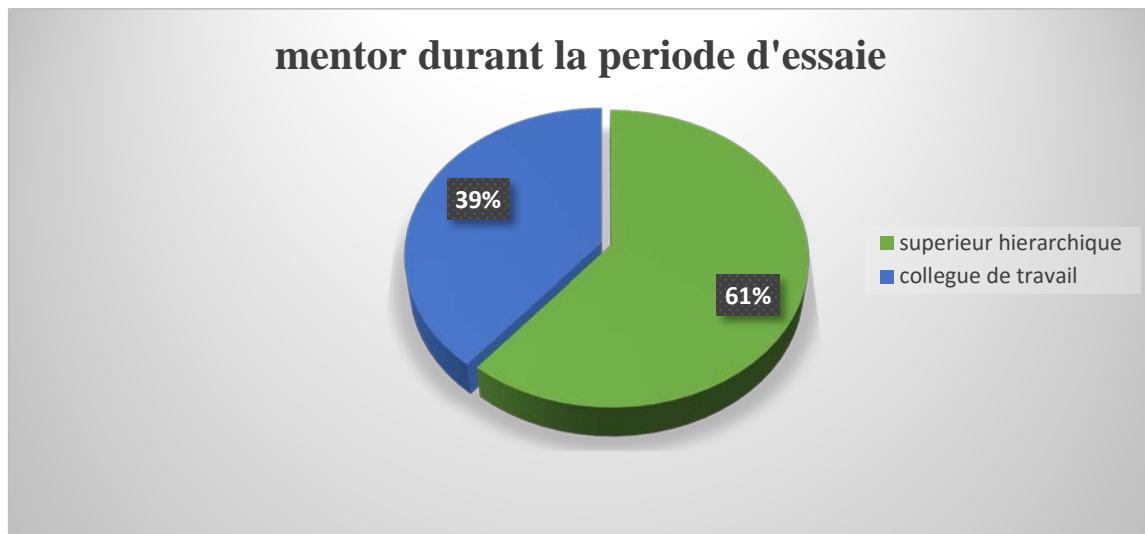
D'après le tableau ci-dessus, on remarque que toutes les personnes qui occupent un poste au sein de l'entreprise répondent tous aux exigences et aux attentent de ce poste. Et sa reflète la politique de recrutement de BMT, la bonne personne au bon endroit.

#### Q 10 : Accompagnement durant la période d'intégration

**Tableau n°13 : Le mentor durant la période d'essaie**

<b>Le mentor durant la période d'essaie</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Supérieur hiérarchique	14	61%
Collègue du travail	09	39%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°14 : Le mentor durant la période d'essai**

**Source :** élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

On constate que d'après la figure et le tableau ci-dessus, que la majorité des enquêtés ont été bon et bien accompagné par leur propres supérieurs hiérarchiques avec un taux de 61%, contre 39% qui ont été accompagné par leurs différents collègues de travail et cela afin de mieux mené la période d'intégration et faciliter leurs intégrations, et tout cela nous renvoie une image sur le climat social qui règne au sein de l'entreprise BMT.

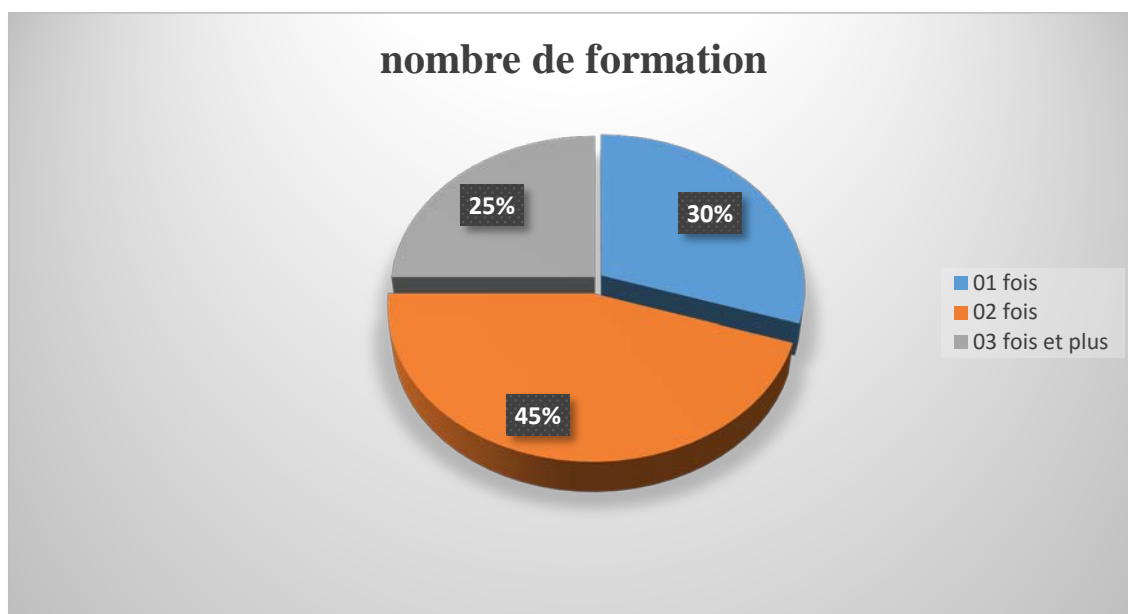
#### **Q 11 : La formation professionnelle**

Pour la formation professionnelle vingt (20) des enquêtés ont confirmé avoir fait et suivi une formation et à partir de là on a eu les résultats suivant par rapport au nombre de formation suivie durant leurs carrière au sein de l'entreprise

**Tableau n° 14 : Nombre de formation effectué**

Nombre de formation	Effectif	Pourcentage
01 fois	06	30%
02 fois	09	45%
03fois et plus	05	25%
<b>Total</b>	20	100%

**Source :** élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°15 : Nombre de formation effectué**

**Source :** élaboré par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

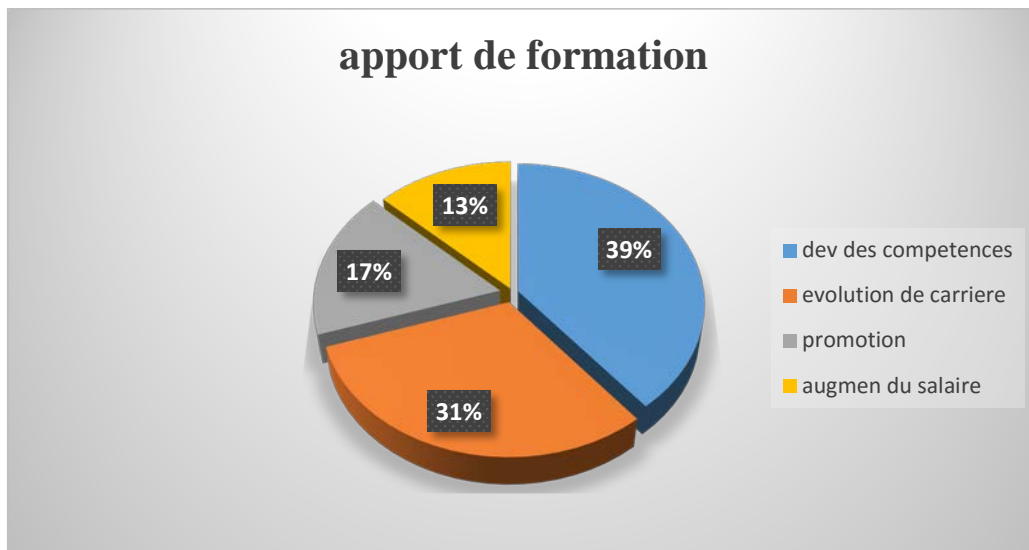
A la lumière des résultats du tableau ainsi que de la figure ci-dessus, nous constatons que 25% des salariés de BMT interrogés ont bénéficié d'au moins de trois formations, et cela renvoie au besoin de l'entreprise qui se dégage à travers les contraintes technologiques, et que 45% des personnes des enquêtés ont bénéficié de deux formations e suivi de 30% d'enquêtés qui ont bénéficiés d'une formation au sein de BMT, car elle adopte des formations ponctuelles qui prend en considération l'évolution, les changements économiques et technologiques.

**Q 12 :** L'apport de la formation

**Tableau n°15 : L'apport de la formation**

L'apport de la formation	Effectif	Pourcentage
Au développement des compétences	09	39%
À l'évolution de carrière	07	31%
À la promotion	04	17%
À l'augmentation du salaire	03	13%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°16 : L'apport de la formation**

**Source :** élaborer par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

On a pu constater ici d'après la figure ci-dessus, que la majorité des enquêtés ont répondu, que la formation renvoie en premier lieu au développement des compétences 39%, contre 31% des enquêtés penchent vers l'évolution de carrière. Au sein de BMT les formations sont faites pour améliorer les manques qu'on peut trouver chez les salariés, donc elle assure le développement des compétences en premier lieu mais elle joue un rôle sur l'évolution de carrière du salarié. Tandis que 17% ont répondu que la formation renvoi à bénéficier de promotion et cela n'est pas faux car a la BMT, une formation peut être synonyme d'une mobilité ou d'une promotion, par contre 13% des enquêtés ont répondu qu'elle renvoyé à une augmentation de salaires, mais d'après ce qu'on a pu en constater pendant notre stage, c'est qu'une formation n'est pas forcément synonyme d'une augmentation de salaire.

A la fin de ce deuxième axe, et par les résultats dégager par notre enquête on peut dire que : BMT accorde une grande importance à ce qui est la mobilité interne vu ses avantage pour l'entreprise, et si elle doit en recruter en externe elle prend compte du diplôme comme premier critère de recrutement tout en tenant compte de l'adéquation entre le poste vacant et les compétences du candidat.

Une fois la personne recruté elle est accompagné par son supérieur hiérarchique pour son intégrations dont elle propose des formations pour son personnel afin leurs permettre de développer leurs compétences et ainsi faire évoluer leurs carrières.

**Troisième axe :** concerne le système d'appréciation du personnel et le fait d'être évalué.

**Q 13 :** La motivation du personnel

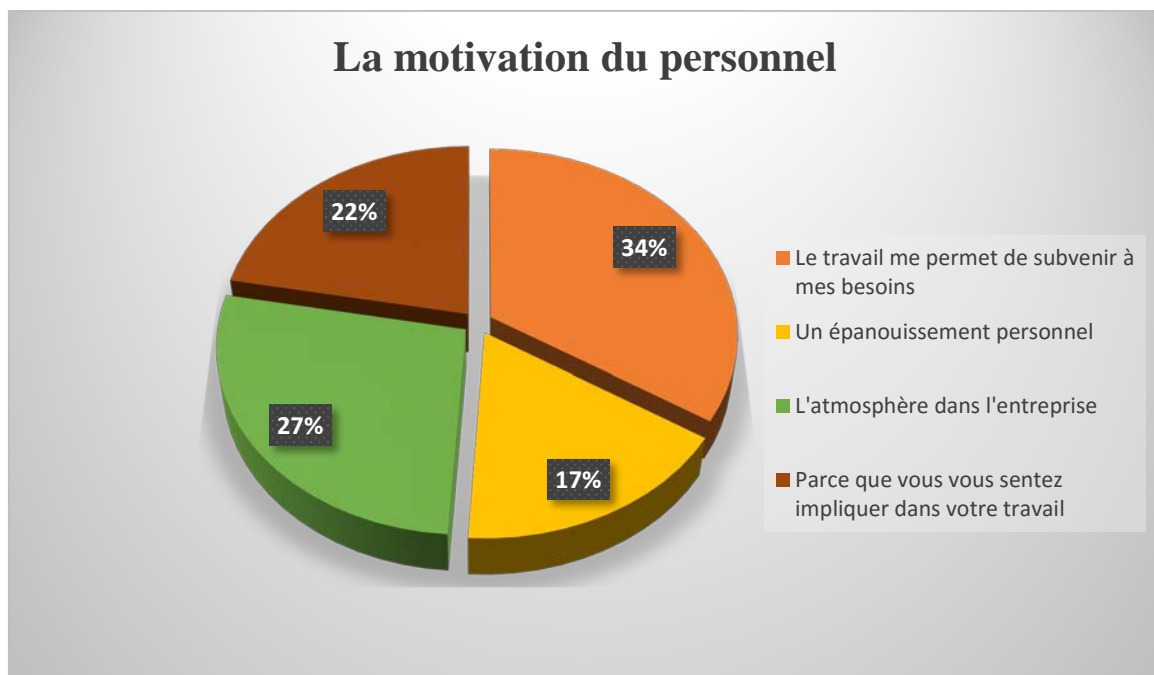
Vu le type de cette question on a pu enregistrer 68 réponses données par les enquêtés vu la multiplicité des choix de réponses (QCM).

**Tableau n°16 :** La motivation du personnel

Raison qui motive a allé travailler	Effectif	Pourcentage
Le travail me permet de subvenir à mes besoins	23	34%
Un épanouissement personnel	12	17%
L'atmosphère dans l'entreprise	18	27%
La reconnaissance de votre supérieur	00	00%
Parce que vous vous sentez impliquer dans votre travail	15	22%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°17 :** La motivation du personnel



**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que les enquêtés ce sont focalisé sur trois réponses plus que les autres réponses, 34% ont répondu que le travail leurs permet de



subvenir à leurs besoins et comme ils ont des obligations envers eux même et leurs membres de familles donc ils voient ce facteur comme étant le plus motivant à aller chaque jour travaillé.

Le deuxième facteur qui les motivent est l'atmosphère dans l'entreprise 27%, car le bon climat social qui règne dans l'enceinte de l'entreprise grâce à une bonne communication, les salariés de BMT se sentent en sécurité et donc cela les motivent plus a travaillé.

Suivi de 22% des salariés enquêtés ont précisés qu'ils se sentent impliqué dans leurs travail, vu les différentes opportunités que BMT offre à ses meilleurs éléments tel un bon épanouissement de leurs carrière ou des promotions a titres d'exemple, enfin 17% ont répondu qu'il s'agissait d'un épanouissement personnel allé travailler pour eux leurs permet de mieux se sentir envers eux même.

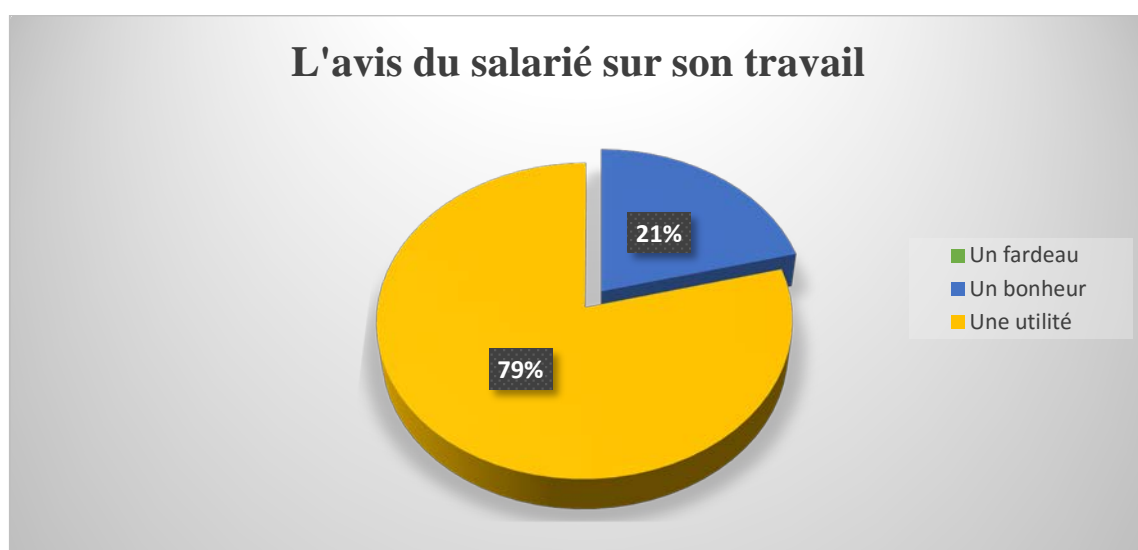
**Q 14 :** sentiment qu'a le salarié envers son travail

**Tableau n°17 :** L'avis du salarié sur son travail

L'avis du salarié sur son travail	Effectif	Pourcentage
Un fardeau	00	00%
Un bonheur	05	21%
Une utilité	18	79%
Total	23	100%

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°18 :** L'avis du salarié sur son travail



**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

On constate d'après les données du tableau et de la figure ci-dessus, que la quasi-totalité des enquêtés 79% perçoivent le travail qu'ils accomplissent au sein de leur poste respectif comme étant une utilité, cela a une relation aussi avec la culture de l'entreprise.

Tandis, 21% des enquêtés perçoivent le travail comme étant un bonheur, et cela reflète à la bonne image de l'entreprise qu'elle laisse les salariés se sentir appartenir à un groupe à un organisme «sentiment d'appartenance».

#### Q 15 : Impact du manager sur la motivation du salarié

**Tableau n°18 : Impact du manager sur la motivation du salarié**

Impact du manager sur la motivation du salarié	Effectif	Pourcentage
Oui	19	100%
Non	00	00%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

On constate d'après le tableau ci-dessus, que la totalité des enquêtés sont d'accord sur le fait que la manière par laquelle ils sont manager a un impact sur leurs motivations, et cela reflète le bon travail fait par les différents manager de BMT dans tous les niveaux.

Les enquêtés ont commenté cette relation qui les relie à leurs supérieurs tel que suit : «on a pas la moindre difficulté à communiquer avec nos supérieurs, on applique leurs consignes et on leurs soumis nos suggestions».

#### Q 16 : La motivation par le salaire !

**Tableau n°19 : la motivation par le salaire**

la motivation par le salaire	Effectif	Pourcentage
Oui	08	35%
Non	15	65%
Total	23	100%

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

**Figure n°19 : la motivation par le salaire**

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

On se fiant au tableau ainsi qu'à la figure ci-dessus, on remarque que, 65% des enquêtés n'étaient pas d'accord sur le fait de sentir plus motivé s'il avait eu une augmentation de salaire, ceci vient renforcer ce qu'a été dit auparavant, mais reste que 35% des enquêtés ont répondu par oui, ils se sentiraient plus motivé au travail s'ils avaient eu une augmentation de salaire.

Lors des justifications de leurs réponses la majorité des enquêtés qui ont répondu par un oui, veulent juste une augmentation de salaire alors qu'ils vont reproduire toujours les mêmes tâches il n'y aura pas de changement, et pour l'autres majorité qui a répondu par un non, ils se sentent déjà motivé au sein de leurs travail.

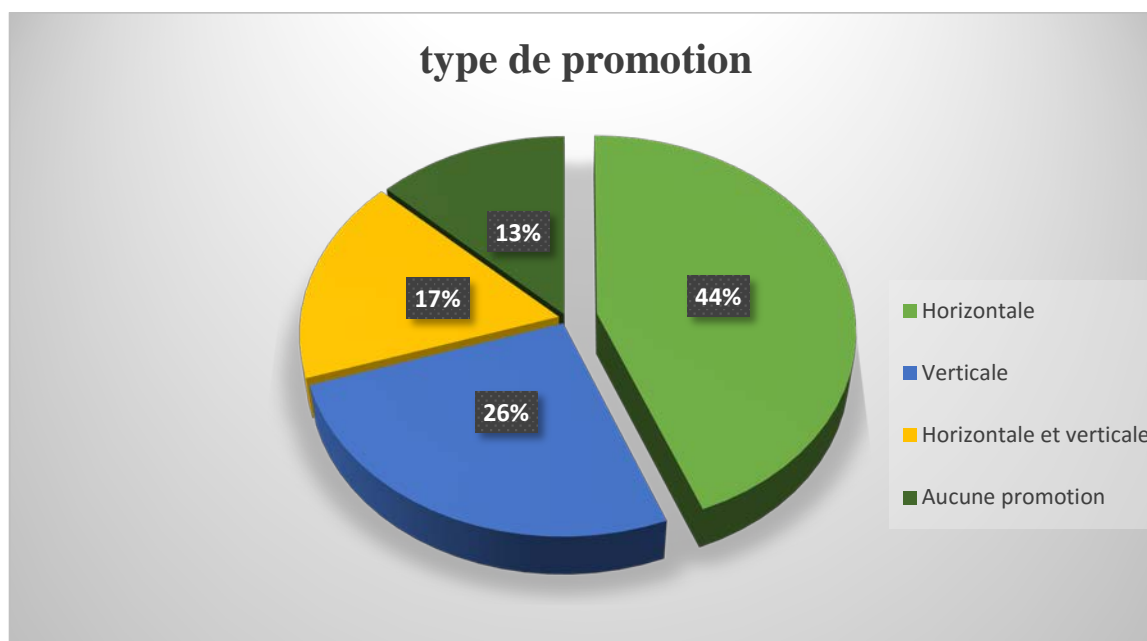
**Q 17 :** type de promotion professionnelle

**Tableau n°20 : type de promotion**

type de promotion	Effectif	Pourcentage
Horizontale	10	44%
Verticale	06	26%
Horizontale et verticale	04	17%
Aucune promotion	03	13%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

Figure n°20 : type de promotion



**Source :** établie par nous propres soins d'après les résultats de l'enquête

Celons le tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 44% ont bénéficié d'une promotion de types horizontale, 26% ont eu des promotions verticale, 17% ont obtenus des promotions de type horizontale et verticale contre 13% qui n'ont jamais bénéficié de la moindre promotion.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que BMT fait beaucoup appel au mouvement horizontal que vertical.

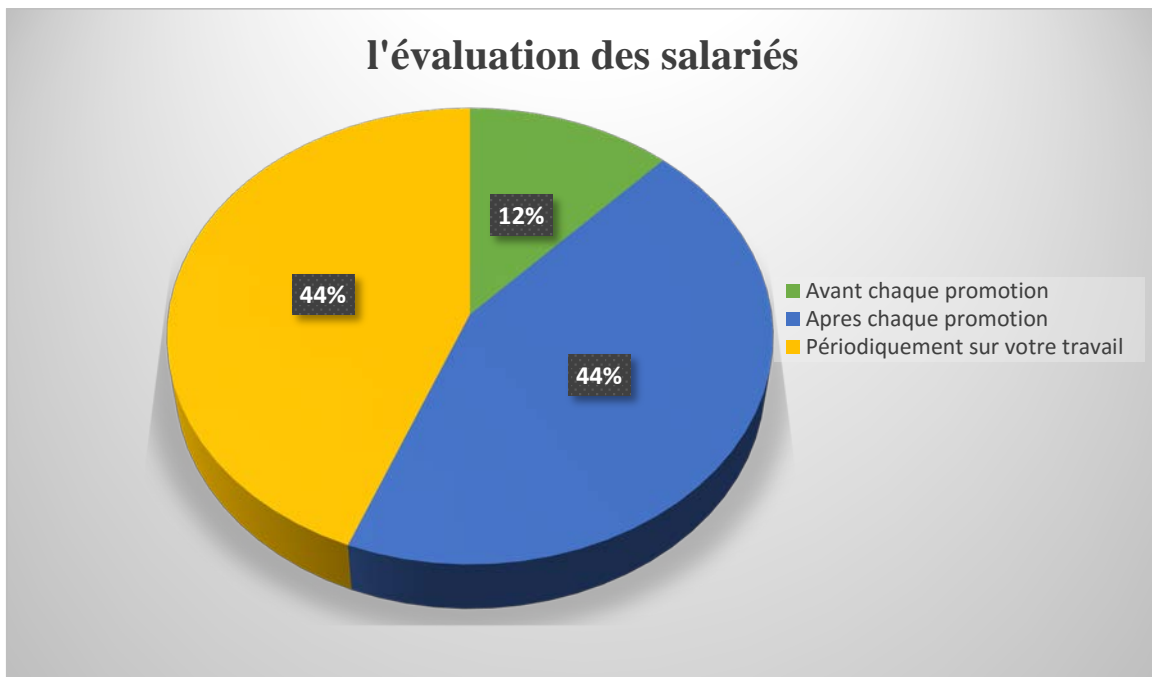
#### Q 18 : L'évaluation des salariés

Pour cette étape, tous les salariés ont répondu de la même manière, qui veut dire un oui, ils ont tous eu à faire une évaluation auprès de leur supérieur hiérarchique. A partir de là on a pu récupérer les résultats suivants.

Tableau n°21 : l'évaluation des salariés

<b>l'évaluation des salariés</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Avant chaque promotion	03	12%
Après chaque promotion	10	44%
Périodiquement sur votre travail	10	44%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête

**Figure n°21 : l'évaluation des salariés**

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Comme on peut le constater d'après le tableau et la figure ci-dessus, que la majorité des enquêtés, assurent qu'ils sont évalués soit après chaque formation 44% et cela pour pouvoir vérifier si la formation suivie à apporter un plus pour le salarié et lui permettra de s'épanouir dans son travail.

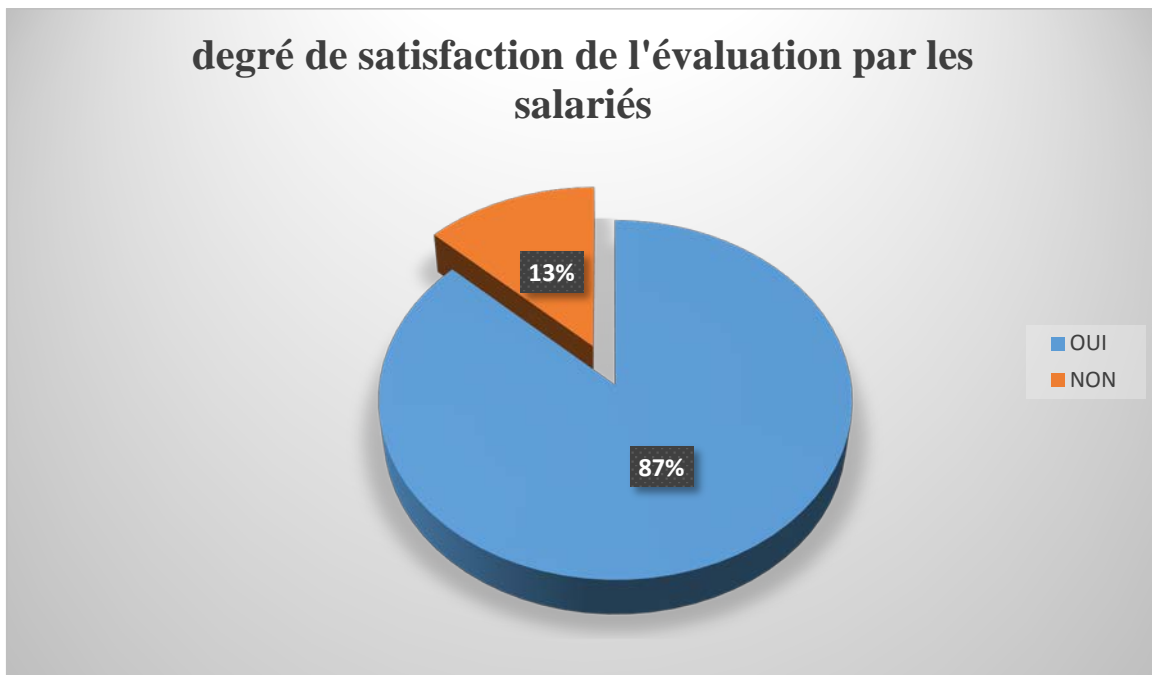
Autres 44% des enquêtés ont confirmés qu'ils passent des tests d'évaluation périodiquement dans leurs travail, et cela se fait par la DRHM suivant une grille d'évaluation établie par la DG de BMT et cela afin de mettre le point sur les différentes attentes de son effectifs.

**Q 19 :** degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés

**Tableau n°22 : degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés**

degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés	Effectif	Pourcentage
Oui	20	87%
Non	03	13%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

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

**Source** : établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

On constate d'après la figure ainsi que le tableau ci-dessus, que 87% une quasi-totalité des enquêtés ont confirmé qu'ils sont plutôt satisfaits de l'évaluation faite sur eux par la DRHM par le biais de leurs supérieurs hiérarchiques respectif a chacun.

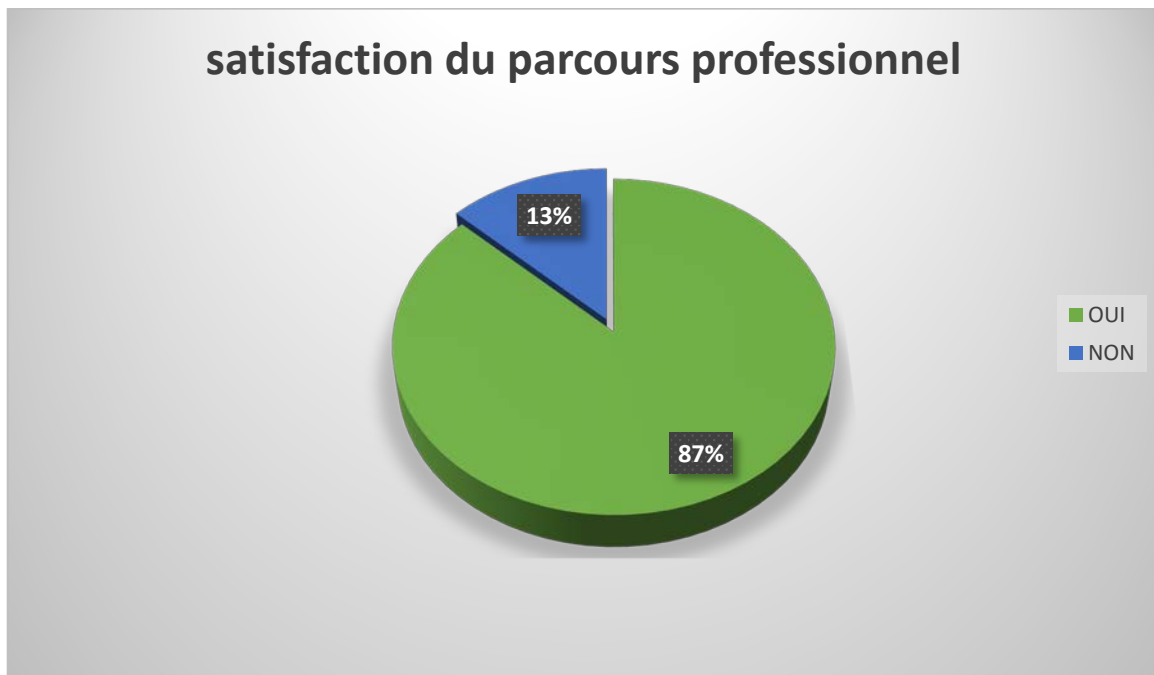
Par contre on à 13% des enquêtés qui disent qu'ils ne sont pas satisfait par leurs évaluation ils le voient mal le fait d'être évalué tout le temps.

**Q 20** : satisfaction du parcours professionnel

**Tableau n°23** : satisfaction du parcours professionnel

satisfaction du parcours professionnel	Effectif	Pourcentage
Oui	20	87%
Non	03	13%
Total	23	100%

**Source** : établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

**Figure n° 23 : satisfaction du parcours professionnel**

**Source :** établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

Les données du tableau ainsi que de la figure ci-dessus, nous montrent que 87% des salariés enquêtés sont satisfaits par leurs parcours professionnels, contre 13% qui ne le sont pas.

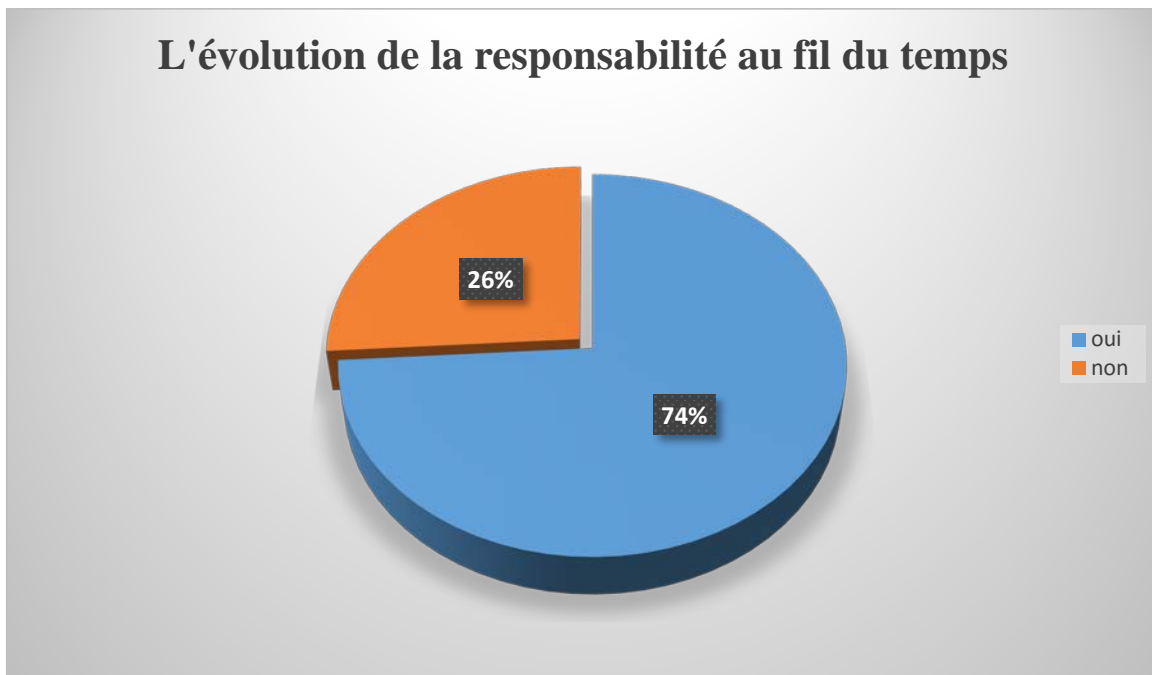
Cela s'explique par rapport à l'évolution de leur carrière, à la valorisation et reconnaissance des compétences de la part de l'entreprise, par rapport à leurs ambitions. En contrepartie, l'insatisfaction est due au manque d'opportunité d'exprimer leurs connaissances tout en exerçant le travail, comme déclarent les non satisfaits

**Q 21 :** L'évolution de la responsabilité au fil du temps

**Tableau n°24 : L'évolution de la responsabilité au fil du temps**

L'évolution de la responsabilité au fil du temps	Effectif	Pourcentage
Oui	17	74%
Non	06	26%
Total	23	100%

**Source :** établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°24** : L'évolution de la responsabilité au fil du temps

**Source** : établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats du tableau et de la figure précédente, on remarque que 74% de notre échantillon enquêté déclarent que leurs responsabilités ont évolué au fil du temps, par contre 26% disent le contraire.

Cela s'exprime par le fait d'obtenir des promotions et d'occuper plusieurs postes, car à la BMT on laisse plutôt l'opportunité aux salariés de braver les échelons est d'opter à occuper des postes de hautes responsabilités, par contre les 26% restants on peut être pas eu une bonne impression lors de leur évaluations et donc ils n'ont pas pu trop évoluer au fil du temps.

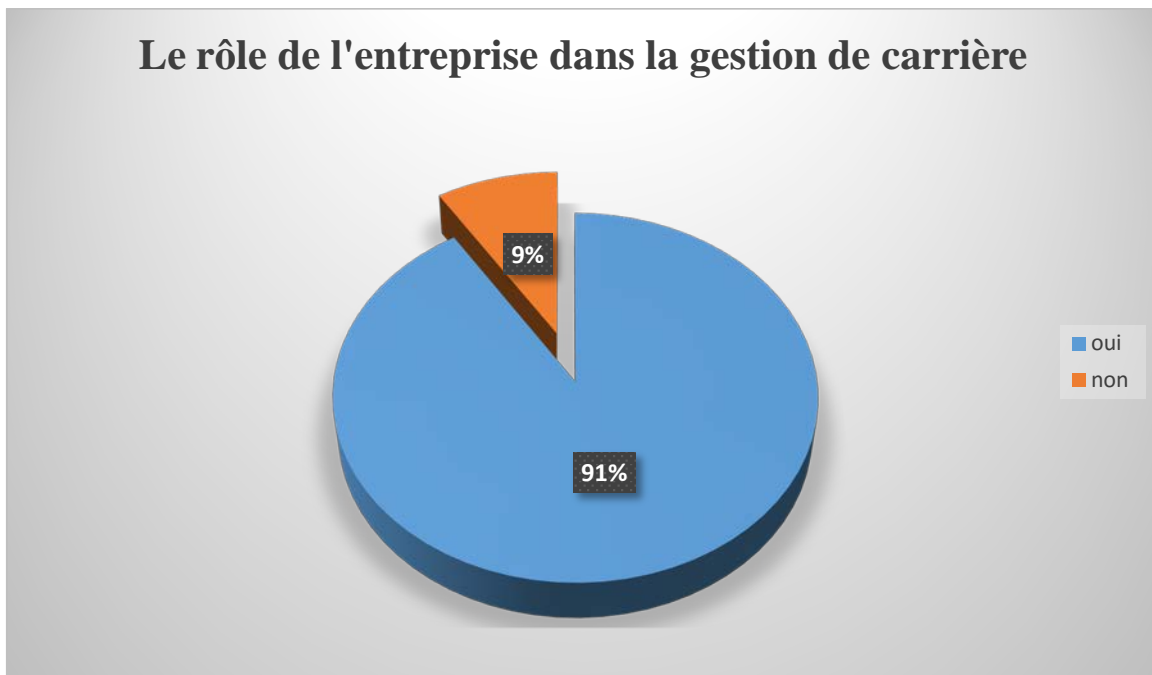
**Q 22** : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière de son personnel

**Tableau n°25** : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière

Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière	Effectif	Pourcentage
Oui	21	91%
Oui	02	09%
<b>Total</b>	23	100%

**Source** : établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête



**Figure n°25 : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière**

**Source :** établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de l'enquête qui sont concrétisés dans le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que la majorité 91% confirme que l'entreprise joue un rôle dans la gestion de leurs carrières, contre 09% qui pensent le contraire.

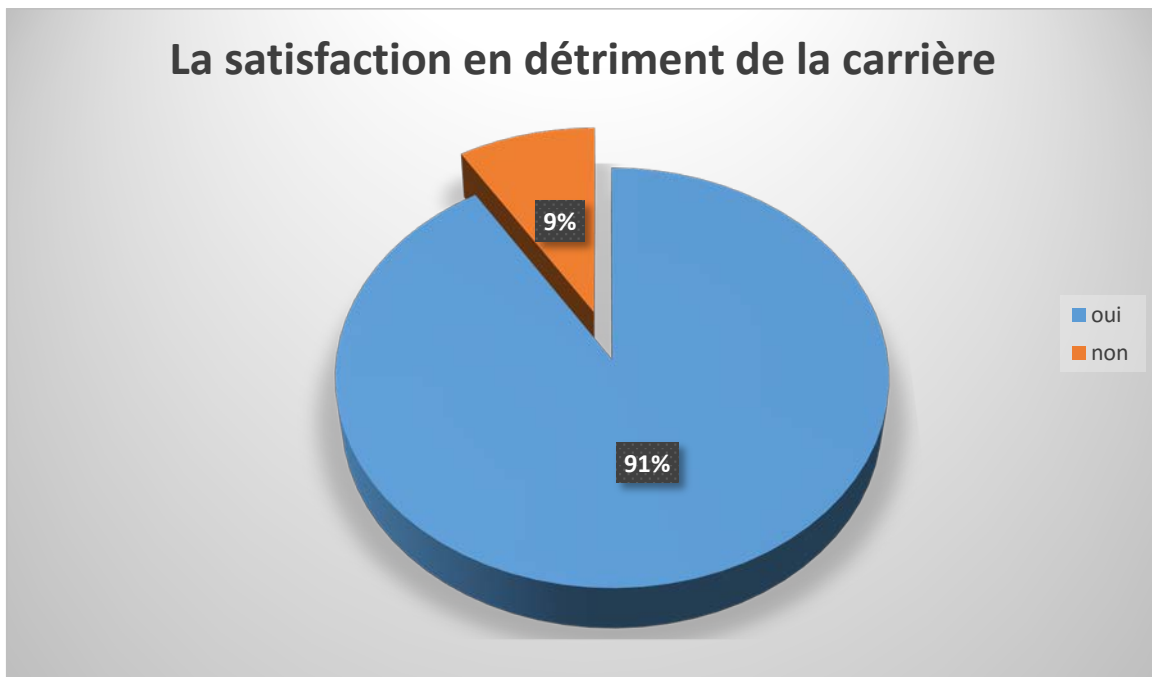
Ça peut s'expliquer par le fait que BMT intervient dans l'évolution de ses salariés, que ce soit par le biais des différentes règles et procédures de promotions, formations ou de mobilité ou bien par le biais de son système d'appréciation qui accompagne ses salariés tout au long de leur carrière.

**Q 23 :** La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière

**Tableau n° 26 : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière**

La satisfaction en détriment de la carrière	Effectif	Pourcentage
Oui	19	82%
Non	04	08%
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

**Figure n°26** : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière

Source : établie par nos propres soins à partir des données de l'enquête

A partir des résultats obtenus dans le tableau et la figure ci-dessus, on peut remarquer que la majorité des enquêtes sont satisfait 91%, contre 09% qui ne le sont pas

Cela peut s'expliquer par le fait que la BMT, a mis au point un système d'évaluation annuel très pertinent qui englobe toutes les qualités et les exigence qu'un salarié doit avoir, et à partir de cette évaluation elle aide son salarié dans son orientation que ce soit vers une promotion ou bien vers une formation si souhaité.

De manière globale, et d'après les différents chiffres et les résultats obtenu dans ce troisième axe, on peut dire que BMT donne une très grande importance à l'appréciation de son personnel pour les fidélisé et mieux les guidé dans leurs choix de trajectoire professionnelle.

### Synthèse

- D'après l'analyse des résultats collectés par notre questionnaire on remarque que nos enquêtés sont majoritairement des jeunes, doté d'un haut niveau d'instruction.
- Le critère d'accès à un poste a la BMT est le diplôme en premier lieu après vient l'adéquation poste/compétences.
- Le supérieur hiérarchique est le chargé des évaluations d'appréciation du personnel de l'entreprise.

- Tout le personnel de BMT est soumis à un entretien d'appréciation, ainsi qu'à un entretien évaluation annuel.
- On constate aussi, que le personnel de BMT est bien motivé vu les différents avantages qui leurs sont offert, tel les opportunités de mobilité, de formation d'évolution au sein de la ligne hiérarchique de l'entreprise.
- On a constaté aussi l'accompagnement de l'entreprise dans la gestion de carrière de leur personnel tout en prenant en considération leurs ambitions.
- L'intervention de BMT dans l'évolution professionnelle de ses salariés, la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion de carrière de la BMT, et cela par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre stage sur le terrain au sein de l'entreprise BMT, nous avons mis le point sur le système d'appréciation de l'entreprise, sa finalité et les enjeux qu'il représente pour l'entreprise et pour le salarié.

Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accorde BMT à son processus de gestion de carrière, qui englobe une variété d'axes sur lesquels il s'appuie à savoir la compétence et la motivation.

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

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

Cependant, compte tenu de notre travail de recherche, nous pouvons déduire à partir des données collectées après les différentes enquêtes menées au sein de BMT, et après traitement de ses données, que la gestion de carrière de BMT a mis du temps à surgir et prendre de l'ampleur, donc elle a connu une évolution importante, du fait d'être juste une clause écrite noir sur blanc en début 2005 a un élément centrale de croissance de l'entreprise et développement et épanouissement de son personnel.

Donc, et comme il a été déjà cité auparavant, et dans le but de donner plus de clarté sur la gestion de carrière, nous avons pu mener une enquête qualitative au sein de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal, ces enquêtes là nous ont permis de récolter de multiples données sur notre sujet qui est l'importance de la gestion de carrières.

Comme toutes entreprises, l'entreprise BMT cherche toujours à être un leader sur le marché national et une entreprise concurrente sur les différents pôles internationaux, et cherche aussi à améliorer l'état de ses effectifs humains qui constitue son moteur de réussite. Donc pour ce faire elle doit se doter d'un bon et sein système de gestion de carrière, et cela afin d'atteindre ses différents objectifs, mais aussi que son personnel atteigne à son tour aussi ses objectifs voulu qu'ils soient sociaux ou professionnels.

C'est pour cela, que l'entreprise BMT prend en considération la gestion de son facteur humains qui la constitue, et essaie de leurs garantir un bon climat social de travail, une bonne gestion basé sur l'équité et sur les compétences de chaque salariés ainsi que leurs qualifications, cela pour les fidélisé a l'entreprise et qu'ils puissent s'épanouir au sein de leurs travail.

Toutefois, cette études que nous avons mené au sein de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal nous a permis aussi de remarqué certaines déficiences de différentes ordre que ce soit sur le plans pratique car nous jugeons que le temps affecter pour notre stage est insuffisant pour mener à mieux l'enquête concernant la gestion de carrière vu sa complexité. On aurait pu approfondir encore plus notre études si notre stage était plus de longue durée, aussi vu les différentes lacunes que nous avons pu remarquer voilà quelques recommandations pour l'entreprise BMT en vue d'amélioré leurs système de gestion de carrière.

### Recommandations

- En premier lieu, mettre en place une bonne GPEC, car c'est la clé de réussite de toutes entreprises dans le monde, c'est la pièce maitresse de la GRH, donc sans elles si comme si l'entreprise naviguent à l'aveuglette dans les profondeurs des océans et sans aucune rose des vents, à titre d'exemple mené une réflexion stratégique sur le développement de votre entreprise De quelle façon va-t-elle grandir ? quelles sont les compétences dont l'entreprise a besoin à moyen et long termes ? seul la GPEC peut répondre à ces questions-là.
- Sensibiliser le personnels de BMT sur le fait d'être évalués car on a remarqué que la majorité des salariés du département des opérations utilisent cette évaluation afin d'exprimer leurs mécontentements que ça soit sur leurs travaux ou sur leurs différents personnel, et cette sensibilisation peut se faire par des colloques, des réunions, des formations, ou bien même par l'organisation d'une journée de sensibilisation afin d'informer mieux les salariés sur l'appréciation et sur l'évaluation, et leurs importances majeurs sur la définition de leurs trajectoires professionnelles.
- Avoir un plan de carrière, dont on trouve plusieurs éléments tels que :
  - quelle évolution professionnelle proposé aux salariés ;
  - Sur quels critères ;
  - Quel est son mode d'emploi ;
  - Ainsi que son pilotage et son suivie.

- Mettre en place des tableaux de bords, ainsi que des indicateurs de performance, et cela afin d'évaluer plus facilement vos collaborateurs par rapport aux objectifs qui leurs avaient été assignés auparavant. Par exemple : mettre en place des tableaux consultables par tout les salariés, exposant les grands projets de l'entreprise au cours des prochaines années à venir.
- Se focaliser encore plus sur l'entretien d'évaluation pour dénicher les meilleurs éléments.
- Former les collaborateurs chargés de faire passer des entretiens d'évaluation, car ses formations leurs permettront de mieux mener ses entretiens, et aussi d'éviter les différents dérapages et pièges dans lesquels ils peuvent tomber.
- veiller à nouer le dialogue : commencer par écouter la personne, qui va être amenée à s'autoévaluer, avant de prendre la parole afin que l'évaluateur exprime son point de vue.
- Parler avenir et évolution : au cours de cet exercice annuel d'évaluation, inciter les collaborateurs à confier leurs projets, leurs ambitions, mais aussi leurs besoins en formation. Souhaite-t-il évaluer vers un poste hiérarchique ou pas, si c'est le cas, il va falloir évaluer leurs potentiels à occuper un poste supérieur.
- Conclure l'entretien d'évaluation : donner aussi, un point de vue sur une évolution hiérarchique possible. Faire une synthèse écrite, qui sera signée par les deux parties. A garder précieusement et à reprendre lors de la prochaine évaluation cela afin de voir l'état de lieu de l'appréciation et de l'évolution du collaborateur.
- Apprendre des erreurs du passé : en effet l'appréciation du personnel faite à la BMT en 2010 et en 2011 puis avortés suites au réticences des salariés de BMT, ne doit plus se reproduire, et afin d'éviter ce fléau la DRHM doit mettre en place un bon climat, et tisser une politique d'échange basée sur le dialogue et sur la réflexion sur les objectifs et l'opinion de leurs salariés.

## Ouvrages

- Bernard Martory, CROZET Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Dunod, 6e édition, paris, 2005.
- BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition hâtier, paris, 1981.
- Brabet J, « repenser la gestion des ressources humaines » édition economica, coll. Gestion, paris 1993.
- CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE.F« La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2e édition, paris 2002.
- CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008.
- Dimitri Weiss, «Ressources Humaines», édition d'organisation, 2°edition, Paris 2003.
- GIROUX S, TREMBLAY G, « méthodologie des sciences humaines », ERPI 3éme Edition, 2012.
- Jean-Luc Cerdin « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000.
- Jean-Pierre Citeau « Gestion des ressources humaine, principes généraux et cas pratique» Armand colin, 4e édition. Paris 2002.
- Jean Marie Peretti, « Ressource Humaine et gestion des personnes » Vuibert 6° édition, paris 2007.
- Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines » Vuibert, 7° édition, paris 2003.
- Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines » Vuibert, 11° édition, paris 2003.
- Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 15° édition, Paris, 2008.
- Jean Marie Peretti, «tous DRH», édition d'organisation, 2° Edition, Paris, 2001.
- Laetitia Lethielleux, «l'essentiel de la gestion des ressources humaines», Lextenso édition, 5°Edition, 2011-2012.
- MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998.
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2e édition, Bruxelles, 2001.

## **Revues & article**

- Eléonore Marbot, revue management et avenir 2006/1 (n° 7) Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière.
- Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008
- Théorie des organisations : la gestion de carrière comme levier de pilotage a la performance.

## **Mémoires**

- IOUDARENE Riad, BENARAB Idris « la gestion des carrières » mémoire de master en GRH, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2012/2013.

## **Site web**

- [www.agrh.fr](http://www.agrh.fr)
- [www.coindusalarie.fr](http://www.coindusalarie.fr)
- [www.euredit.org](http://www.euredit.org)
- [www.persee.fr](http://www.persee.fr)



<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>VI</b>
Introduction Générale.....	01
<b>Chapitre I : Généralité sur la GRH et la Gestion de Carrière.....</b>	<b>03</b>
Introduction : la promotion .....	03
<b>Section 01 : aperçu sur la GRH.....</b>	<b>04</b>
1.1 Définition .....	04
1.2 finalité et objectif de la GRH .....	05
1.2.1 Les finalités de la GRH .....	05
1.2.2 Les finalités de la GRH .....	05
1.3 De la GPEC à la Gestion de Carrière .....	07
1.3.1 Définition .....	07
1.3.2 Les enjeux de la GPEC.....	07
1.4 GPE et gestion de carrière .....	08
<b>Section 02 : la gestion de carrière .....</b>	<b>08</b>
2.1 Définition de la gestion de carrière .....	09
2.1.1 Les différentes définitions .....	09
2.2 Etapes de la carrière .....	09
2.2.1 Les étapes de la carrière .....	09
2.2.2 Les ancrs de carrière .....	11
2.3 Les enjeux de la carrière pour les organisations .....	13
2.3.1 Limiter le turn-over .....	14
2.4 Les acteurs de la gestion de carrière.....	14
2.4.1 Le salarié .....	14
2.4.2 La DRH .....	15
2.4.3 Le responsable hiérarchique .....	15
2.4.4 Les acteurs périphériques .....	16
2.5 L'importance de la gestion de carrière.....	17
2.5.1 Pour le salarié .....	17
2.5.2 Pour l'entreprise.....	17

2.6 Les outils de la gestion de carrière .....	17
<b>Section 03 : le lien entre la GRH et la gestion de carrière .....</b>	<b>19</b>
3.1 La formation professionnelle.....	20
3.2 Analyse des postes .....	20
3.3 L'évaluation du rendement .....	21
3.4 Le recrutement.....	21
3.5 L'employabilité, mutation environnementale et flexibilité .....	22
3.6 La planification des ressources humaines .....	23
Conclusion.....	23
<b>Chapitre II : l'appréciation du personnel et les modalités de carrière.....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	24
<b>Section 01 : L'appréciation du personnel.....</b>	<b>25</b>
1.1 Définition et finalité .....	25
1.1.1 Définition .....	25
1.1.2 Les finalités .....	25
1.2 La multiplicité des intérêts et objectifs .....	27
1.2.1 Intéret et objectifs organisationnels.....	27
1.2.2 Intérêts et objectifs de l'évalué .....	28
1.2.3 Intérêts et objectifs du management.....	29
1.3 Les composantes d'un système d'appréciation .....	29
1.3.1 La visé .....	30
1.3.2 L'objet, apprécier quoi.....	31
1.3.3 Les acteurs, qui apprécie qui .....	32
1.4 Mise en œuvre des étapes de l'appréciation .....	33
1.5 Quelques principes pour gérer son système d'appréciation.....	34
<b>Section 02 : La mobilité professionnelle.....</b>	<b>35</b>
2.1 Définition .....	35
2.2 Les différentes formes de mobilité.....	35
2.2.1 La mobilité interne .....	35
2.2.2 La mobilité externe.....	36

2.3 Les facteurs facilitants la mobilité.....	37
2.3.1 La politique de l'entreprise .....	37
2.3.2 Le système d'information .....	37
2.4 Les enjeux de la mobilité .....	37
2.4.1 Enjeux pour l'entreprise.....	38
2.4.2 Enjeux pour le salarié.....	39
2.5 Les freins à la mobilité.....	39
2.5.1 Les freins structurels .....	39
2.5.2 Les freins dans les politiques des GRH.....	40
<b>Section 03 : la promotion .....</b>	<b>40</b>
3.1 Définition .....	40
3.2 Les critères et procédure pour la promotion.....	40
3.3 Les types de promotion .....	41
3.3.1 La promotion au coup par coup.....	42
3.3.2 La promotion organisée.....	42
3.4 Système de promotion du personnel .....	42
3.4.1 Du point de vue des besoins de la structure .....	42
3.4.2 Du point de vue des aspirations du personnel .....	43
Conclusion.....	44
<b>Chapitre III : La gestion de carrière au sein de BMT .....</b>	<b>45</b>
Introduction .....	45
<b>Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche .</b>	<b>45</b>
1.1 Présentation de l'entreprise BMT .....	45
1.1.2 L'implantation de BMT .....	46
1.1.3 Les activités de BMT .....	46
1.1.4 Les équipements de BMT .....	47
1.1.5 Les objectifs et les acquis de BMT .....	47
1.1.5.1 Les objectifs .....	47
1.1.5.2 Les acquis.....	48
1.1.6 L'organisation de BMT.....	49

1.2 Méthodologie de recherche .....	53
1.2.1 L'échantillon d'étude.....	53
1.2.2 Les outils de collecte de données .....	53
<b>Section 02 : L'analyse des données et interprétation des résultats .....</b>	<b>55</b>
2.1 L'analyse du processus de gestion de carrière de BMT .....	55
2.2 L'analyse des entretiens effectués avec différents cadres.....	57
2.3 Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire.....	60
Premier axe.....	60
Deuxième axe .....	66
Troisième axe .....	72
Synthèse .....	82
Conclusion.....	83
Conclusion Générale .....	84
Recommandation.....	85
<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>89</b>
Annexes	

## **Annexe 01**

### **Guide d'entretien**

#### **Questions posées pour le chef de département RH Mr Belaid :**

**Question 01 :** comment ce fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de BMT ?

**Question 02 :** Sur quelle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ?

**Question 03 :** Qui mènent les interrogatoires d'appréciation de vos salariés ?

**Question 04 :** Qui a mis en place votre système d'appréciation ?

**Question 05 :** Ya-t-il des référentielle aux quelle vous faites allusion lors de vos évaluations ?

**Question 06 :** Est-ce que les salariés sont allaise à l'idée de ce faire évaluer et jugé ?

**Question 07 :** A quel type de mobilité vous faites appel en premier ?

**Question 08 :** Est-ce que votre personnel est bien informer sur les différent poste vacant qui s'offre à eux ?

**Question 09 :** Dans quel cas vous faites appel au marché du travail externe pour vos recrutements ?

**Question 10 :** comment ce fait votre recrutement en externe ?

**Question 11 :** Est-ce que vous offrez des formations pour votre personnel afin qu'ils puissent s'améliorer ?

## **Annexe n°02**

### **Guide d'entretien**

#### **Questions posées aux différents cadres dirigeant :**

**Question 01 :** avez-vous déjà passé un entretien d'appréciation ?si oui par qui ?

**Question 02 :** pensez-vous que votre supérieur hiérarchique est le mieux placé pour vous évaluer ?

**Question 03 :** avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ou bien d'une mobilité depuis notre arrivée ?

**Question 04 :** avez-vous déjà bénéficié d'une formation nécessaire pour la conduite d'un entretien d'appréciation ?

**Question 05 :**Etes-vous satisfait par l'évolution de votre carrière au sein de BMT ?

**Question 06 :** qu'elle type de mobilité accorde t'elle BMT pour ces recrutements ?

## QUESTIONNAIRE :

### Données personnelles

1) Sexe : masculin  féminin

2) Age :

20 à 30

30 à 40

40 à 50

50 ans et plus

3) Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

4) Le poste occupé actuellement : ....

5) Catégorie :

Cadre

Maitrise

Exécution

6) L'ancienneté au sein de l'entreprise (nombre d'années de service) :

Moins de 5ans

5 à 10 ans

10 à 15 ans

15 à 20 ans

Plus de 20 ans

07) Type de contrat : CDD  CDI

8) Comment avez-vous accédé au poste actuel ?

Recrutement en interne

Recrutement en externe

9) Sur quel critère(s) avez-vous été recruté ?

Diplôme

Expérience

Sur recommandation

Autre :....

10) Le poste que vous occupez correspond t'il à vos compétences ?

Oui

Non

Expliquez....

11) Durant votre période d'essai qui s'est occupé de votre intégration ?

Votre supérieur hiérarchique

Collègue du même service

Autres.....

12) Avez-vous eu une formation au sein de votre entreprise?

Oui

Non

Si oui : combien de fois ? .....

13) Comment avez-vous accédez a cette formation ?

Choix personnel (sur votre demande)

Recommandation de votre supérieurhiérarchique

Décision de la direction

14) Quel est votre avis sur cette formation ?

Insatisfait

Peut satisfait

Satisfait

Expliquez.....

.....



15) indiquer trois raison qui vous motivent à aller travailler ?

- Le travail me permet de subvenir à mes besoins.
- Un épanouissement personnel
- L'atmosphère dans l'entreprise
- La reconnaissance de votre supérieur
- Parce que vous vous sentez impliquer dans votre travail
- Autres

Commentaire ....

16) le travail constitue selon vous :

- Un fardeau
- Un bonheur
- Une utilité
- Autre

17) La manière dont vous êtes managée a-t-elle un impact sur votre motivation ?

- Oui
- Non

Comment qualifiez-vous la relation entre vous et votre supérieur hiérarchique ?

.....  
.....

18) Vous sentiriez-vous plus motivés au travail, si l'on vous proposez une hausse de salaire ?

- Oui
- Non

Justifiez : pour quelle raison ? .....

.....

19) Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

- Oui  Non

Si oui, de quel type ?

Horizontale

Verticale

20) Êtes-vous soumis à une évaluation ?

Oui

Non

Si oui combien de fois ?

Avant chaque promotion

Périodiquement sur votre travail

Autres .....

21) Êtes-vous satisfait du fait d'être évalué et la décision de carrière qui vous concerne ?

Oui

Non

Expliquez.....  
.....

22) vos responsabilités ont-elles évolué au fil du temps ?

Oui

Non

23) votre parcours professionnel vous semble satisfaisant au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

24) l'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Oui

Non

Si oui expliquez : .....

25) l'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ?

Oui

Non

26) Êtes-vous satisfait de la manière dont laquelle l'entreprise gère votre carrière ?

Oui

Non

**Résumé :**

En ces temps où la mondialisation dirige la vie des entreprises, elles se doivent de survivre en s'ajustent et en tenant compte le plus possible de son environnement et de sa complexité économique.

Afin de ce démarquer, le facteur humain reste la meilleur option, conscient des résultats attendus et de la performance globale, les salariés cherchent l'équilibre entre les objectifs à atteindre et l'engagement professionnel, alors pour optimiser tout ça la gestion de carrière est la meilleur solution pour une entreprise seine de conflit et maladive de performance.

Mots clé : gestion de carrière ; appréciation ; mobilité professionnelle ; promotion.

**Abstract :**

Nowadays where globalization leads companies life they must survive by adjusting and taking into consideration as much as possible, their environment and economic complexity.

To stand out the humain factor remains the best option, aware of expected results and overall performance employees seek to balance the objectives and professional commitment. For a complete optimization career management is the best solution for a healthy and performing company.

Key words : career management ; appretiation ; professional mobility ; promotion.