

**UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

# **Mémoire de Fin d'étude**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences de Gestion**

**Option Management des Ressources Humaines**

## **THEME**

**La gestion de carrière dans une entreprise  
privée cas de CEVITAL**

**Présenté par:**

**M<sup>elle</sup>: CHENA Thiziri**

**M<sup>me</sup> : CHEURFA Ouarda**

**Devant le jury composé de :**

**M<sup>r</sup>: AMALOU.M**

**M<sup>me</sup>: KASRI-BOUDACHE.S**

**M<sup>me</sup> : AMGHAR.MALIKA**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup>: AMGHAR Malika**

**Président**

**Examinatrice**

**Rapporteur**

**Promotion juin 2018**

# REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord au «Bon Dieu» pour la patience et la santé qu'il nous a offerte tout au long de nos études.

Nous tenons à exprimer nos profondes gratitude à notre Encadreur M<sup>me</sup>: Amghar Malika, pour avoir accepté de diriger ce travail. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.

Nous offrons notre gratitude à Mr : Hatri Nabil, pour sa disponibilité, son aide, et d'avoir mis toute la documentation nécessaire, à notre disposition. Ainsi que tous le personnel de la direction ressources humaines de CEVITAL .

Nos vifs remerciements au membre de jurys de bien vouloir accepter d'évaluer notre travail.

## ***DEDICACE***

*Je dédie ce travail :*

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire,  
La patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.*

*A celle qui s'est sacrifiée pour que je grandisse, qui a supporté mes fatigues, sans se fatiguée elle me gratifiée de son affectation et de son expérience patiente et irremplaçable ; « ma très chère mère DJAMILA ».*

*A celui qui a tant veillé sur mon bien, qui, patiemment forgea ma personnalité, lui faisant adopter en toute circonstance une attitude de courage « mon cher père AREZKI ».*

*A mes adorables sœurs; « sedjigua, kahina , cylvia »*

*A mon cher frère \*ITHRI\*.*

*A mon cher Massy ainsi que toute sa famille.*

*A ma collègue Ouarda.  
A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.  
A toute personne méritant mon respect.*



***\*THIZIRI\****

# ***DEDICACE***

*Je dédie ce travail*

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.*

*A mes chers parents et grand père que le bon dieu les gardes dans son vaste paradis*

*A celui qui a tant veillé sur mon bien, qui m a beaucoup encouragé mon mari et le père des mes enfants Achour.*

*A mes chères enfants Ma princesse Dassine et mes deux petits princes Badis et Ilyas*

*A Ma grande mère Ima fafa*

*A mes frères et sœurs et belle sœurs*

*A tous mes cousins et cousines*

*A mes neveux et nièces*

*A toute ma famille.*

*A toute ma belle famille.*

*A tous mes collègues.*

*A ma chere Thiziri.*

*A tous les étudiants du(MRH) session2017/2018.*

*A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.*

*A toute personne méritant mon respect.*

**-OUARDA**

# Liste des abréviations

## Abréviation

## Signification

<b>GRH :</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>GC :</b>	Gestion des carrières
<b>DRH :</b>	Directeur/ Direction des ressources humaines
<b>RH :</b>	Ressources Humaines
<b>CDD :</b>	Contrat de travail à Durée Déterminée
<b>CDI :</b>	Contrat de travail à Durée Indéterminé
<b>CV :</b>	Curriculum vitae
<b>GPEC :</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
<b>DG :</b>	Direction Générale
<b>QHSE :</b>	Qualité d'Hygiène et Sécurité d'Environnement

# Liste des tableaux et figures

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : l'importance de la gestion des carrières.....	<b>14</b>
<b>Tableau n°02</b> : Les entretiens effectués.....	<b>80</b>
<b>Tableau n°03</b> : les questions et les réponses du DRH.....	<b>81</b>
<b>Tableau n°04</b> : les questions et les réponses du responsable de service recrutement.....	<b>84</b>
<b>Tableau n°05</b> : les questions et les réponses du responsable de service formation.....	<b>86</b>
<b>Tableau n°06</b> : les questions et les réponses du responsable de service GPEC.....	<b>88</b>

## Liste des figures

<b>Figure n°01</b> : Les différentes étapes de la carrière.....	<b>07</b>
<b>Figure n°02</b> : Les acteurs de la gestion de carrière .....	<b>12</b>
<b>Figure n°03</b> : La gestion des carrières au cœur de la GRH .....	<b>15</b>
<b>Figure n°04</b> : Les étapes du recrutement.....	<b>22</b>
<b>Figure n°05</b> : La place centrale de l'évaluation.....	<b>41</b>
<b>Figure n°06</b> : Les visées de l'appréciation.....	<b>43</b>
<b>Figure n°07</b> : le schéma de base de la GPEC.....	<b>64</b>
<b>Figure n°08</b> : Le schéma d'hiérarchisation des potentiels.....	<b>68</b>

A blue scroll graphic with a gradient from light to dark blue. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curled up. The word 'SOMMAIRE' is written in the center of the unrolled part in a bold, black, serif font.

# **SOMMAIRE**

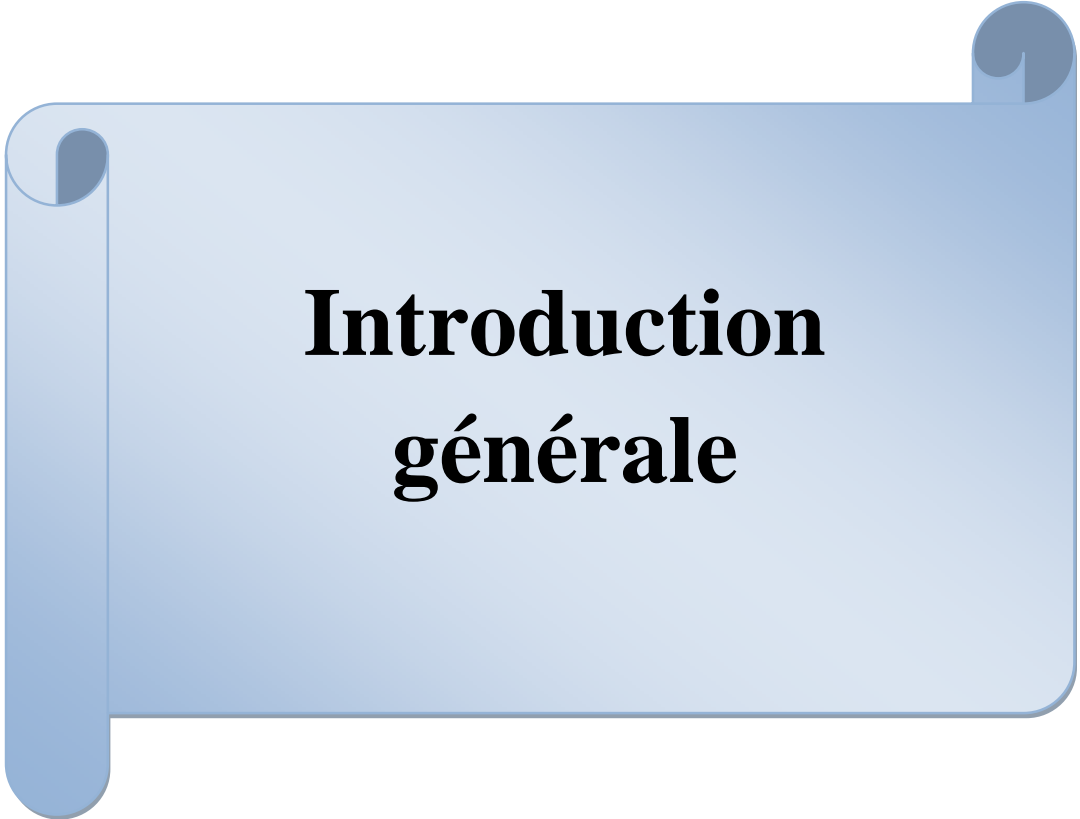
# Sommaire

## La liste des abréviations

## La liste des tableaux et figures

Introduction générale .....	01
<b>Chapitre I : Cadre théorique sur la gestion des carrières .....</b>	<b>05</b>
Introduction .....	05
Section 1 : Notion de la gestion de la carrière.....	05
Section 2 : La gestion des carrières et la GRH.....	12
Section 3 : Les modalités de gestion des carrières.....	18
Conclusion.....	38
<b>Chapitre II : L'ingénierie de la gestion des Carrières .....</b>	<b>39</b>
Introduction.....	39
Section 1 : La mise en œuvre d'un programme d'appréciation des salariés.....	39
Section 2 : Section 2 : La GPEC.....	56
Section 3 : Section 3 : Le plan de développement interne.....	65
Conclusion.....	70
<b>Chapitre III : La gestion des carrières au sein de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>71</b>
Introduction.....	71
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche .....	71
Section 3 : La présentation de la méthodologie de recherche.....	79
Section 3 : Analyse, interprétation et discussion des résultats.....	81
Conclusion.....	90
Conclusion générale.....	91
<b>Bibliographie.....</b>	<b>.....</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>.....</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>.....</b>





# **Introduction générale**

Aujourd'hui, dans le contexte de l'économie du marché, l'entreprise algérienne, pour jouer son rôle de producteur de biens et services et s'inscrire dans une logique de continuité durable, doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ces moyens de production avec la présence de la ressource humaine car « il n'ya ni richesse ni force que d'homme ».

Dans le cadre de son organisation, et pour qu'elle puisse atteindre son niveau de développement, l'entreprise doit s'intéresser d'avantage à ses RH, car elle représente le pilier sur le quel s'effectuent toutes les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. C'est pour cette raison que plusieurs chercheurs ont traité l'idée de valoriser et d'estimer ce moyen de production, en plus de ces vertus proclamés de la pluridisciplinarité.

En conséquence, le facteur humain joue un rôle très important dans la performance de la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines considère « Les individus dans l'organisation comme des ressources qu'il faut maximiser et non comme des coûts qu'il faut minimiser ». « Le défi principal pour les entreprises dans le contexte actuel, est de permettre la promotion d'une économie au service de l'homme et non de rendre les hommes esclaves de l'économies. Il s'agit ni plus ni moins, de réconcilier l'économique et le social.<sup>1</sup> » Autrement dit, le capital humaine représente pour l'entreprise sa principale richesse.

La gestion des ressources humaines est constituée de trois grands axes qui sont : L'acquisition, maintien et le développement des ressources humaines. Face à l'importance accordée par les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines pour le développement et à la motivation du personnel, il est nécessaire d'appliquer d'autres pratiques et procédures, nous indiquons « La gestion de carrière » qui est notre axe de recherche.

La gestion de carrière est utile pour l'organisation, elle est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle ; C'est ainsi que « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation à des postes de travail<sup>2</sup> ».

En effet, la gestion de carrière comprend des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines. La gestion des carrières consiste pour l'entreprise à satisfaire à la

---

<sup>1</sup>GENEVIEVE LACONO. Gestion des ressources humaines. CASBAH Édition, Algérie 2014, P10.

<sup>2</sup>PERETTI .J M. La gestion des ressources humaines. 15eme édition, Vuibert Paris, 2008, P84.

## Introduction générale

---

fois les besoins de l'organisation (effectifs et compétences recherchées) et les aspirations individuelles des salariés, mais aussi à fidéliser les collaborateurs-clés. Elle se trouve donc au cœur de la GRH.<sup>3</sup>»

Dans le cadre de l'analyse de gestion des carrières et sa composante humaine dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des éléments de réponse sur la carrière au sein de Cévital qui est la première entreprise économique privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés : industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie...etc. Cette entreprise s'est fait d'une manière réfléchie car elle donne une grande importance au développement de son personnel et de leurs carrières professionnelles.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche et atteindre les objectifs fiables, notre étude consiste à répondre à la question suivante :

• **Comment l'entreprise Cévital pratique-t-elle la gestion des carrières de son personnel?**

Pour répondre à cette question centrale, nous devons précédemment répondre à ces interrogations aussi importantes que la principale :

- La gestion des carrières est-t-elle importante dans le système de GRH de l'entreprise Cévital ?
- Quelles sont les modalités de gestion des carrières au sein de l'entreprise Cévital ?
- L'entreprise Cévital met-elle en œuvre un programme d'appréciation des salariés ?
- L'entreprise Cévital suit-elle un plan de développement des ressources humaines interne ?

Les hypothèses de travail que nous posons au préalable, et qui serviront de fil conducteur à l'ensemble des développements qui suivront, peuvent se résumer dans les formules suivantes :

- \* La gestion des carrières du personnel se trouve au cœur de système de la GRH de l'entreprise Cévital.
- \* Parmi les modalités de gestion des carrières au sein de l'entreprise Cévital il y a le recrutement, la formation et la mobilité.
- \* Un programme d'appréciation des collaborateurs est indispensable dans la progression des carrières.

---

<sup>3</sup>D.DUCHAMP.L.GUERY. La gestion des ressources humaines.75eme édition,J.Ajchenbaum/L.Accardo.

## Introduction générale

---

\* L'adoption d'un plan de développement des ressources humaines interne en établissant l'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise et la méthode d'hiérarchisation des potentiels est une phase à ne pas négliger au sein de l'entreprise Cevital.

Parmi les motifs qui nous ont motivés à choisir notre thème de recherche est le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières, et comprendre le processus impliqué par l'entreprise Cévital pour la gestion des carrières du personnel.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse aux questions précédentes, nous avons opté pour le plan de travail organisé en trois chapitres : Le premier chapitre aborde le Cadre théorique sur la gestion des carrières, il est subdivisé en trois sections : La première section porte la notion de la gestion de la carrière, historique sur la gestion de la carrière, définition de la gestion de la carrière et les acteurs de la gestion des carrières. La seconde section porte sur la gestion de la carrière et la GRH, la place de la gestion de la carrière dans le système GRH ainsi que son lien avec les autres activités de GRH. Le deuxième chapitre est consacré à l'ingénierie de la gestion des carrières, il est subdivisé en trois sections : La première porte sur la mise en œuvre d'un programme d'appréciation des salariés. La seconde évoque la GPEC et en fin la troisième section qui expose le plan de développement interne .On termine par le troisième chapitre qui est consacré à l'étude de cas au niveau de l'entreprise Cevital après une présentation de l'entreprise dans la première section, la deuxième section porte sur la présentation de la méthodologie de la recherche, et dans la troisième section nous présentons l'analyse et la discussion des résultats de recherche .

A fin de délimiter notre thème et d'expliquer ses différentes composantes, nous avons opté à la définition de certains concepts clés utilisés dans le contenu, les définitions portent sur les concepts suivants :

- **Gestion :**

« Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinée à assurer l'activité ordinaire de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable aux maintient et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de

## **Introduction générale**

---

l'ensemble de décisions et des actions tactiques et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée chargée de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace efficiente dans le respect de contraintes diverses (juridique, humain, politique, sociétale....) imposée par l'environnement<sup>4</sup>.

- **La carrière**

Plusieurs définitions ont été procurées pour ce concept :

Etymologiquement, le mot carrière signifie « Chemin pour les courses de chars ».

L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement.
  - «C'est une évolution des statuts, rôles, honneurs, responsabilité, liée à la vie professionnelle<sup>5</sup>
  - **La gestion des carrières**

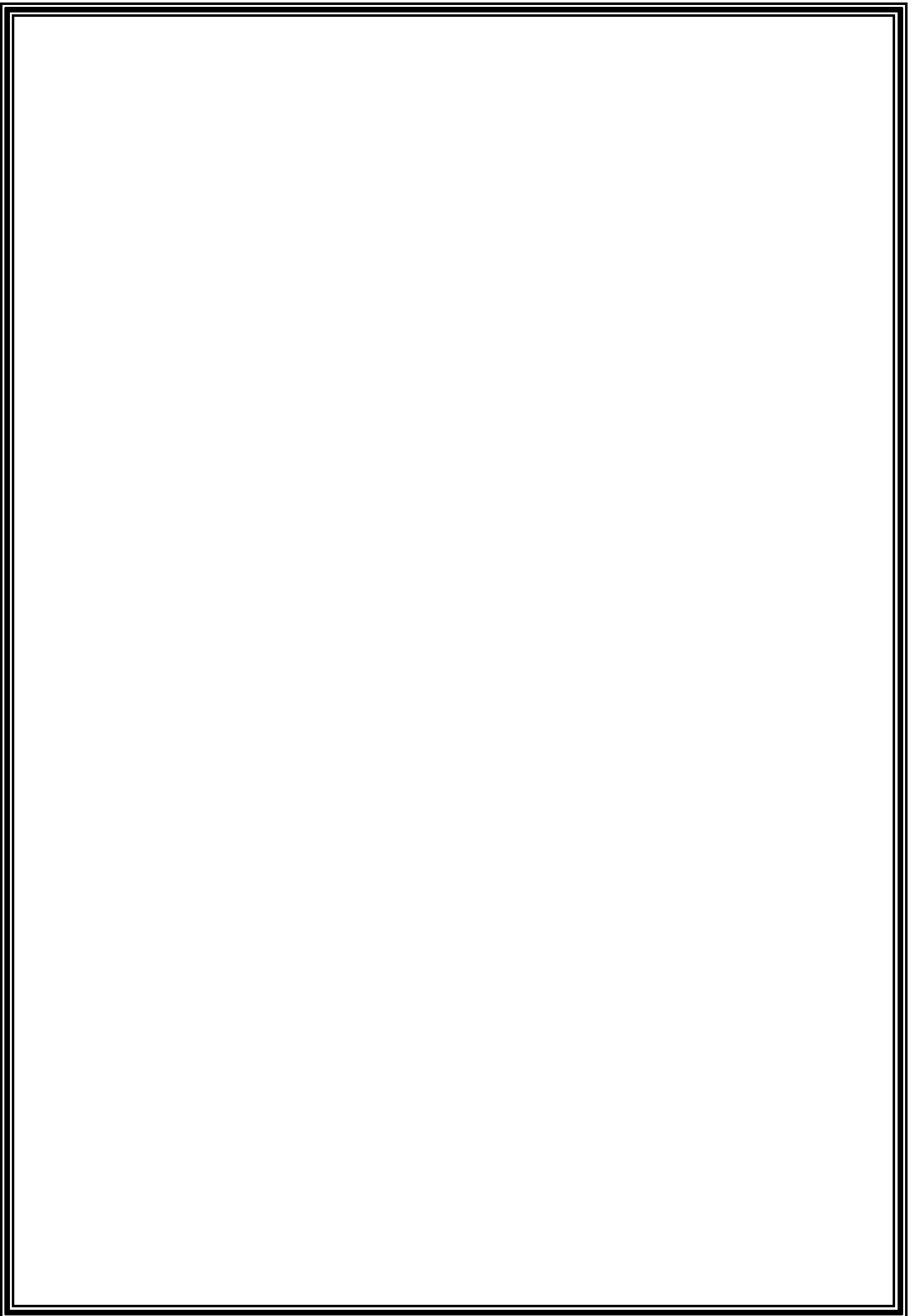
« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions<sup>6</sup>.

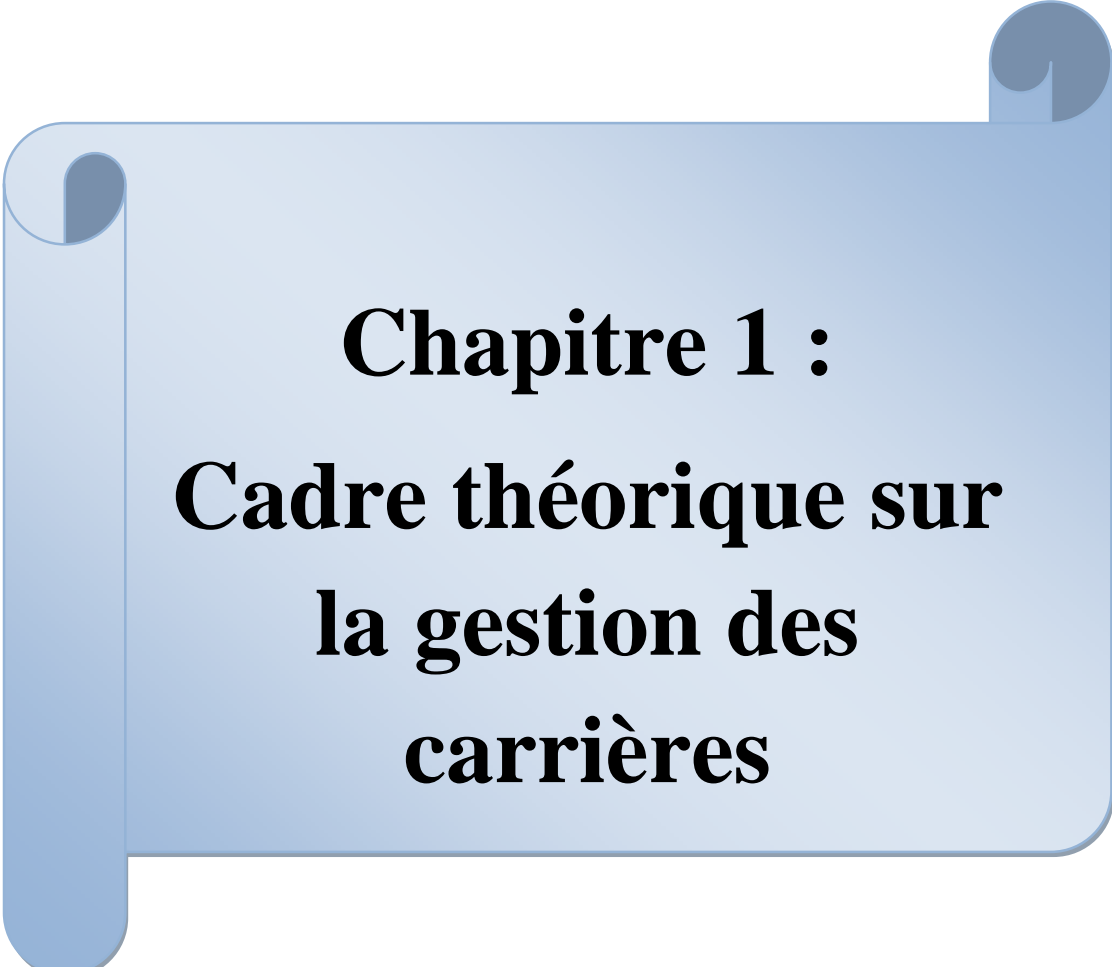
---

<sup>4</sup>BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998, P102.

<sup>5</sup>GRAWITZ(M). Op.cit. 2000, P5

<sup>6</sup>N'GAHANE. P. Dictionnaires de gestion. Edition Armand colin, Paris, 1996, P99.





**Chapitre 1 :**  
**Cadre théorique sur**  
**la gestion des**  
**carrières**

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 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 donner un aperçu général sur la gestion de la carrière, et sera divisé en trois sections, dont l'objet de la première est de détailler et comprendre la notion de gestion de carrière où on fait un aperçu historique sur la gestion des carrières puis on aborde la définition, ainsi les acteurs de gestion des carrières. La deuxième section est destinée à démontrer le lien qui existe entre la gestion de carrière et les autres éléments de la GRH. La troisième section sera consacrée à définir des modalités de gestion de carrière tel que le recrutement, la formation ainsi que la mobilité.

## **Section 1 : Notions de la gestion de la carrière**

Dans cette section nous allons évoquer un aperçu sur l'historique de la gestion des carrières, définition de la gestion de carrière et on termine par les acteurs de la gestion de carrière.

### **1.1 Historique sur la gestion des carrières <sup>7</sup>**

#### **1.1.1 Emergence**

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

---

<sup>7</sup>SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ».2e édition De Boeck université, Montréal, 2001. P36



### 1.1.2. Décennies 1960 et 1970

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

### 1.1.3. Décennies 1980 et 2000

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

## 1.2. Définition de la gestion de carrière

### 1.2.1 Différentes définitions de la gestion des carrières

« 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>8</sup>

Pour Jean-Marie Peretti il définit la GC comme suit : « 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>9</sup>

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ».<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition, GUALINO LEXTENSO, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015, p 56

<sup>9</sup>PERETTI Jean-Marie, op cit, p 105.

<sup>10</sup>CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27

### 1.2.2. 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 N°01 ci-dessous :

#### ➤ 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.

#### 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.

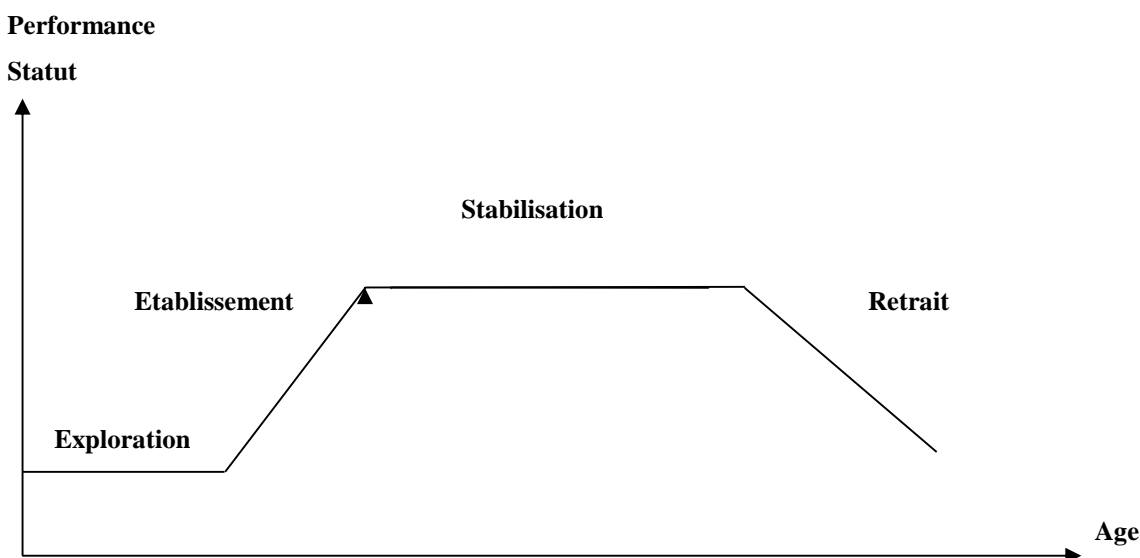
#### c) La croissance, le maintien ou la stagnation

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 N°1 : Les différentes étapes de la carrière.**



Source : CERDIN JEAN-LUC, op CIT, p109-110.

### 1.2.3 L'ancre 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 quiconcerne :

- ❖ 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 ancres 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 travaux 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 le 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, avocats 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>11</sup>

## 1.3 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>12</sup>. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

### 1.3.1 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 quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences 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 professionnelle, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

---

<sup>11</sup>CERDIN Jean-Luc, op cit, p 112-115

<sup>12</sup>CHANLAT J.F « peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110.

### 1.3.2 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>13</sup>

### 1.3.3 Le responsable hiérarchique

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

### 1.3.4 Les acteurs périphériques

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ils appellent des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur

---

<sup>13</sup>ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU .Gestion des ressources humaines, PEARSON education.p124



processus de définition de poste, recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation. S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité. En note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

### **2.1.2 La place de la gestion des carrières dans la GRH**

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines<sup>14</sup>. Dans ce cadre la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **2.1.3 L'importance de la gestion des carrières**

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon<sup>15</sup>. Les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à satisfaire pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Le tableau n°1 énumère l'importance individuelle et l'importance organisationnelle que la gestion des carrières permet de combler

---

<sup>14</sup> CERDIN J.L, *Vade-mecum*, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23

<sup>15</sup> SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3ème édition - Pearson Education- Montréal 1999.



Tableau N° 1 : l'importance de la gestion des carrières

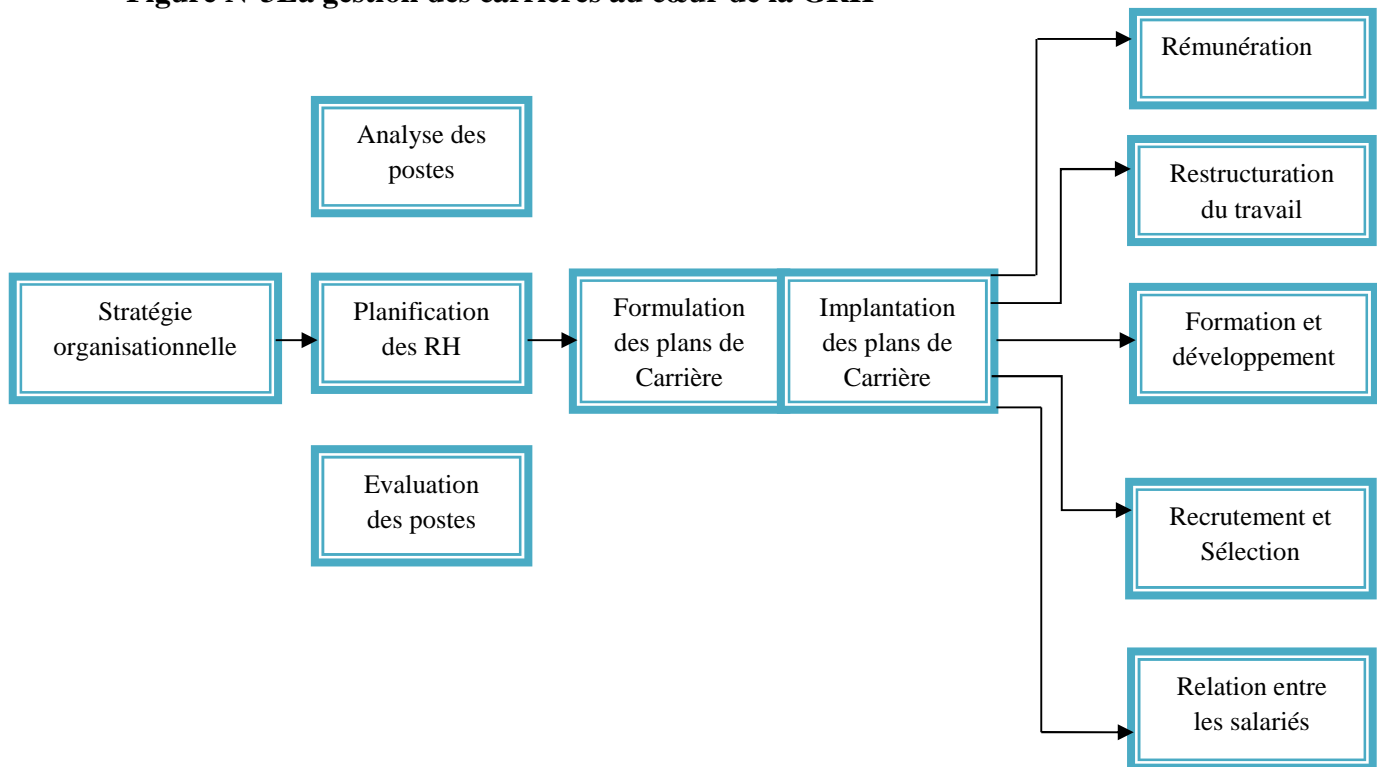
Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.</li> <li>• Pouvoir développer leurs compétences.</li> <li>• S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.</li> <li>• Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.).</li> <li>• Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.</li> <li>• Améliorer sa flexibilité.</li> <li>• Mettre en place une relève de qualité.</li> <li>• Renforcer sa culture.</li> <li>• Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.</li> </ul>

**Source:** Adapté de GUERIN et WILS, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», Revue de gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

## 2.2. Le lien entre la GRH et la gestion de carrière

Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégré 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 N°02 :

Figure N°3 La gestion des carrières au cœur de la GRH



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

### ➤ La formation professionnelle

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

1. La bonne adéquation du savoir-faire avec la tenue d'un poste ou d'une fonction (essentiellement en phase d'apprentissage) ;
2. Le développement des compétences (après une période de maturité dans un poste/une fonction) ;
3. 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 soit son secteur, sa structure et son mode de fonctionnement.

### ➤ 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'effectuent 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.

### ➤ L'évaluation du rendement

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières.<sup>16</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.

### ➤ Le recrutement

Afin de pouvoir répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre l'entreprise doit régulièrement faire appel au recrutement que ce soit en interne ou en externe, soit pour accompagner les mouvements de son personnel, 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 personnel. 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

---

<sup>16</sup>MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, DUNOD Paris 2005, p 72.

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

➤ **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 doit s'efforcer de rendre plus flexibles les ressources humaines de façon à pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour se 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 postes 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>17</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>17</sup>CAMPOY Eric et al. Op CIT, p 123-124.

### ➤ 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>18</sup>

Parler de «Ressources Humaines», ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources. La GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités, etc.) et de suivre la carrière de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

## Section 03 : les modalités de gestion des carrières

Cette section porte les différentes modalités de gestion de carrières telles-que le recrutement, la mobilité et la formation.

### 3.1 Recrutement

#### 3.1.1 Définition

Selon MAHE DE BOISLANDELLE Henri « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »<sup>19</sup> Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

#### 3.1.2 Objectifs de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

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

---

<sup>18</sup>Shimon L et les autres "GRH", Tendances, enjeux et pratique actuelles, 3eme édition, édition PEARSON éducation Montréal, 2002.p23

<sup>19</sup>MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition Economisa, 1998, P368.

### 3.1.3 Processus de recrutement

Les différentes étapes du recrutement sont :

#### 1) La définition du besoin

Elle comprend :

##### ➤ La demande de recrutement

Elle émane en général du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

##### ➤ La décision de recruter

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de la réorganisation du service, voire l'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

##### ➤ La définition de la fonction

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

##### ▪ L'analyse du poste

L'analyse du poste est une des clés de voûte de la Gestion des Ressources Humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

##### ▪ La description du poste

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose.

##### ▪ La définition du profil

Une fiche de fonction comprend également trois rubriques principales :

##### ○ La mission confiée

Cette rubrique comprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

##### ○ Les compétences nécessaires

La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.

##### ○ Le profil du candidat

Il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

## 2) La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

### ➤ La prospection interne

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

### ➤ La recherche des candidatures externes

De nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative<sup>20</sup>.

#### ○ Les candidatures spontanées

Elles affirment en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés de recherche.

#### ○ L'annonce

Elle peut être adressée à des associations ou des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet. L'annonce publiée dans la presse est le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté dans la définition de la fonction proposée et des critères professionnels requis, elle aura des chances d'être lue et comprise par le petit nombre des candidats correspondant au poste.

## 3) La sélection des candidats

### ➤ Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

### ➤ Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

### ➤ L'entretien

L'entretien de recrutement a un double but :

---

<sup>20</sup>PERETTIJ-M op citp.70.

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une information spécifique.

#### ➤ **Les tests**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

1. Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée ;
2. Les tests de personnalité : il vise à cerner la personnalité du candidat ;
3. Les tests de groupe proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste ;
  - Les tests de situation : Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

### **3) Concrétisation, accueil et intégration**

#### ➤ **La décision**

Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

#### ➤ **La négociation d'un engagement**

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

#### ➤ **La signature de contrat**

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- contrat à durée déterminée ;
- contrat de travail temporaire ;
- contrat à temps partiel ;



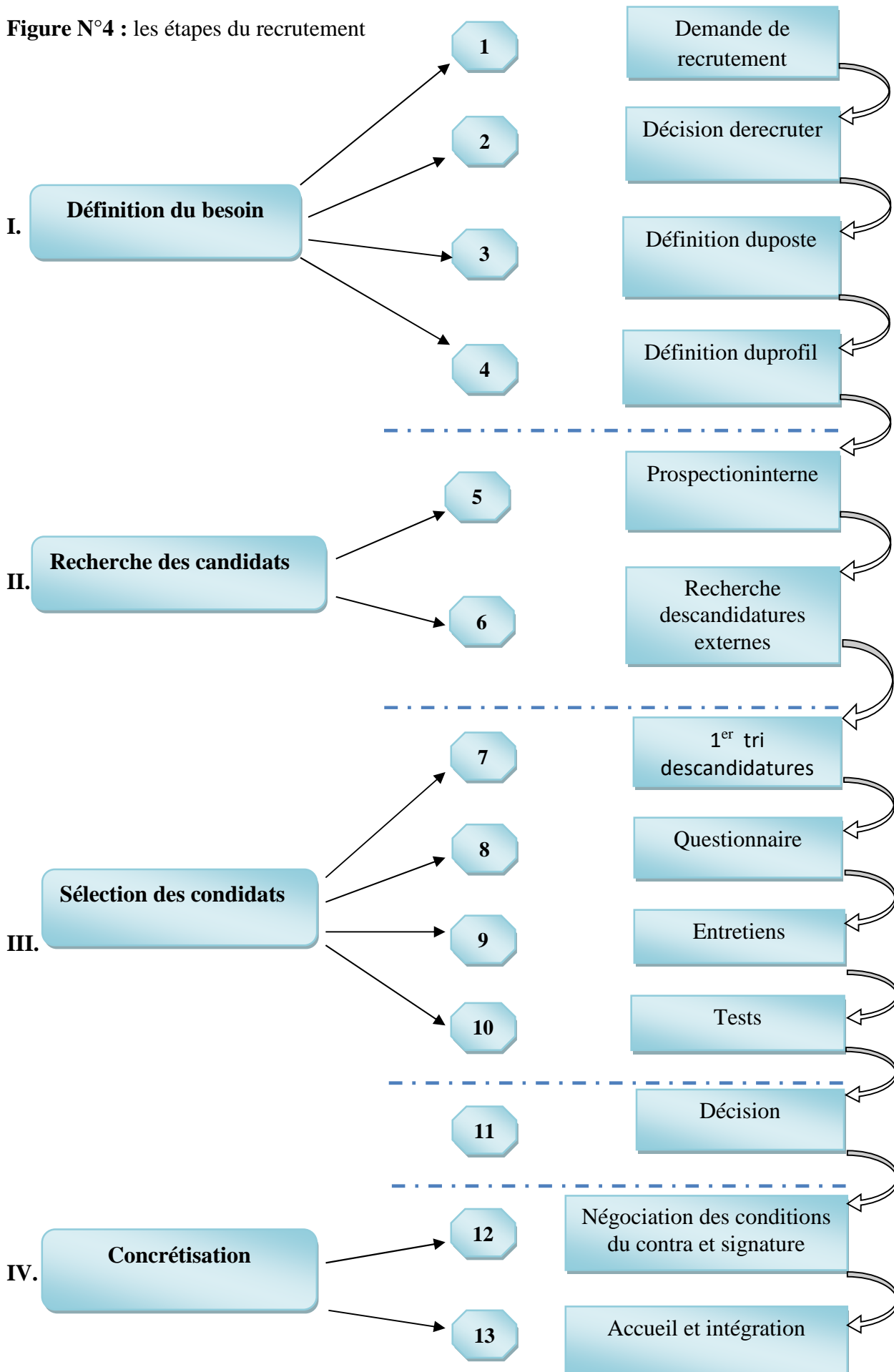
- contrat d'apprentissage, contrat d'adaptation, contrat de qualification, contrat d'orientation, contrat d'initiative d'emploi, contrat emploi jeune, etc.

D'après J-M Peretti, les étapes du recrutement sont présentées comme suit<sup>21</sup> :

---

<sup>21</sup>**J-M Peretti** « gestion des ressources humaines » op cit P66.

Figure N°4 : les étapes du recrutement



Source : J-M Peretti, gestion des ressources humaines, 15<sup>e</sup> édition 2008, P 66.

## 3.2 La formation

### 3.2.1 Définition

Selon SEKIOU et autres, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens,de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pouratteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>22</sup>.

Et pour LOUART Pierre, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>23</sup>.

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

### 3.2.2 Les objectifs de la formation

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

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;

<sup>22</sup> SEKIOU et autre. Op Cit. p336

<sup>23</sup> LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

### 3.2.3 Les types de formation

Selon SOYER Jacques<sup>24</sup>, il existe cinq types de formation :

#### ➤ **Formation adaptation**

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

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

#### ➤ **Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité**

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

#### ➤ **Formation outil intellectuel de base (culture générale)**

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

---

<sup>24</sup> SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999. p 48.

### ➤ **Formation culture d'entreprise**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

### ➤ **Formation mobilisation sur un projet d'entreprise**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc....

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

## **3.2.4 Le processus de formation**

Les phases essentielles d'un processus de formation sont :

### **1) Identification et analyse des besoins de formation**

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

- **La notion de besoin de formation**

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>25</sup>.

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés. Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

- **Les types de besoin de formation**

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003. p55.

<sup>26</sup> SOYER Jacques, op. Cit. p 126.

- **Les besoins personnels:** On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels:** Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs:** Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

## 2) Collecte et analyse des données

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

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

## 3) Recueil des données

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

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

### ○ **Enquêtes informelles et formelles**

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

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

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

### ○ **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- ✓ les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
- ✓ Le nombre d'accidents du travail ;
- ✓ Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
- ✓ Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
- ✓ Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

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

La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individu. La formation essaye de combler l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir. L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

## **3)Analyse des données recueillies**

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

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »<sup>27</sup>:

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

#### 4) La classification des besoins

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

#### 5) Elaboration du plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

##### ➤ Définition du plan de formation

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>28</sup>.

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

- ✓ **Opérationnelle** (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- ✓ **Budgétaire**

Le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent :

Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires

<sup>27</sup> MEIGNANT Alain. Op cit. p 140.

<sup>28</sup> MEIGNANT Alain, Op Cit, p 191.



; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;  
le coût de fonctionnement du service de formation interne ;...etc.

➤ **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte**

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

✓ **Les moyens affectés**

Il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;

✓ **Dans une période donnée**

Le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans ;

✓ **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés**

Les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière. On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

### 3.3 La mobilité professionnelle

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

#### 3.3.1 Définition et formes de la mobilité

➤ **Définition**

« La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service, ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes ».<sup>29</sup>

« 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>30</sup>

➤ **Les différentes formes de mobilité**

---

<sup>29</sup> CADIN L, Guérin F. et PIGEYRE F. « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2e édition, Paris 2002, p 328-369.

<sup>30</sup> BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » Edition HATIER, Paris, 1981. p263

Une carrière est une succession de poste et donc de décisions de mobilités, souhaitées ou subies. On distingue deux grands types de mobilités : externe et interne.<sup>31</sup>

### 1) La mobilité externe

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

#### a) Le licenciement

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

#### b) Le licenciement pour cause économique

Il peut être individuel ou collectif. Le licenciement économique a fait l'objet de réformes.

Les modalités et défis de la gestion des carrières

Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé, tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan de sauvegarde de l'emploi.

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

#### c) la fin de contrat à durée déterminée

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

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

---

<sup>31</sup> JEAN-MARIE PERETTI « Ressources Humaines et gestion des personnes » Vuibert 6e édition, Paris 2007, p117-120

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

#### **d) L'outplacement**

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

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

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

#### **e) La démission**

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

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

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

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

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

- Une semaine pour le personnel non mensualisé ;

- Un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;
- Trois mois pour les ingénieurs et cadres.

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

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

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

#### **f) Les atouts de la mobilité**

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

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

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

#### **2) Les mobilités internes**

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

**a) La mobilité verticale (vers le haut)**

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

**b) La mobilité verticale (vers le bas)**

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

**c) La mobilité géographique**

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

**d) La mobilité fonctionnelle**

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences. Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

**e) La mobilité horizontale**

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

**3.3.2 La politique de mobilité**

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :<sup>32</sup>

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

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises. La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité

---

<sup>32</sup> PERETTI JEAN-MAIE « Gestion des Ressources Humaines » Vuibert, 15 édition, 2008, p 95.

de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs.

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

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

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

### 3.3.3 Le développement de la mobilité

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

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation ;
- La note cible les destinataires ;
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité ;
- Le réseau informatique, avec sa messagerie interne ;
- L'intranet ; qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes.

Sur intranet, le salarié à accès une bourse des emplois, peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto-évaluer, et dans de nombreux cas, postuler directement :

- Les réunions de la mobilité réunissant la DRH, les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrière permettent un travail très fin et personnalisé.
- Enfin, le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable. Le souci de donner la priorité aux ressources internes conduit à puiser dans cette panoplie mais aussi à créer des postes de gestionnaire de carrière responsable du développement de la mobilité de population allant de 200 à 500 personnes. Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication destiné à valoriser toutes ses formes et à diffuser l'idée que la mobilité horizontale augmente et enrichit les compétences et garantit seule l'employabilité future. <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> PERETTI JEAN-MARIE, op cit, p121

### 3.3.4 Les enjeux de la mobilité

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

#### ❖ Pour l'entreprise

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

Cela signifie concrètement que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement. Si ces deux voies d'ajustement peuvent être menées simultanément, le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, celui de favoriser le développement et la fidélisation des compétences.

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

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

**❖ Pour le salarié :**

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

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

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

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

L'espérance de gain, ou autrement dit la possibilité perçue de tirer certains avantages de la mobilité, doit être plus importante que les risques encourus (économiques, professionnel, psychologique, vie privée, etc.) pour que le salarié accepte ou in ou initie une démarche de mobilité.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> CAMPOY Eric et al. Op cit, p126. P 117-119



### 3.3.5 Les freins à la mobilité

#### ❖ Les freins structurels

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

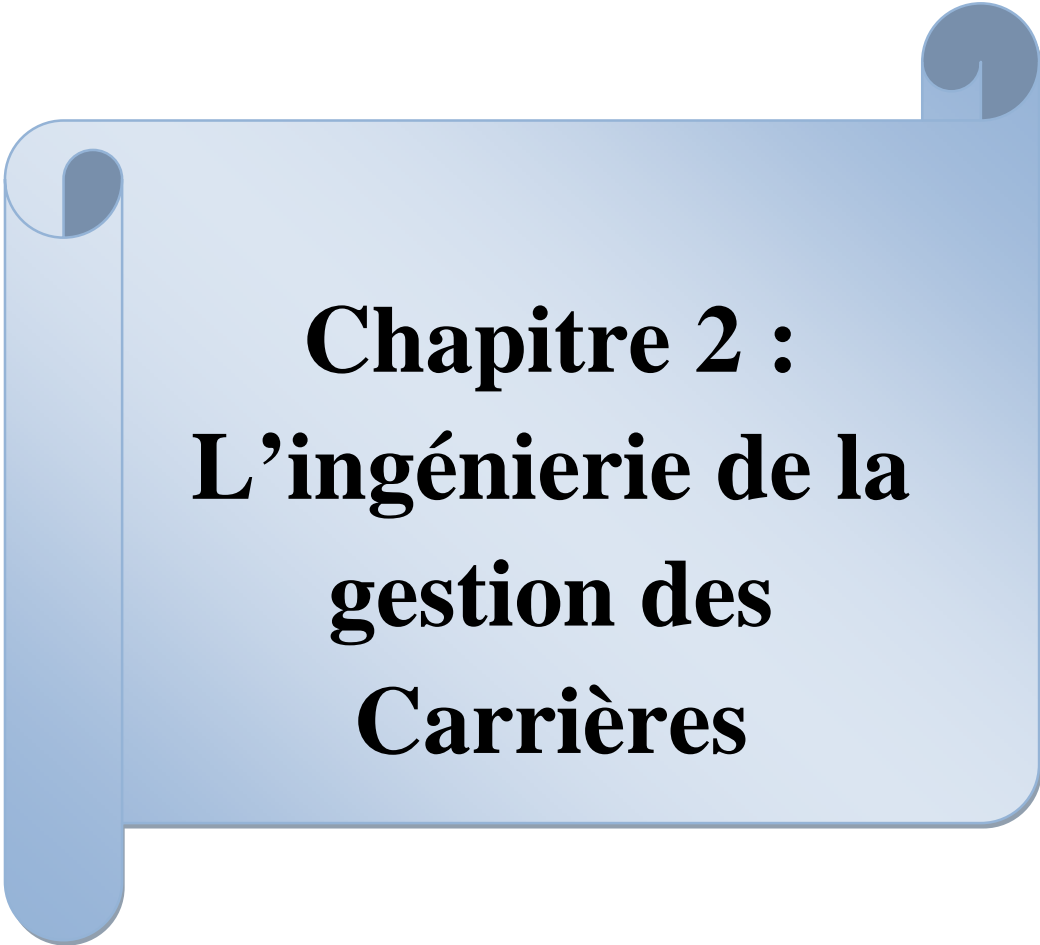
#### ❖ Les freins dans les politiques des GRH

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.

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur les généralités concernant la gestion des carrières et son évolution au fil du temps jusqu'à en trouver la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein de la gestion des ressources humaines, ainsi que son importance.

Pour que toute entreprise puisse se développer et s'épanouir elle doit avoir une bonne gestion des carrières, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un vrai défi aux gestionnaires, donc c'est pour cela que toute DRH doit suivre et coacher ses ressources afin de préserver et conserver une main d'œuvre qualifiée 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 toute entreprise et cela on lui offrant la possibilité d'évolution tout au long de leurs parcours professionnels.



**Chapitre 2 :  
L'ingénierie de la  
gestion des  
Carrières**

Pour assurer sa croissance l'entreprise est amenée à se transformer en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. Le salarié doit avoir la faculté de s'adapter c'est ce que l'on appelle la flexibilité humaine. Cette faculté d'adaptation dépend aussi de l'entreprise et de son aptitude à choisir les hommes, les femmes et à les préparer à des nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux emplois en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités

La gestion de carrière dans l'entreprise va avoir comme objectif d'atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en ressource humaine des structures, les attentes en termes de travail et les aspirations du personnel. Elle est considérée comme un investissement pour l'entreprise qui exige un effort immédiat dont les résultats ne pourront être appréciés que dans le futur et ce en fonction des coûts, de la stabilité du personnel et de l'amélioration de la flexibilité humaine etc....

Ce chapitre est consacré à expliquer l'ingénierie de la gestion des carrières, et sera divisé en trois sections, dont la première est consacrée pour la mise en œuvre d'un programme d'appréciation des salariés où on fait une présentation de système d'appréciation puis on désigne les principales méthodes d'appréciation, ainsi la mise en place de système d'appréciation dans l'entreprise. La deuxième section est destinée à démontrer la GPEC on commençant par des généralités sur la GPEC puis la mise en place (étapes et outils de la GPEC) et on termine par l'importance des aspects de la GPEC. La troisième section sera consacrée au plan de développement des ressources humaines internes on expliquant au premier lieu l'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise, puis comment elle se fait La hiérarchisation et sélection des potentiels humains et on termine par le plan de développement des ressources internes non cadres.

## **Section 01 : la mise en œuvre d'un programme d'appréciation des salariés**

Cette section porte sur la présentation de système d'appréciation et ses principales méthodes.

### **1.1. Présentation de système d'appréciation**

#### **1.1.1 Définition du système d'appréciation**

Plusieurs définitions ont été avancées en ce qui concerne l'appréciation, néanmoins, on peut retenir la définition de C.H.BESSYRE des HORTS annoncées comme suit :

« L'appréciation correspond à une procédure standardisée, le recueil d'information émises la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel<sup>35</sup>»

---

<sup>35</sup>Définition de C.H.Bessyre des Horts citée par le maître (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien Débilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983, P25.

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>36</sup>

### 1.1.2 La multiplicité des intérêts et objectifs

L'appréciation est un processus tellement sensible qu'elle 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).

#### a. Intérêts et les objectifs organisationnels

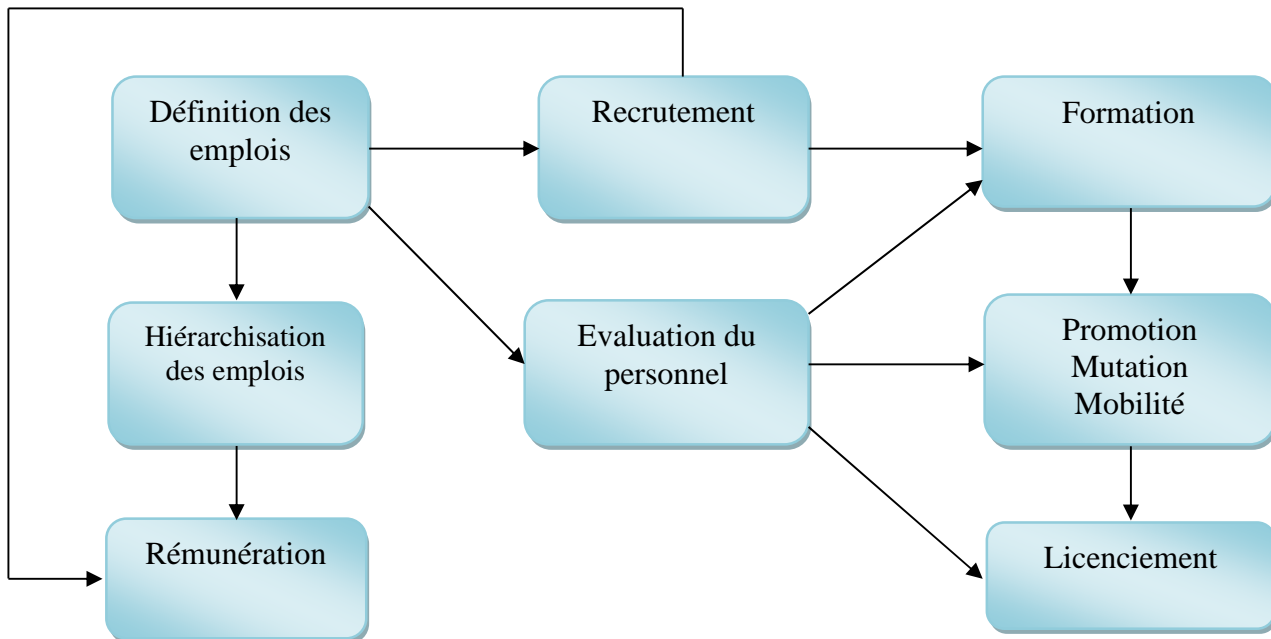
À un niveau organisationnel, la pratique de l'appréciation permet de poursuivre plusieurs objectifs. En précisant les objectifs de chaque salarié de façon régulière et systématique et en contrôlant leur degré de réalisation, la procédure d'appréciation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise. L'appréciation 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'appréciation 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'appréciation 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'appréciation du personnel à la direction et reçoivent son soutien. Pour les RH, l'intérêt est tout autre. Les résultats de l'appréciation 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 licenciement pour absence de résultats, etc. Comme l'indique la figure n°5) la place centrale qu'occupe l'appréciation 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 et intéressantes, informations qui souvent ne sont pas échangées naturellement.

---

<sup>36</sup>Jean Marie Peretti. « ressources humaines », collection Vuibert, 11 édition, p 238.

Figure n°05 : la place centrale de l'évaluation.



**Source :** Ericcampoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, collection synthex, 2008.P95.

### b. Intérêts et les objectifs de l'apprécié

Les attentes du salarié apprécié à l'égard de la démarche d'appréciation sont en général foisonnantes. Le salarié peut ainsi, en premier lieu, voir dans la procédure d'appréciation 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 court 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'appréciation 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'appréciation rassure les appréciés 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'appréciation 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.

### c. Intérêts et les objectifs du management

Pour le management, l'intérêt de la mise en place de système d'appréciation 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'appréciation 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'appréciation, 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'appréciation de ses subordonnés de manière à atteindre les objectifs assignés par sa propre hiérarchie et sur lesquels il est lui-même apprécié.

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

#### 1.1.3 Les composantes d'un système d'appréciation

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

##### a. La visée « pourquoi apprécier ? »

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation (figure 6). Ce schéma met en relation l'appréciation avec divers outils et actes de gestion des ressources humaines.

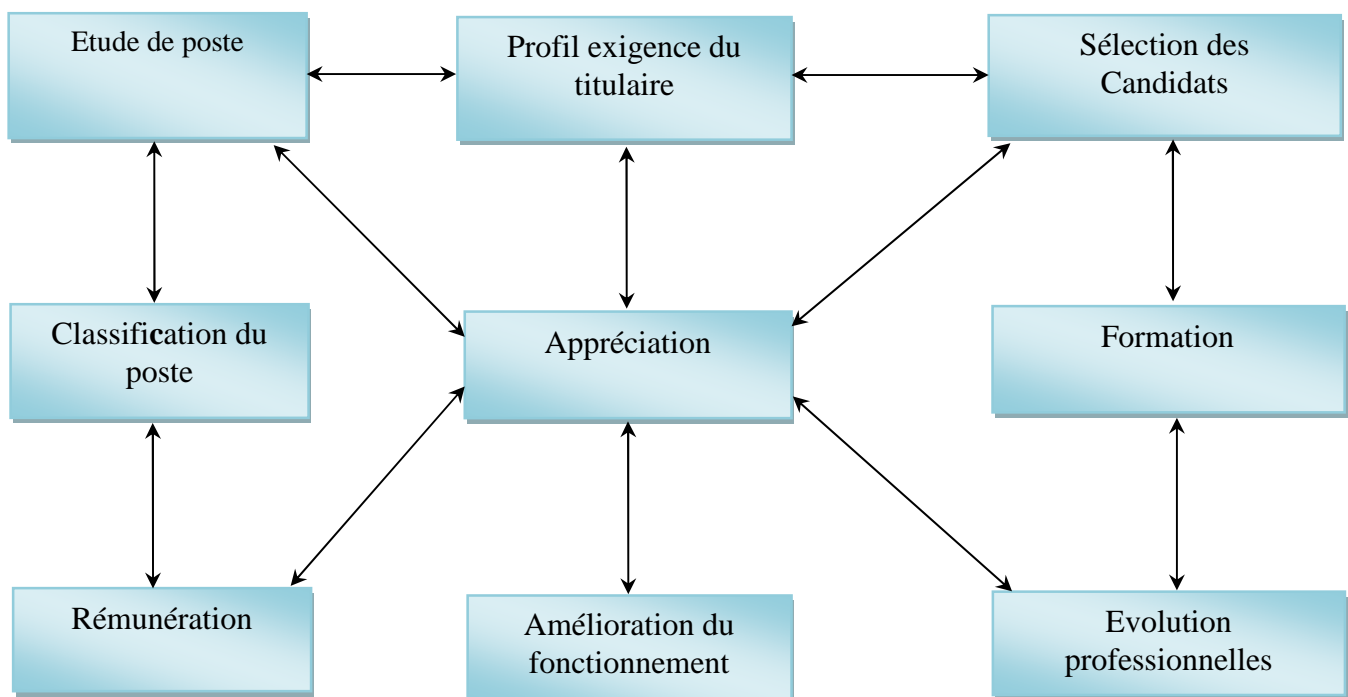
L'appréciation peut servir à individualiser les rémunérations, à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles.

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 à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux) ;
- Responsabiliser, l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes) ;
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;

- Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné) ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (liaison éventuelle à 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>37</sup>

Figure N°6 : Les visées de l'appréciation



Source : Loïc Cadin et all p384.

**b. 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 !

➤ **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'écarter les autres personnes.

<sup>37</sup>Cadin L, Guérin F et Pigeys F, op cit, p383.

### ➤ 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.

### ➤ Le potentiel

L'objet «potentiel» intervient de temps à autre lorsque l'appréciation est concentrée sur le post 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.

## c. 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.

### ➤ Le supérieur hiérarchique direct

L'appréciateur est en général le responsable hiérarchique direct vu que c'est lui qui est supposé être le 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.

### ➤ Le collègue «ad hoc»

Comme une seule personne est jugé insuffisante pour évaluer, et pour faire face à cette difficulté et aux risques d'erreur d'appréciation, donc l'appréciation ce 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.



### ➤ 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>38</sup>

### ➤ 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>39</sup>

## 1.2 Les principales méthodes d'appréciation

Une méthode d'appréciation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou de critères préalablement définis. Chaque méthode se présente avec un processus auquel est soumis l'apprécié ; la conception est généralement définie par l'appréciateur. Ce processus a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période précise, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle. Pour donner des effets positifs, les méthodes d'appréciation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation.

En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'appréciation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes<sup>40</sup>.

Malheureusement, les méthodes d'appréciation qui sont reconnues et acceptées par tous les intervenants en ressources humaines ne sont pas regroupées. Pour cela, nous nous contenterons de décrire brièvement les principales méthodes.

### 1.2.1 L'entretien

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de

<sup>38</sup>Loïc Cadinet all, Grh .page 393.

<sup>39</sup>Site web <http://www.coindusalarie.fr>

<sup>40</sup>Sekiou.Blondin. Fabi Besseyre des Horsts. Chevalier. Op cit p : 352

gestion des ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques<sup>41</sup>.

### ➤ Définition et objectifs de l'entretien

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le seuil de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques<sup>42</sup>.

L'utilité de l'entretien se résume en trois objectifs :

- ✓ Faire connaissance avec le sujet (dimension relationnelle et humaine). Cette rencontre permet non seulement d'approfondir le contenu d'un CV mais aussi d'éliminer un certain nombre de préjugés qui peuvent avoir été générés lors de sa lecture.
- ✓ Recueillir un ensemble d'informations (dimension contextuelle et rationnelle).

Ces informations doivent être les plus pertinentes possibles par rapport à la situation. Dans le cas d'une procédure de recrutement, l'entretien servira à compléter le CV.

- ✓ Recueillir un ensemble d'impressions (dimension subjective et non rationnelle).

### ➤ Les différents types d'entretien

Il y a quatre types d'entretiens : non directifs, semi-directifs, directifs et structurés – situationnels. Chaque type a ses optimisations d'application.

#### ➤ Les entretiens non directifs

Actuellement ce type d'entretien est très utilisé dans les enquêtes de type psychosociologique où le professionnel a pour devoir de laisser le sujet absolument libre de s'exprimer comme il l'entend. L'interviewer adopte dans ce cas une position d'empathie ou de neutralité. Cette méthode possède, quelques avantages, notamment celui de permettre un recueil efficace de données.

#### ➤ Les entretiens semi-directifs

La personne qui dirige ce type d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et non directive dans les réponses qu'elle en attend. Ce type d'entretien est particulièrement adapté aux situations qui nécessitent un échange constructif et riche. En effet, contrairement à « l'entretien non –

<sup>41</sup>Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne – Françoise Bender. François Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p : 138

<sup>42</sup>Christian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, Organisation p : 72

directif » l'interviewer pose ici des questions précises avec un objectif très simple : celui de recueillir un maximum d'informations en un minimum de temps.

### ➤ Les entretiens directifs

Dans ce type d'entretien, la notion de liberté est totalement absente chez l'interlocuteur. Il s'agit, en effet, d'une situation où l'interviewer pose des questions précises, son objectif étant d'obtenir des réponses également de même nature. Les questions posées sont généralement fermées, donc sans possibilité d'ouverture pour le candidat.

L'entretien directif est obligatoire en particulier lorsqu'il s'agit de vérifier des données purement factuelles (par exemple dans un CV). Cependant, cette méthode directive ne doit pas monopoliser l'entretien pour ne pas devenir un frein à la communication et empêcherait le sujet de s'exprimer librement.

### ➤ L'entretien structuré et l'entretien situationnel

L'entretien structuré est « une suite de questions relatives au poste avec des postes prédéterminées, qui sont appliquées sans exception dans tous les entretiens pour un poste particulier »<sup>43</sup>. Ce type d'entretien comporte une liste de questions à poser au candidat et réparties en plusieurs catégories en relation avec le poste en question.

L'entretien situationnel est généralement effectué après une étude profonde du poste. Les questions de l'interviewer ont pour objectif de déterminer comment un sujet répondrait à une situation dans le futur.

Pour synthétiser on peut dire qu'en pratique, l'entretien est dans la plupart des cas, la première technique utilisée pour connaître un candidat. En plus de la connaissance du candidat, cette technique permet aussi de l'évaluer en fonction de critères très subjectifs. Concernant la fiabilité de l'entretien, la mise en pratique a jugé qu'elle est contestable mais il est possible de l'améliorer tout en connaissant les imperfections d'un entretien.

## 1.2.2 Les tests

Le mot « test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen », « épreuve ». C'est le psychologue américain McK. CATTELL qui crée, à la fin du XIX siècle, le terme de « test mental » pour désigner un ensemble d'épreuves psychologiques<sup>44</sup>. On parle aussi de « test » quand on fait référence à un certain nombre de situations socioprofessionnelles. Ainsi, le fait qu'un collaborateur soit « mis à l'essai » dans sa nouvelle fonction, n'a pas d'autres objectifs que de le « tester » en situation professionnelle. Comme lors d'un entretien, l'entreprise utilise des tests de différentes natures

<sup>43</sup> Christian Balicco, op. cit, p : 79

<sup>44</sup> Christian Balicco. Op.cit, p : 94

pour évaluer ses salariés. Les plus utilisés sont les tests d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les tests de personnalité ou tests de caractère.

Les tests se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué<sup>45</sup>. On ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs<sup>46</sup>.

Concernant les conditions d'administration des tests, la majorité d'entre eux sont informatisés, ce qui facilite l'analyse et l'utilisation des résultats. Il est tout à fait possible de faire passer un test à un candidat, et quelques minutes plus tard, il est facile de restituer et d'analyser le résultat.

Les normes de déontologie à respecter pour les tests, à titre indicatif :

- Les utilisateurs des tests doivent être formés avant de s'en servir.
- Les tests s'intéressent seulement aux qualités professionnelles.
- Les réponses sont confidentielles.
- Les résultats sont restitués au candidat.

Pour synthétiser, on peut dire que les tests est une pratique largement utilisée. A chaque fois, il ya de nouvelles formes de test qui apparaissent périodiquement pour remplacer les formes anciennes. Les tests sont intéressants du moment qu'ils portent sur l'évaluation d'une palette de compétences comportementales qui sont recherchées par les recruteurs (capacités d'écoute, de communication, d'empathie,..) dans les futurs cadres dirigeants. Pour juger de la fiabilité des tests, il est essentiel de distinguer le secteur d'activité dans lequel cette pratique est utilisée. On trouve deux domaines différents : le milieu clinique (psychiatres et psychologues) qui s'en servent pour faire le diagnostic et le secteur de l'entreprise qui l'utilisent lors de la sélection et de l'orientation. C'est un outil qui est simple à utiliser qu'à interpréter.

### 1.2.3 Le 360°, un cas particulier de notation

Le principe d'appréciation en 360° est simple : il s'agit d'apprécier les compétences d'un individu à partir de référentiels remplis par :

- Le salarié lui-même ;
- Son supérieur ;
- Ses collègues ;
- Ses subordonnés ;

<sup>45</sup> G. Schmidt. E. Mercier (2004), Gestion des ressources humaines, Pearson, p : 146

<sup>46</sup> Sylvie GUERRERO (2009), Les outils des RH : les savoirs – faire essentiels en GRH, DUNOD, p : 97

- Des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre apprécié (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.).

Des aménagements sont évidemment possibles : on peut décider de ne faire intervenir que trois personnes dans le processus. En général, l'évaluation s'opère sur le principe de l'anonymat par le billet d'un questionnaire qui reprend le référentiel de compétences.

#### ❖ Les apports du 360°<sup>47</sup>

- ✓ Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : Travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...);
- ✓ Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;
- ✓ Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une plus grande garantie d'objectivité des réponses.

Malgré tous les avantages que possède la méthode du 360°, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

#### ❖ Limites du 360°

- ✓ Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les coûts de gestion sont plus élevés : contracter des clients est long, délicat et peut être mal compris de leur part ; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.
- ✓ Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.
- ✓ Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer.

En final, nous pouvons dire que malgré les limites du 360°, cette appréciation ouvre des perspectives plus larges pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

---

<sup>47</sup>Sylvie GUERRERO, op. cit. p : 139

### 1.2.4 L'auto-évaluation

Cette méthode n'est pas considérée comme une méthode de sélection même si elle est parfois utilisée au cours de l'entretien. C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation. Elle est connue par sa subjectivité.

S'auto-évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à s'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer. Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (le guide d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est donc facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

Pour synthétiser, l'auto-évaluation est connue par sa fiabilité qui est excessivement faible. Certains sont même contre son utilisation au cours des sélections ou des évaluations professionnelles. Dans le cas contraire, il faut l'utiliser d'une manière prudente car les objectifs et les enjeux liés à la situation, sont différents.

### 1.2.5 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation

L'assessment center – centre d'évaluation - ou encore bilan comportemental, est plutôt un ensemble de technique qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues, etc.

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres, recrutés ou à recruter<sup>48</sup>.

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers, les comportements recherchés.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit<sup>49</sup> :

- Un système d'appréciation destiné à identifier le potentiel des cadres,
- Ayant recours à des techniques variées,
- Mettant l'accent sur l'appréciation du comportement en rapport avec le vécu,
- Confié à plusieurs spécialistes de l'appréciation,

---

<sup>48</sup>G. Schmidt. E. Mercier, op. cit ,p : 147

<sup>49</sup>Christian Balicco. Op.cit. p, 172

- Axé sur l'observation et l'appréciation du comportement de plusieurs candidats,
- Un système dans lequel les phases « observation » et « appréciation » sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

- Une multitude de techniques d'appréciation mises en œuvre ;
- Plusieurs observateurs ;
- La standardisation de la procédure ;
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.

Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité,...).

En ce qui concerne le choix des outils, cela dépend des objectifs fixés (recrutement, évaluation, définition des besoins de formation) ; du type de poste concerné et des moyens disponibles.

Pour la démarche de l'évaluation, normalement, une session d'évaluation dure en moyenne entre un et trois jours, au cours desquels les locaux du centre sont retenus.

En principe, on trouve un groupe formé de 12 participants maximum qui sont réunis avec plusieurs évaluateurs qui les observent durant les différents exercices et assurent le feedback à la fin de la session. Les évaluateurs sont chargés de noter leurs observations.

Parmi les facteurs de succès de cette démarche on peut citer<sup>50</sup> :

- Identification claire des besoins et des objectifs ;
- Définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences,...) et des qualités comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices constitue le principe du « centre d'évaluation » ;
- Formation des évaluateurs ;
- Contrôle et suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- Contrôle et suivi de la rentabilité du centre ;
- Qualité et précision du feed-back auprès des évalués.

Pour synthétiser, nous pouvons dire que les centres d'évaluation représentent la méthode la plus fiable qui peut exister en matière de pronostic de la réussite professionnelle. Les divers exercices utilisés n'ont qu'un seul objectif à atteindre: celui d'observer et d'évaluer le comportement des évalués dans des situations variées qui sont souvent proches des réalités professionnelles existantes.

---

<sup>50</sup> G. Schmidt. E. Mercier, op.cit, p : 148

## 1.3 La mise en place de système d'appréciation dans l'entreprise

### 1.3.1 Principales phases de l'appréciation et choix des intervenants.

#### a) Phases de l'appréciation

Le processus d'appréciation de la gestion des ressources humaines dépend de l'objet et de l'envergure de l'appréciation. Il est constitué, généralement, de cinq étapes.

- La première étape est consacrée à l'établissement des critères sur lesquels devra porter l'appréciation de la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'appréciation dépendent du diagnostic global de l'état de la situation dans l'organisation. L'appréciation doit être intégrée dans l'ensemble du contexte organisationnel. Pour cela, la clarification de la mission du service des ressources humaines et la précision des attentes organisationnelles envers la fonction sont nécessaires.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise devraient être cohérents avec ceux de la gestion des ressources humaines, de façon à choisir les critères de performance liés de près à la mission et aux buts poursuivis par la fonction ressources humaines.

- La deuxième étape concerne la détermination de l'objet de l'appréciation : la capacité stratégique, la capacité opérationnelle ou la capacité administrative de la fonction ressources humaines. L'appréciation peut porter sur l'utilité du service, ses buts et ses objectifs, ses structures, ses activités ou ses résultats. Aussi, à partir du moment que les tâches individuelles sont bien définies, l'employeur et l'employé s'entendent sur toutes les modalités qui peuvent contribuer à l'efficacité d'un programme d'appréciation.

Dans cette deuxième phase, il importe aussi d'identifier les critères d'appréciation (traits de personnalité, comportements, éducation ou diplôme, objectifs, résultats quantitatifs) afin que l'apprécié connaisse les règles du jeu. Par la suite, l'identification des critères incite l'organisation à mettre en place les méthodes à utiliser. Pour les qualités nécessaires des critères, ils doivent être précis, limités en nombre, énoncés clairement, faciles à observer, communs à tous, quantifiables et pondérés.

- La troisième étape consiste à préciser les moyens et les intervenants nécessaires pour mener à bien le processus.
- La quatrième étape correspond à la conduite de l'appréciation selon la méthode et les moyens choisis.
- La cinquième étape est celle de l'analyse des résultats et la détermination des mesures correctives nécessaires. On se base surtout sur la pertinence des indicateurs utilisés. Certains indicateurs sont génériques, d'autres sont ponctuels.



Durant cette étape, l'appréciateur rencontre l'apprécié pour discuter des résultats atteints. Cette rencontre se fait parfois sous forme d'entrevue formelle et obligatoire ou, dans d'autres cas, par contacts informels et libres.

En pratique, plusieurs organisations communiquent les résultats de l'appréciation à leurs employés pour signifier plus clairement leurs attentes et leur expliquer les améliorations possibles.

D'un autre côté, il est important que l'appréciation propose des recommandations d'ordre administratif, par exemple sur la promotion, la formation, l'augmentation de salaire, etc. L'appréciateur doit aussi avertir l'apprécié sur les changements attendus au niveau de sa performance.

Enfin, il est nécessaire d'exercer un suivi de façon que la valeur actuelle de l'apprécié serve de point de départ à diverses mesures d'amélioration de la productivité et de l'avancement dans la carrière de celui-ci<sup>51</sup>.

### **b) Intervenants impliqués dans l'appréciation des ressources humaines**

Le choix des intervenants nécessite aussi la précision des rôles et des tâches des appréciateurs. Voici quelques conditions et principes nécessaires pour le choix et la définition des rôles des intervenants.

#### **➤ choix des intervenants**

Quand vient le moment d'apprécier les salariés, l'employeur se trouve devant une situation délicate qui est celle de choisir les personnes qui effectueront une appréciation juste et équitable des ressources humaines. Cette appréciation exige certaines conditions :

- ✓ Elle doit être effectuée par des intervenants qui sont suffisamment informés du milieu de travail et la manière dont l'évalué s'acquitte de son travail ;
- ✓ L'appréciateur doit avoir la possibilité d'observer l'apprécié quand il exerce ses tâches et de posséder la compétence nécessaire pour pouvoir apprécier avec justesse le rendement de l'apprécié. Vu la nécessité de la connaissance de l'apprécié et du contenu des tâches par l'appréciateur, l'employeur a recours, dans la majorité des cas, au supérieur immédiat pour apprécier son subordonné. Mais, il arrive que l'employeur implique d'autres intervenants : collègues de travail, comité d'appréciation, consultants internes et externes, subordonnés de l'apprécié, supérieur hiérarchique du supérieur immédiat, représentants du service des ressources humaines, apprécié lui-même (auto-évaluation), etc.

Le choix d'un appréciateur peut dépendre également de toutes sortes d'éléments, entre autres, la taille de l'organisation, la considération accordée au climat de travail, et surtout ce que l'organisation vise par l'appréciation des ressources humaines.

---

<sup>51</sup>**Sekiou. Blondin.** FabiBesseyre des Horsts. Chevalier. Op cit p : 333

Certaines entreprises privilégient l'appréciation externe, alors que d'autres optent pour l'appréciation interne qui est menée par le service de ressources humaines et portent sur des questions précises. Chaque approche a ses avantages et ses inconvénients.

Si l'appréciation a pour but de comparer le service de ressources humaines d'une entreprise à des services types ou à des concurrents, il vaut mieux confier la tâche à un consultant, ou à un expert externe (vérification de comptes,...) qui peut avoir un regard critique externe pour l'identification des anomalies et des contradictions par rapport aux autres entreprises.

Par contre si l'appréciation est à propos d'une recherche et de l'analyse statistique de problèmes propres au service, tels que l'absentéisme, le manque chronique de ponctualité et les accidents, l'entreprise devrait confier l'appréciation à des employés de l'entreprise. Pour bien mener une telle analyse et à intervalles réguliers, l'appréciateur qui est en l'occurrence un professionnel de la gestion de ressources humaines, doit pouvoir consulter facilement le système d'information sur les ressources humaines.

Les appréciations qui portent sur le respect des lois, des règles et des règlements, notamment dans les domaines de l'équité en matière d'emploi, de la santé et de la sécurité du travail ainsi que du droit du travail en général, font également partie de celles qu'une entreprise peut confier à un évaluateur interne.

### ➤ Rôles des appréciateurs

Quelque soit l'intervenant chargé de l'appréciation, son rôle ne se limite pas uniquement à juger l'apprécié. Il doit aussi être capable d'aller chercher la coopération de toutes les personnes susceptibles de l'aider à porter des jugements justes et équitables sur l'apprécié.

Grâce à l'aide de l'organisation, l'appréciateur pourra déterminer, par l'analyse des besoins de l'organisation, de ses objectifs, de sa philosophie et de sa structure, le choix d'une méthode d'appréciation ainsi que sur les catégories professionnelles sur lesquelles portera l'appréciation.

En fin, nous pouvons dire qu'à travers l'appréciation de ses employés, l'organisation se préoccupe de :

- ✓ Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux pour les cadres évaluer leurs perspectives d'évaluation).
- ✓ Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaire issus de jugement occultes).
- ✓ Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels; gestion des carrières).
- ✓ Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné).
- ✓ Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- ✓ Fournir des données pour la formation.

### 1.3.2 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,

### 1.3.3 L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières

L'importance de facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise et répondre à la façon optimale aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose, seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera fondamentalement toujours le même.

Le but est double pour l'entreprise et ses salariés, en effet, la connaissance et la récompense de ses compétences ne peuvent que contribuer à la motivation des collaborateurs, tâches que l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis et / ou des services rendus et assure ainsi la continuité de sa compétitivité.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation :

Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de dégager le potentiel des individus qui leur permet d'accéder à un poste donné.

Deuxièmement, cela peut conduire à réparer les manques de compétences de certains individus, pour combler les besoins des salariés. Pour qu'ils puissent adapter le fonctionnement de leurs postes de

travail, l'entreprise utilisera des outils de développement de compétences à travers la formation (stage, séminaire...).

D'après cette section on peut dire que le système d'appréciation des ressources humaines est le pivot de toute action de formation qui vise l'évaluation de la carrière des salariés.

## Section 2 : La GPEC

Cette section évoque la généralité de la GPEC et sa mise en place, pour mieux comprendre la pratique de la GPEC,

### 2.1 Généralité sur la GPEC

#### 2.1.1 Les concepts et les mots clés de la GPEC

##### a) Le concept d'acteur

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension « d'acteurs stratégique et identitaire », le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

##### b) La segmentation par emploi type

Désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identique ou similaire, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. La segmentation par emploi type constitue un moyen de cerner les compétences, au cœur de la GPEC.

##### c) Les compétences

La notion de compétence est l'élément central de la GPEC, elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi, les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence<sup>52</sup>.

#### 2.1.2 Les objectifs de la GPEC

La GPEC vise sept objectifs :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ;
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Une meilleure synthèse entre les facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développements des compétences des salariés ;
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun ;
- Une meilleure gestion des carrières ;
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres ;

<sup>52</sup>Laetitia LETHIEUEUX, L'essentiel de la GRH, 5ème édition, éd. L'extenso, Paris, 2011, p50.

- De meilleures sélections et programmation des actions d'ajustement nécessaire.
- La GPEC vise à optimiser la gestion des ressources humaines à partir d'une cartographie des métiers et emplois existants et des compétences associées .elle répond, ce faisant, aux exigences stratégiques de l'entreprise, et permet d'étudier les conséquences humaines de l'évolution de l'activité etdes marchés.
- La GPEC tente d'anticiper sur trois à cinq ans les conséquences humaines liées aux évolutions de l'économie et de la stratégie organisationnelle .elle vise à identifier les emplois et les compétences, etbâtir un plan d'action RH pour y remédier<sup>53</sup>.

### 2.1.3 L'importance de planification des ressources humaines

L'objectif de la planification des ressources humaines est de s'assurer que l'entreprise dispose d'un nombre suffisant de personnes qualifiées et motivées aubon endroit et au bon moment. Ayant comme point de départ l'analyse deschangements, la planification des ressources humaines s'appuie sur destechniques prévisionnelles pour estimer l'ampleur des déséquilibres en matièredeeffectifs et de compétences et, finalement, pour prendre les mesures quis'imposent. La planification des ressources humaines est importante pourplusieurs raisons :

- **Aider l'organisation à s'adapter aux changements environnementaux**

Les entreprises qui survivent lisent les tendances plus vite et mieux queles autres. Mais la question se pose: comment planifier les ressources humainesdans un environnement qui exige le plus souvent une adaptation rapide à dessituations urgentes?Et comment réaliser des analyses prévisionnelles alors que, le passé est de moins en moins garant de l'avenir? Pour s'adapter aux changements qui se déroulent à la vitesse de l'éclair, l'entreprise doit s'appuyersur un processus de planification des ressources humaines simple, pratique, centré sur l'action, appuyé sur la consultation des cadres et portant sur unhorizon moins lointain.

- **Favoriser le développement des ressources humaines**

À plusieurs égards, la planification des ressources humaines favorise ledéveloppement des ressources humaines. Elle permet de repérer des occasionsde mouvements internes (comme des mutations, des promotions ou de nouvellesaffectations) qui aident à préparer la relève au sein de l'organisation. Grâce à laplanification des ressources humaines, elle permet de déceler des occasionsd'actualisation des compétences. Enfin, le spectre de la perte de certainsemployés qualifie et conserver les compétences requises dans l'organisation<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Jean marie PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, op cit, p69.

<sup>54</sup> Sylvie St-ONGE et d'autre, Relever des défis de la gestion des ressources humaines, 2emédition, éd. Gaétan Morin éditeur Itée, Canada, 2004, pp92.93.

### 2.1.4 Les dimensions de la GPEC

L'objectif d'une GPEC est de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle. Elle comprend quatre principales dimensions :

#### a) Gestion prévisionnelle des effectifs

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...)

#### b) La gestion prévisionnelle des emplois

Corresponds aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

#### c) La gestion prévisionnelle des carrières

Corresponds aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La GPRH englobe ce qui précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

#### d) La gestion prévisionnelle des compétences

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs<sup>55</sup>.

## 2.2 La mise en place ; étapes et outils de la GPEC

### 2.2.1 La mise en place de la GPEC

#### ➤ Communication interne pour désamorcer les résistances au changement

Pour obtenir l'adhésion des intéressés, une communication interne est indispensable. Elle doit descendre par la voie hiérarchique. Pour que la GPEC puisse être un outil pertinent, il faut obtenir l'adhésion des managers N+1. Ce sont eux qui doivent définir les fiches de poste, les compétences liées aux postes, descendre l'information et la remonter. S'ils ne jouent pas le jeu.

---

<sup>55</sup>Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC, 3<sup>e</sup> édition, éd. Organisation, Paris, 2004, p 17.

➤ **Formaliser les emplois, les postes et les compétences actuelles**

Afin de préparer l'avenir, il est indispensable de connaître l'existant, Il est nécessaire d'établir:

- **Une fiche emploi** elle permet de connaître les caractéristiques générales des personnes réalisant chaque métier.
- **Une étude de poste** permet de personnaliser les caractéristiques pour chaque poste de l'entreprise. C'est une analyse des activités liées au poste.
- **Une fiche compétence** pour chaque employé permet de définir le niveau des compétences actuelles au sein de l'entreprise.

La formalisation permet au service RH d'avoir les indicateurs nécessaires qui servent de base au bilan social pour anticiper les mouvements avenir via la GPEC.

➤ **Prévoir les emplois, les postes à venir et les compétences attendues (Stratégie)**

Quel que soit la raison (stratégie, évolution technique ou environnementale) il faut prévoir les emplois, postes et compétences avenir. Et, la GPEC permet d'anticiper, de prévenir les changements et préparer le personnel. Il se peut que des emplois et des postes disparaissent, de nouveaux apparaissent et, d'autres évoluent et enfin que d'autres restent tels quels.

➤ **Lien ou passerelle entre l'actuel et le prévisionnel en terme d'emploi, de poste et de compétences**

Le service RH analyse les liens entre les outils donnant l'image actuelle et les outils de prévision. Il en sort un certain nombre de passerelles qui permettent une mobilité interne. Certaines passerelles sont aisément accessibles d'autres nécessitent une formation. Enfin, lorsqu'il n'y a pas de lien (compétence inexistante) le recours au recrutement externe s'avèrera nécessaire.

➤ **Mobilité interne, voire externe, pour répondre aux nouveaux postes**

Pour répondre aux futurs besoins, l'entreprise peut faire appel soit à la mobilité interne soit au recrutement externe.

➤ **Formation**

Une formation permet une meilleure adaptabilité du salarié. Elle facilite son employabilité en interne ou en externe. Elle est dans le cadre de l'amélioration continue<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup>Jean marie PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, opcit, P 90.

### 2.2.2 Les étapes de la GPEC

#### ➤ Anticipation des besoins en ressources humaines

1. Anticiper les évolutions externes à trois ans, et si c'est possible à cinq ans.
2. Etablir une stratégie organisationnelle sur cette même période.
3. Identifier les métiers qui seront indispensables, secondaires et en voie de disparition.
4. Définir les emplois attachés aux trois classes de métiers.
5. Identifier et établir les référentiels de compétences rattachés aux trois classes de métiers.

#### ➤ L'identification du réservoir disponible de ressources humaines

6. Anticiper l'évolution des effectifs en s'aidant des taux de turnover, des départs à la retraite, et en déduire les besoins en recrutement ou en suppression de postes.
7. Anticiper les possibilités de mobilité pour faire évoluer les salariés des postes en voie de disparition vers les postes d'avenir.

#### ➤ L'anticipation et la gestion des écarts

8. Etablir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences pour les métiers indispensables
9. Prévoir un accompagnement au reclassement et au licenciement pour les métiers en voie de disparition.

#### ❖ Les outils d'aide à la planification des RH

La mise en œuvre des cinq premières étapes de la GPEC s'appuie sur des outils d'analyse stratégique bien plus que sur des outils RH. Le rôle de DRH est de participer à une analyse prospective des évolutions de l'entreprise, en réfléchissant aux besoins en compétences stratégiques pour l'avenir.

##### • Plan d'effectif

Une fois que l'on connaît les caractéristiques de l'effectif, on peut passer à la planification (étape 6 et 7 du processus de GPEC). Elle s'effectue habituellement avec un outil que l'on appelle "plan d'effectif". Afin de concrétiser les étapes de la mise en place du plan d'effectif, nous proposons un exemple simplifié de la réalité.

#### ❖ Les outils d'aide à l'évolution professionnelle

Les étapes 8 et 9 du processus de GPEC conduisent à utiliser de nombreux outils qui permettent d'évaluer et de développer les compétences des employés. À nouveau, le législateur a orienté les pratiques entreprises en donnant aux salariés l'accès à des dispositifs d'évolution. Notons que ces



dispositifs sont accessibles à tout salarié, indépendamment du processus de GPEC .tout individu qui souhaite réfléchir sur son évolution professionnelle ou démarrer une reconversion a la possibilité (et le droit) de faire appel à chacun des dispositifs qui suit.

### 2.2.3 Les outils de la GPEC

#### ➤ La nomenclature des emplois

La multiplicité des nomenclatures officielles et leur caractère souvent trop général ont conduit certaines entreprises à élaborer leur propre outil de repérage des emplois. la nomenclature des emplois d'une entreprise (appelée parfois **répertoire des métiers**) facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités .elle est constituée de la liste des emplois types d'une entreprise agencée par famille et sous famille professionnelles.

#### ➤ L'analyse des ressources actuelles

Il s'agit le plus souvent d'obtenir une photographie des effectifs réels présents dans l'unité considérée, ventilés par **famille professionnelle** et parfois dans chaque famille par emploi type.

#### ➤ La prévision de l'évolution des ressources

Le recensement des ressources actuelles et complétées par une étude de l'évolution prévisionnelle des ressources. À partir de la situation réelle des effectifs qui résulte des retraites, démissions, licenciement et décès sont déterminés par extrapolation à partir des statistiques portant sur différents départs des années précédentes<sup>57</sup>.

#### ➤ La détermination de l'évolution prévisionnelle des besoins

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs est réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise. En matière d'activité, de production, d'investissement, d'évolution technologique, de changement d'organisation et des efforts de productivité à réaliser .à partir de la nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires pour l'horizon de la planification sociale. L'approche qualitative des besoins en emploi est souvent assez grossière lorsqu'elle est exprimée par la hiérarchie directe. Aussi, elle est souvent poursuivie là où des problèmes ont été identifiés (notion d'emplois sensibles) susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.

---

<sup>57</sup>Demitri WEISS, Ressources humaines, 2eme edition, éd d'organisation, paris, 2003, P 397.

➤ **Un outil de base : l'analyse des emplois**

La méthode d'analyse des emplois consiste à décrire l'activité professionnelle selon quatre dimensions : la technicité, le traitement de l'information, les communications et la contribution économique.

➤ **La carte des emplois, pour aider à la mobilité**

Elle se présente en deux volets, un pour les emplois techniques et industriels, l'autre pour les emplois administratifs et de service, tous deux construits selon les mêmes principes. La carte des emplois a été conçue en vue d'une aide à l'orientation professionnelle et, secondairement, dans le cadre de la gestion collective des emplois.

De telles cartes des emplois ont été par la suite réalisées par quelques grandes entreprises pour favoriser la communication sur les métiers et suggérer des mobilités fonctionnelles.

## **2.3 L'importance des aspects de la GPEC sur la gestion de la carrière**

### **2.3.1 Gestion prévisionnelle des effectifs**

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable. Ces modèles utilisent de deux sortes :

- Les modèles de simulation qui portent, par exemple, sur les évolutions démographiques, les hypothèses concernant la structure des emplois, l'estimation d'écart quantitatifs entre besoins et effectifs disponibles à l'horizon de la prévision. Ils ont pour objet de prévoir les conséquences d'un choix politique. Ce choix sera exprimé par les valeurs de variables, telles que les taux de recrutement annuels par type de postes, les taux de promotion, les taux de mobilité, etc.
- Les modèles d'optimisation qui visent à déterminer par calcul la valeur optimale de certains paramètres, par exemple le taux de promotion interne.

### **2.3.2 Gestion prévisionnelle des compétences**

La gestion des compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise.

Le perfectionnement est orienté vers le développement des compétences il permet la mise à jour des compétences requises suivant l'évolution du travail à accomplir. Il s'agit d'aider les personnes à s'adapter à la vie au travail à la suite de changements importants<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Sylvie St-ONGE et d'autre, op ci, p238.239.

### 2.3.3 Gestion prévisionnelle des emplois

La prévision de l'évolution des ressources fournit l'image d'un avenir probable qui n'est pas forcément conforme à l'avenir souhaitable. Pour pouvoir établir un diagnostic, il faut connaître les besoins de l'entreprise à l'horizon choisi.

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois peut être réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise, en matière d'activité, de production, d'évolutions technologiques, de changements d'organisation. À partir de la nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires, à l'horizon de la prévision.

La précision et la qualité de la confrontation besoins ressources sont au cœur de toute démarche de gestion prévisionnelle cette analyse est conduite de constater des déséquilibres quantitatifs ou qualitatifs. Les déséquilibres quantitatifs (écarts quantitatifs) ont trait aux surplus et/ou aux pénuries d'effectifs qui sont susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il ne suffit pas d'avoir un effectif dont le volume est adapté aux évolutions prévues, il faut aussi prévenir le risque d'inadaptation du personnel aux emplois en transformation (les déséquilibres qualitatifs).

C'est dans l'analyse de l'écart entre l'avenir probable et l'avenir souhaitable que se définit le champ d'intervention de la politique des ressources humaines.

Pour ajuster les ressources à ses besoins, une entreprise dispose de deux types de moyens :

- Les moyens d'ajustement internes (mutations, formation, promotion, etc.).
- Les moyens d'ajustement externes (embauches, licenciements, recours à la sous-traitance, etc.).

### 2.3.4 Gestion prévisionnelle des carrières

La gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ<sup>59</sup>.

Pour les entreprises, gérer les carrières réponds à des objectifs multiples. Parmi les principaux on distingue huit :

- Fournir à l'organisation au bon moment des effectifs appropriés ;
- Procurer à l'organisation des employés possèdent des compétences requises pour effectuer leurs tâches et assurer leurs responsabilités ;
- Améliorer sa flexibilité ;
- Mettre en place une relève de qualité ;
- Renforcer la communication et la culture de l'entreprise ;
- Permettre l'employabilité des salariés ;

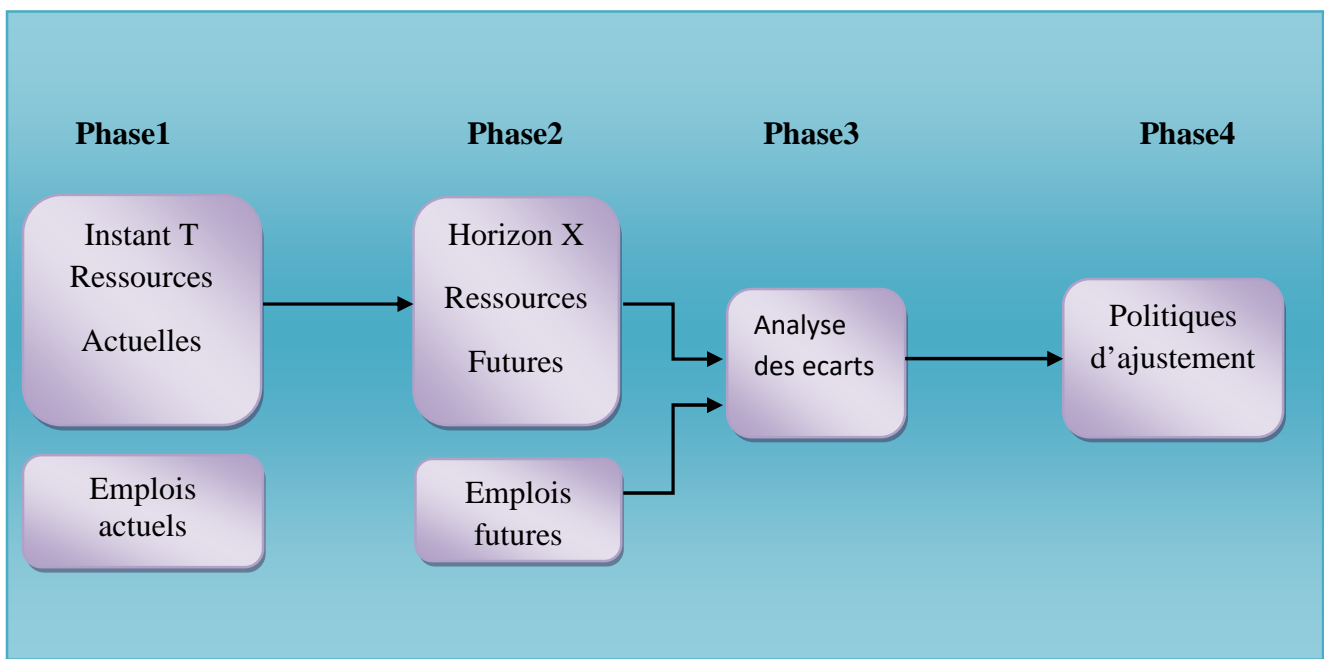
<sup>59</sup> Françoise KERLAN, OP CIT, p17

- Identifier des hauts potentiels ;
- Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés.

La GPRH a surtout été appliquée à la gestion des cadres. Il attend de l'entreprise une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser : un statut, une formation, etc. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières plutôt que des emplois.

La gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise<sup>60</sup>.

Figure N°7 : le schéma de base de la GPEC



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

La GPEC recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

<sup>60</sup> Patrick GILBERT, op cit, p82-85

### Section 3 : Le plan de développement interne

Pour être performante et rester compétitive l'entreprise doit obligatoirement ne pas rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des ressources humaines va donc avoir pour fonction d'organiser, de coordonner au niveau des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation des carrières. Ce plan de développement va organiser l'affectation de chaque salarié à court et moyen terme en tenant compte des profils professionnels, des performances mais aussi des souhaits des salariés eux-mêmes.

L'approche prospective s'opère à 2 niveaux :

- ✓ Au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long terme et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques ; l'étude est anonyme, il s'agit de projection des postes ;
- ✓ Au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées dans les postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres ; on constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres.

#### 3.1 L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise

L'inventaire du potentiel humain s'agit, principalement, d'analyser les RH de l'entreprise (emplois, organigramme, pyramide des âges, ...) et d'évaluer leurs compétences sur la base des outils en place : tableaux de polyvalence / poly-compétences, entretiens d'évaluation, ...

Et cet inventaire du potentiel s'est établi à sources principales : l'avis de la hiérarchie et les attentes des individus concernés.

##### a) l'avis de la hiérarchie

Le supérieur hiérarchique peut donner un avis pur et simple sur les évolutions possibles de ses subordonnés, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. Cet avis est recensé par la fonction personnelle. Cette méthode simple ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats : la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être

laissés dans l'ombre, volontairement ou non. En outre, déclarer un individu comme étant potentiel à une autre fonction n'est généralement pas fait spontanément car cela implique bien souvent une désorganisation et la nécessité de recruter et former le successeur.

Le supérieur peut aussi donner un avis sur une liste limitée de ses subordonnés : celle-ci est établie par la fonction personnelle compte tenu de la formation, de l'expérience dans l'entreprise à l'extérieur et du contenu de l'entretien d'appréciation. Le supérieur hiérarchique doit préciser, pour chacun des noms de la liste, son opinion. Cette formule n'aboutit pas plus que la précédente à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leur comportement ; de plus, les corrections nécessaires ne sont pas toujours apportées par le supérieur hiérarchique pour les raisons précédemment exprimées.

Il existe également la méthode du consensus hiérarchique : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau à l'intérieur d'une unité discutent, du potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés, en présence de leur propre supérieur hiérarchique. A l'issue de cette réunion, les collaborateurs sont classés en groupes homogènes généralement au nombre de cinq :

1. Evolutifs immédiats ;
2. Bien dans leur poste ;
3. A réorienter ;
4. Evolutifs à terme plus lointain ;
5. Trop récemment nommés.

#### **b) La connaissance des attentes des salariés :**

La méthode est généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés. L'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits, le résultat de la discussion étant consigné sur le document récapitulatif.

Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent. Afin de tirer pleinement bénéfice de l'ensemble de ces informations, l'entreprise doit se doter d'une mémoire qui accumulera l'ensemble des données afin de pouvoir :

- Assurer une cohérence au fil des appréciations du potentiel de chaque individu.
- Bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structure.
- Ajuster les désirs des collaborateurs aux besoins de l'entreprise.

Il est souhaitable que cette mémoire, une fois mise en place, puisse être accessible en permanence par la hiérarchie afin de préciser certaines appréciations surprenantes ou rectifier les incohérences

d'identification de potentiel. Son intégration dans une base de données de personnel est évidemment profitable à une bonne coordination des informations concernant les ressources humaines.

### 3.2 La hiérarchisation et sélection des potentiels humains

Une fois l'inventaire réalisé, il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste de candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

#### 3.2.1 Méthodes de hiérarchisation des potentiels

Une nouvelle technique s'affirme de plus en plus : il s'agit des centres d'évaluation ou assessment center.

Cette technique fait appel à des simulations :

- Les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité, de leurs responsabilités.
- L'observation des réactions par des évaluateurs spécialement formés permet une meilleure sélection ainsi que la détection des besoins de formation spécifique.
- La simulation peut consister en une discussion de groupe, un groupe de candidats est réuni et ou lui demandé d'engager une discussion sur un thème professionnel les candidats observés et notés sur leur leadership, leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse, de négociation.
- Le résultat des assessment center apparaît comme très positif. Il est impossible à partir de telles simulations d'émettre un jugement prédictif assez fiable, non seulement pour le premier poste d'encadrement, mais encore pour les suivants.

Cependant, cette technique n'est pas sans inconvénients :

- Cout élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations ;
- Impact psychologique sur les candidats et incidence du résultat de la simulation, compte tenu du fait que les collaborateurs écartés le perçoivent négativement...

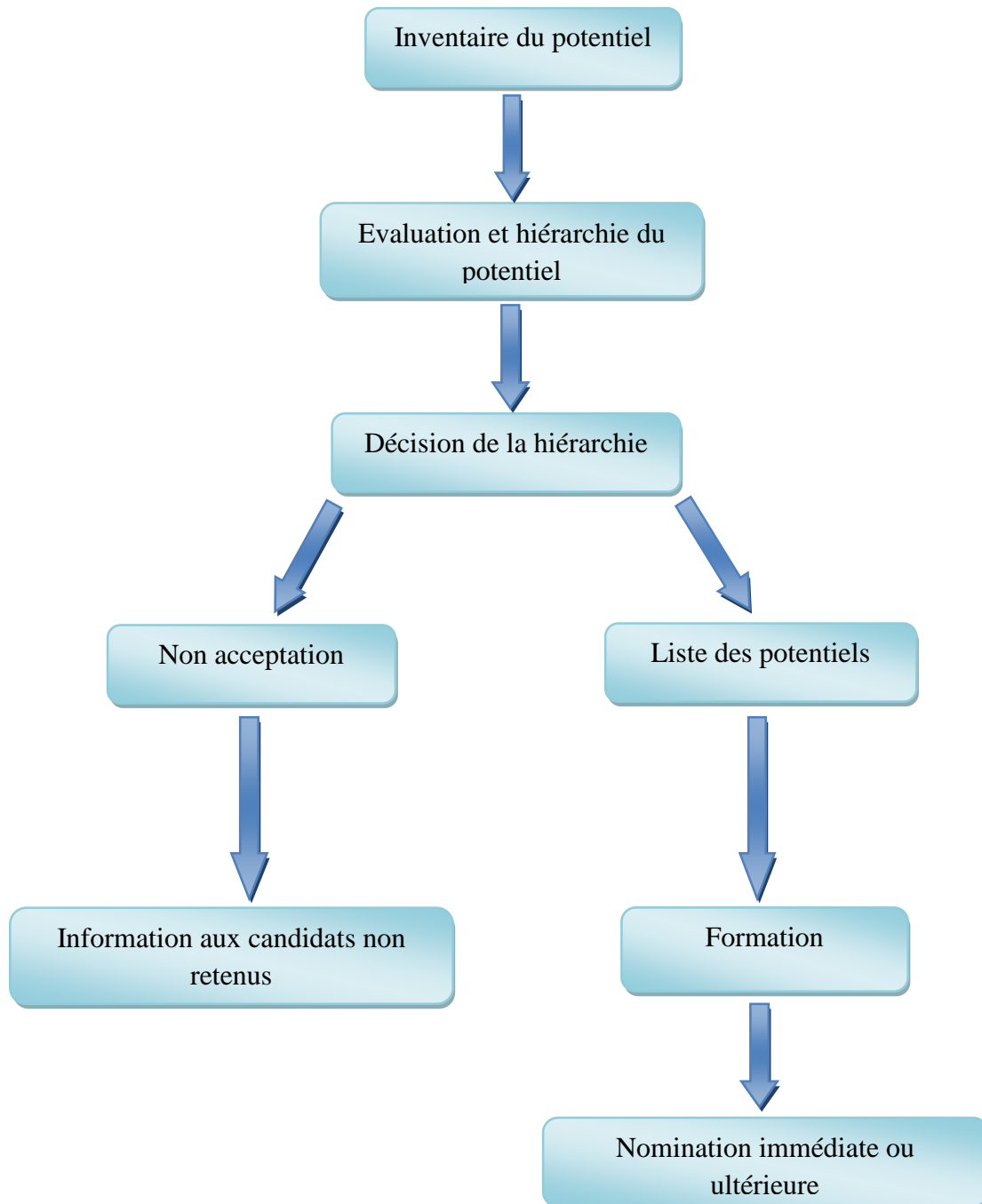
Néanmoins la majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :

- ✓ L'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste :
- ✓ L'adéquation des comportements sur les tâches attendues
- ✓ L'établissement d'un avis prédictif
- ✓ La détection de besoins de formation.

L'implantation d'une telle méthode dans une entreprise nécessite une formation des évaluateurs, la mise au point des exercices de simulation et l'information du personnel sur l'exercice de cette méthode.

### 3.2.2 L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement de carrière

Figure N°8 : Le schéma d'hierarchisation des potentiels



Comme la décision de recrutement, la sélection officielle des potentiels doit être le fait de la hiérarchie au plus haut niveau sur la base d'évaluations élaborées indépendamment d'elle. A partir de cette décision, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien où les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés.

La liste des candidats retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère lors de besoins ultérieurs.



### 3.2.3 Développement d'une fonction conseil de connaissances des potentiels individuels

Tout système de développement de carrières a pour objectif non seulement de favoriser l'émergence de ressources pour l'entreprise, mais aussi de permettre à chacun des individus concernés d'assumer les actions qui aideront à son propre développement. A cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation. Chaque salarié volontaire peut être y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière. Cette analyse peut être le résultat d'une démarche personnelle ou d'une démarche conjointe de la hiérarchie et du collaborateur concerné.

Afin de faciliter la démarche personnelle, un support peut être mis à la disposition de chacun : Il doit à la fois permettre un réel diagnostic professionnel, faciliter l'analyse réaliste des compétences, dégager les souhaits et capacités d'évolution.

### 3.2.4 Elaboration d'un plan de succession

L'exercice de construction des plans de successions pour une organisation présente un double intérêt :

- ✓ Etablir la liste des successeurs possibles pour une position dans l'entreprise.
- ✓ Mettre en lumière la pénurie de ressources internes pour certaines positions bien déterminées.

L'architecture d'un plan de succession est parfaitement adaptée à l'identification des différents mouvements envisageables à un moment donné. Chaque responsable hiérarchique d'unité remplit le formulaire précédent pour l'ensemble des postes clés de son unité en respectant les principes suivants :

- Inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur de recruter le collaborateur au cas où le poste serait à pourvoir.
- Une même position ne peut avoir plus de 3 successeurs ; le nom inscrit en position n°1 représente l'engagement de l'émetteur.
- Un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur dans plus de deux positions.

Ces principes doivent être indiqués clairement à la hiérarchie afin que le plan de succession soit opérationnel.

### 3.3 Le plan de développement des ressources internes non cadres

Beaucoup d'entreprise ont mis en place ces dernières années une gestion des carrières cadres. Les résultats sont en grande majorité positifs tant du point de vue de la gestion des ressources internes que de celui de la motivation du personnel concerné. La mise en place d'un plan de développement non cadres est complexe à implanter du fait du nombre des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée :

- Les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisés que les postes cadres.
- La volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente.
- La formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important.

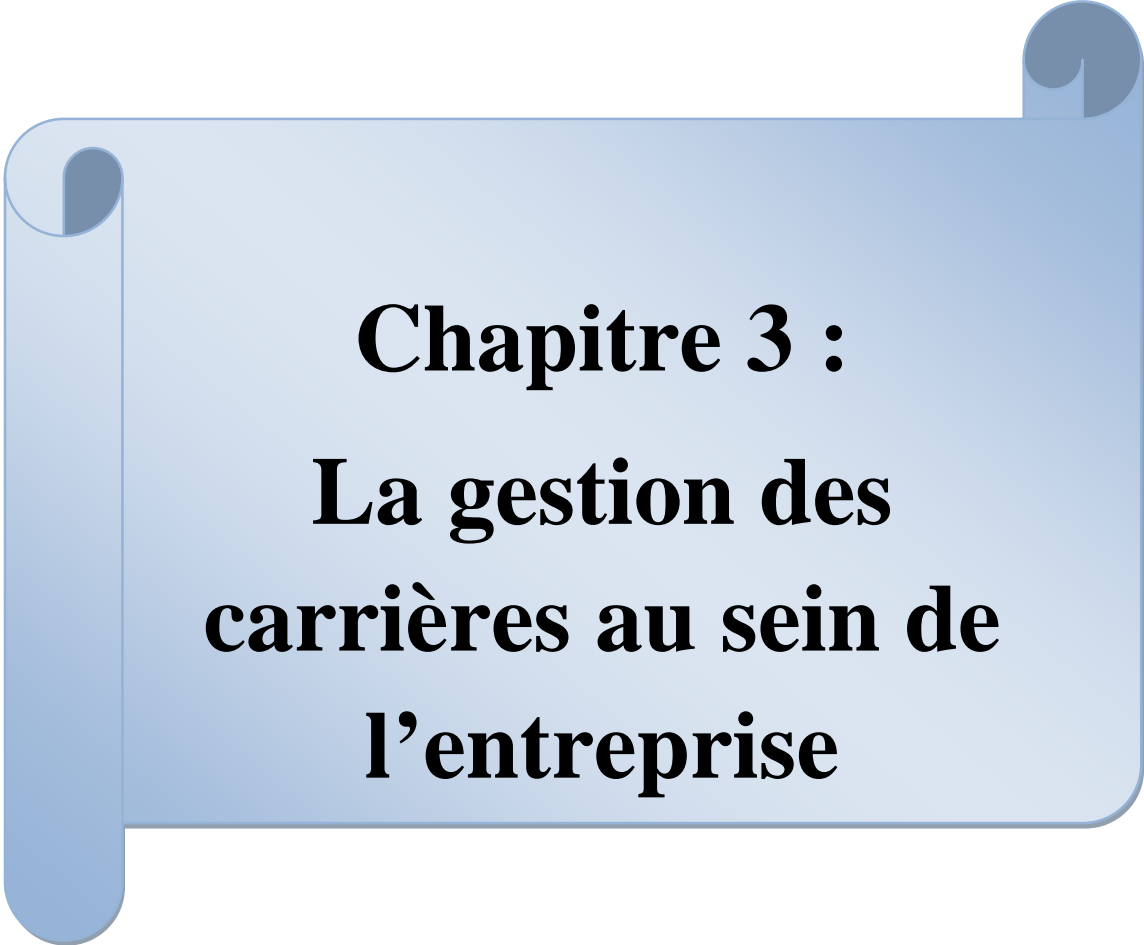
Ces considérations amènent à penser qu'un plan de développement des personnels non cadres ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres, bien que les objectifs poursuivis soient les mêmes :

- ✓ Optimisation de la gestion des ressources internes.
- ✓ Amélioration de la motivation du personnel
- ✓ Identification du besoin de formation.
- ✓ Diminution des coûts de recrutement.

Dans ce deuxième chapitre nous avons exposé les pratiques de la gestion de carrière tel que le système d'appréciation ; la GPEC et le plan de développement du personnel et on est ressortie par l'idée que la 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.

On déduit que 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.

La gestion de carrière est d'un enjeu capitale 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.



**Chapitre 3 :**  
**La gestion des**  
**carrières au sein de**  
**l'entreprise**

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

CEVITAL possède une capacité d'absorption de mains d'œuvre importante sur le marché de l'emploi ce qui fait d'elle un offreur d'emploi important. Grâce à la rémunération, les avantages sociaux, la formation et la gestion de carrière, cette entreprise est réputée par l'intérêt qu'elle porte à sa ressource humaine. Cevital est le premier complexe agroalimentaire en Algérie et il sera l'organisme d'accueil de notre étude sur la gestion des carrières.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer la pratique de la gestion de carrière au sein de l'entreprise Cevital.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections la première section aborde la présentation de l'organisme d'accueil, ses différentes activités, ainsi que ses directions, la deuxième section porte sur la méthodologie de la recherche, et on termine par la dernière section qui s'appuie sur analyse et discussion des résultats obtenus à partir des entretiens effectués avec le DRH et des différents responsables.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil<sup>61</sup>**

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise Cevital.

### **1.1 Historique**

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68.760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Cevital Food est passée de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

### **1.2 La situation géographique**

Le complexe est positionné à l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Le secteur agroalimentaire de Cevital se compose de trois points de production :

---

<sup>61</sup> <https://www.cevital.com/> www.cevital.com

- **A Bejaia**

Cevital a entrepris la construction des installations suivantes:

- Margarinerie ;
- Sucre (raffinage et conditionnement) ;
- Silos portuaires ;
- Huile (raffinage et conditionnement) ;
- Plastique ;
- Cogénération ;
- Utilités.

- **A El-Kseur**

Une **unité de production de jus de fruits Cojek** a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982 .Elle a été acquise par Cevital auprès de l'Entreprise ENAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Elle est régie en Société par Actions au capital de 1.007.000.000 Dinars. Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité porté à 642 T /j et 212 000 T/an en 2015.

- **A Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane)**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres l'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

- **Constantine**

- ✓ Chaux (destinée pour le sucre) ;
- ✓ CO2.

### 1.3 Missions et objectifs

L'entreprise à pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et celle dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'implantation de grains oléagineux pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.
-

### **1.4 L'organisation générale des composantes et les missions des directions**

L'organisation de Cevital compose de structure de l'encadrement et les missions de composantes de la détraction générale.

### **1.5 Structure de l'encadrement (Voir l'annexe N°01 Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro industrie)**

### **1.6 Missions et services des composantes de la DG**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

- **La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction des Finances et Comptabilité**

Préparer et mettre à jour les budgets ;

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;

- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion ;
- ✓ Faire le Reporting périodique.

- **La direction Industrielle**

✓ Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;

✓ Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...etc.) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;

✓ Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...etc.) ;

✓ Est responsable de la politique environnement et sécurité ;

✓ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des Ressources Humaines (voir l'annexe N°02 Organigramme de la Direction des Ressources Humaines)**

1. Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;

2. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food ;

3. Pilote les activités du social ;

4. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;

5. Assure le recrutement ;

6. Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;

7. Gestion de la performance et des rémunérations ;

8. Formation du personnel ;

9. Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;

10. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement) ;

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **La direction Logistique**

- ✓ Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...etc.), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- ✓ Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (Camions de Cevital), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- ✓ Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelque matière première intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (SAMHA, Direction Projets, Numidis, ...etc.) ;
- ✓ Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...etc.).

- **La direction des Silos**

- ✓ Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- ✓ Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;
- ✓ Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- ✓ Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

- **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- ❖ Unité Lalla Khedidja domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) à pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;
- ❖ Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes ...etc.



- ❖ Unité Cojek, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

- **la direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 2000 T/j et 570 000 T/an, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J et 180 000 T/an qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El-kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 6000T/j, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

- **La direction QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement)**

- ✓ Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- ✓ Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- ✓ Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- ✓ Contrôle, assure la qualité de tous les produits de Cevital et réponse aux exigences clients.

- **La direction Energie et Utilité**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : d'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

- **La direction Maintenance et travaux neufs**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- ✓ Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- ✓ Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (Depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne ;
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## 1.7 Les produits de Cevital

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production : huiles végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc, sucre liquide, silos portuaires, boissons.

### a. Huiles Végétales

Les huiles de table : sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial<sup>plus</sup>** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor** : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

La capacité de production : 570 000 tonnes /an, sa part sur le marché national est de 65% est ses exportations sont vers Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### b. Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre gourmand et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et **Medina «Smen»**.

Sa capacité de production : 180.000 tonnes/an et 600 T/j, sa part de marché est de 25% seulement. Sachant que capital exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### C. Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1kg.

Cevital produit aussi de sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.

- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85%.
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

#### **d. Sucre liquide**

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

#### **e. Silos Portuaires**

Le complexe de Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 412 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2 000 tonnes par heure ; un projet est en cours de réalisation.

La capacité de stockage était de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50 000 tonnes en silos horizontaux. En 2010, la capacité de stockage est de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes silos horizontaux.

#### **f. Boissons (eau minérale, jus de fruits)**

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (calcium 53, potassium 0.54, magnésium 7, sodium 5.5, sulfate 7, bicarbonate 162,...etc.). Tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale «Lalla Khedidja» et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour ;
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits «El-Kseur» ;
- Capacité de production : 642 T/j, 212 000 T/an.

### **Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche**

Après avoir présenté l'entreprise Cevital, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche. Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

Nous avons pu réaliser quatre entretiens avec différents responsables de la société à savoir :

1. Le DRH
2. Responsable recrutement
3. Responsable formation
4. Responsable GPEC

## 2.1 Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place»<sup>62</sup>

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de Cevital pour mieux comprendre les pratiques de la gestion de carrière, ce choix est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de la gestion de carrière est liée à ce département RH. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que des entretiens avec le DRH et trois responsables des services (recrutement, formation et GPEC) sont nécessaires dans le but de connaître en profondeur la gestion de carrière à Cevital, et pour cela nous avons opté pour des guides d'entretiens que nous allons présenter dans ce qui suit.

## 2.2 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens

Dans cette partie nous allons présenter le déroulement des entretiens que nous avons effectué au sein de Cevital et ainsi que leurs structures et les objectifs de chaque guide d'entretien.

### a). Le déroulement de l'entretien

Les guides d'entretiens ont été destinés aux personnes suivantes : le directeur des ressources humaines pour qu'il nous parle sur la politique globale du programme de la gestion de carrière et de sa mise en place au sein de l'entreprise, trois responsables des services (pour nous parler des pratiques de la gestion de carrière qui existe à Cevital).

---

<sup>62</sup>Hygin kakai, « contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire »,

Les entretiens avec le DRH et les responsables ont été fait sur rendez-vous préalable. La durée des entretiens est en moyenne d'une heure par personne, le tableau suivant résume la durée des entretiens effectués :

**Tableau (02) : Les entretiens effectués**

Sujet et Statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
DRH	01	01 heure
Responsable de recrutement	01	01 heure
Responsable de formation	01	01 heure
Responsable de la GPEC	01	01 heure

**Source :** établie par nous même.

**b). Objectif des guides d'entretiens**

Le but des guides d'entretiens (annexe n°03, n°04, n°05, n°06), est de savoir en profondeur l'existence ou non de la gestion de carrière, quelles est sa définition et sa politique ainsi que sa mise en œuvre.

**c).Analyse et discussion des résultats obtenus**

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique de notre travail de recherche.

Chaque entretien va être analysé question par question. Et à la fin, nous allons faire une synthèse pour l'analyse de tous les entretiens.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de nos entretiens qui ont été effectué à Cevital.

**Section 03 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche**

Nous allons dans cette section, présenter les données issues des entretiens effectués à Cevital puis essayer d'analyser et de discuter les résultats que nous avons collectés à travers les entretiens avec le DRH et les trois responsables des services (recrutement, formation et GPEC).

### 3.1 La présentation de l'entretien avec le DRH

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le DRH.

**Tableau N°3** : les questions et les réponses du DRH

N°	Questions	Réponses
01	Pour vous c'est quoi la gestion des carrières ?	« La gestion de carrière c'est gérer la vie professionnelle de chaque salarié qui évolue au sein de l'entreprise, et sa dès son arrive à l'entreprise à savoir juste après la dernière étape du processus de recrutement ».
02	Quelles sont les modalités poursuivies par Cevital pour mettre en place une gestion des carrières de ses salariés ?	« Cevital fait de son mieux pour gérer la carrière de ses salariés, elle essaye de mettre un système de gestion de carrière fiable qui se base sur le recrutement, la formation et la mobilité, la rémunération...etc. ».
03	Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer la carrière de ses salariés?	« Oui, on essaye toujours l'amélioré »
04	Comment se fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de Cevital ?	« La mise en place de la gestion de carrière se fait en deux phases telles que l'évaluation des cadres, et la GPEC ».
05	Quelle est l'objectif de la mise en place d'une gestion des carrières de vos salariés?	« C'est de piloter l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise ».
06	Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?	« C'est au niveau d'évaluation comme c'est un nouveau système l'adaptation est un peu difficile ».
07	Quelle est votre vision de la gestion des carrières de demain en général ?	«Je pense que l'objectif de l'entreprise c'est de monter les gens en compétences, il faut aider les personnes qui travail d'une part à maîtriser le poste de travail et d'autre part à se développer personnellement ».

Source : établie par nous même.

### 3.2 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de gestion de carrière, du point de vu du Directeur des Ressources Humaines de CEVITAL.

A notre première question, c'est quoi la gestion de carrière ? Le DRH nous a fourni une réponse sur la définition de « la gestion de carrière », Nous avons constaté à l'analyse de cette réponse que le DRH nous a donné une réponse correcte qui reflète ce qui est réellement un la gestion de carrière, et cela signifie que la notion de la carrière est familière pour lui.

La réponse du DRH à notre deuxième question sur les modalités poursuivies par Cevital pour mettre en place une gestion de carrière de ses salariés, le DRH nous a expliqué que sa direction suit toutes les pratiques de système de GRH pour mieux gérer la carrière de ses salariés telle que : le processus de recrutement, offrir des formations, la mobilité, la politique de rémunération.

Après analyse de cette réponse et en comparant avec ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, nous avons constaté que le DRH poursuit les mêmes modalités que nous avons citées dans notre premier chapitre section trois, la différence résulte dans la dernière modalité qui est la politique de rémunération qui n est pas évoqué dans le cadre théorique.

A la troisième question, est ce que votre entreprise a mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer la carrière de ses salariés ? La réponse est que CEVITAL, jusqu'à présent essaye toujours amélioré da politique de gestion de carrière.

Nous comprenons par là que CEVITAL, fait de son mieux pour satisfaire et motiver ses salariés.

A la quatrième question comment se fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de Cevital, le DRH nous a informé que pour la mise en place de la gestion de carrière, Cevital a élaboré un système d'appréciation qui est mis en place en 2017, et la GPEC qui est pour prévenir les besoins en RH , établir les organigramme des structures ainsi que les fiche de postes .

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.

A la question cinq, le DRH nous a répondu que l'objectif de la mise en place de la gestion de carrière est de piloter l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.

On constate que Cevital prend en considération ses besoins on RH et les désires et souhaits de ses salariés.

A la question six quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en place de la politique gestion de carrière, pour le DRH les problèmes rencontrés sont au niveau d'évaluation des salariés comme c'est un nouveau système l'adaptation est un peu difficile, il noua a expliqué qu'ils ont

déjà mis un système d'évaluation au paravent mais sa n'a pas marché et qu'en 2017 ils ont lancé le nouveau système d'évaluation on l'appliquant juste sur les cadres des structures pour le moment.

Nous comprenons par là que les problèmes majeurs rencontrés sont dans l'évaluation.

La réponse du DRH à la question sept quelle est sa vision de la gestion de carrière de demain en général et son entreprise en particulier. La vision du DRH sur la gestion de carrière de demain est de monter ses gens en compétences et aider les personnes qui travaillent à maîtriser leur poste de travail et à se développer personnellement.

### 3.3 La présentation de l'entretien avec le responsable de service recrutement

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le responsable de service recrutement.

**Tableau N°4** : les questions et les réponses du responsable de service recrutement

N°	Questions	Réponses
01	Quel type de recrutement mène Cevital ?	« On ce moment on favorise le recrutement interne, on passe au recrutement externe que dans le besoin c'est à dire dans le cas du nouveau poste ».
02	A quel type de mobilité vous faites appel en premier ?	« On favorise en premier la mobilité interne ».
03	Est-ce que votre personnel est bien informer sur les différents postes vacants qui s'offrent à eux ?	« Oui dès qu'un poste est vacant la DRH communique l'information pour toute personne souhaitant postulés pour le poste vacant».
04	Dans quel cas vous faites appel au marché du travail externe pour vos recrutements ?	« L'entreprise peut faire appel au recrutement externe si la recherche des candidats en interne n'est pas concluante ou si la demande concerne un nouveau poste ».
05	Comment se fait votre recrutement en externe ?	« on suit le processus de recrutement externe, et on transmet à l'agence nationale de l'emploi (ANEM) la demande de recrutement ».

Source : établie par nous même.

### 3.4 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service recrutement

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de recrutement et la mobilité.



A la première question, Qu'elles types de recrutement mène Cevital ? Le responsable nous a confirmé qu'en ce moment ils favorisent le recrutement interne, et qu'ils passent au recrutement externe que dans le besoin c'est à dire dans le cas du nouveau poste.

Le responsable nous a expliqué comment se déroule le recrutement interne ; il nous a cité trois types de recrutement internes (promotion : changement de grade dans la même structure ; mutation : changement de structure soit dans le même grade ; changement de poste : dans la même structure mais pas la même activité), et ce recrutement se fait en relation avec le service de la GPEC qui fournit les fiches de poste et les organigrammes pour vérification des demandes des structures et comparer le réel et le requis; et les structures doivent mentionner leurs besoins sur le plan de recrutement mensuel (voir annexe N°07) qui est disponible sur le réseau interne.

Nous comprenons par cette réponse que le recrutement au Cevital est bien planifié et étudié.

A la question deux qui porte sur à quel type de mobilité vous faites appel en premier ? Donc dans l'objectif d'optimiser ses ressources, Cevital 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 où le salarié se voit faire une mutation fonctionnelle (changement de poste). Aussi lors d'un congé maternité ou bien lors d'un cas de force majeure, la DRH 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.

A la troisième question est-ce que votre personnel est bien informé sur les différents postes vacants qui s'offrent à eux ? Le responsable nous a expliqué que dès qu'un poste est vacant la DRH communique l'information pour toute personne souhaitant postuler pour le poste vacant, et elle ce fait à base d'une annonce interne qui doit être affichée dans la structure concernée puis dans le complexe dans le cas de non satisfaction. Donc toute personne qui répond aux exigences (ne pas avoir quatre absences et plus et de mise à pied) et à la description de poste peut postuler pour avoir le poste. Mais aussi une autorisation de promotion ; de mutation ou de changement de poste doit être signé par le responsable de la structure de postulant. (Voir annexe N°08, N° 09, N°10).

Donc ici le responsable nous a confirmé que Cevital favorise le recrutement interne, et cela se fait généralement par une mobilité verticale dans le cas de promotion et horizontale dans le cas d'une mutation ou changement de poste.

A la question quatre dans quel cas vous faites appel au marché du travail externe pour vos recrutements ? Le responsable nous a répondu que l'entreprise peut faire appel au recrutement externe

si la recherche des candidats en interne n'est pas concluante ou si la demande concerne un nouveau poste.

Donc on constate que le recrutement externe n'est pas éliminer il peut toujours exister.

A la cinquième question comment se fait votre recrutement en externe ? le responsable nous a fait aperçue sur le déroulement du recrutement externe et il est comme suite : la structure qui a un besoin (nouveau poste) doit remplir le formulaire de recrutement externe qui sera déposé au niveau de service recrutement et après vérification de besoin une demande sera transmise à L'ANEM dont l'objet est offre d'emplois (voir annexe N°11), après la réception des CV la sélection des meilleurs CV se fait et un entretien avec les candidats sélectionnés est obligatoire et un rapport de l'entretien de sélection (voir annexe N°12) sera rempli, et une autorisation de recrutement (voir annexe N°13) sera visé par DRH. Et dans tous les cas retenir ou ne pas retenir une réponse serra donnée à l'ANEM.

Et cela vient confirmer ce qui a été avancé au préalable dans de notre partie théorique Ainsi, le processus du recrutement de DRH de CEVITAL ne diffère pas du processus général utilisé par toute entreprise, mais il est modifié et appliqué suivant les caractéristiques spécifiques de l'entreprise.

### 3.5 La présentation de l'entretien avec le responsable de service formation

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le responsable de service formation.

**Tableau N°5 :** les questions et les réponses du responsable de service formation

N°	Questions	Réponses
01	Qu'est-ce que représente la formation pour votre système GRH ?	« Est une pratique très importante et indispensable dans notre système GRH ».
02	Est-ce que vous offrez des formations pour votre personnel afin qu'ils puissent s'améliorer ?	« Oui Cevital propose des formations professionnelles aux salariés et c'est selon les besoins des structures».
03	Selon vous, la politique de formation contribue telle au développement de compétences, à l'augmentation des salaires à la promotion ou à l'évolution de la carrière du personelles ?	« La politique de formation contribue au développement de compétences, à l'augmentation des salaires à la promotion et à l'évolution de la carrière du personelles ».
04	Quel type de formation que vous offrez aux personnels ?	« Nous offrons des différentes formations selon le besoin La formation spécialisée ; Le perfectionnement et le recyclage ».
05	Les formations offertes sont elles suivies par une évaluation ?	« Oui on en place deux type d'évaluation une évaluation à chaud et une autre à froid ».

Source : établie par nous même.

### 3.6 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service formation

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension de la politique de formation.

A la première question qu'est-ce que représente la formation pour votre système GRH ? Le responsable de service formation nous a confirmé l'importance de la formation dans le système GRH.

En effet pour lui la formation professionnelle permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux.

D'après cette réponse, on peut dire que Cevital veille à ce que son personnel soit compétent et performant.

A la deuxième question est-ce que vous offrez des formations pour votre personnel afin qu'ils puissent s'améliorer ? Le responsable nous a répondu par un oui, il nous a expliqué que les chefs des structures font des demandes de formation pour leurs collaborateurs on remplissant des demandes de formation (voir annexe N°14) et nous de notre coté on établie le plan de formation prévisionnel (voir annexe N°15) qui sera respecter et réalisé.

Nous comprenons par cette réponse que la politique formation à Cevital se fait d'une manière étudiée et réfléchie.

A la troisième question ; selon vous, la politique de formation contribue telle au développement de compétences, à l'augmentation des salaires à la promotion ou à l'évolution de la carrière du personnelles ? La réponse du responsable était « la politique de formation contribue au développement de compétences, à l'augmentation des salaires à la promotion et à l'évolution de la carrière du personnelles ». Il nous a expliqué que la formation professionnelle permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. Ainsi de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plan de carrière.

Ici le responsable de service formation nous explique de manière claire le rôle et le but de la formation professionnelle.

A la quatrième question quel type de formation que vous offrez aux personnels ? La réponse du responsable est : « Nous offrons des différentes formations selon le besoin La formation spécialisée ; Le perfectionnement et le recyclage ». Le responsable nous a démontré le lien entre le type de

formation et le besoin motionné dans la fiche d'identification des besoins (voir annexe N°16), et les besoin peuvent être des besoins de Maîtrise de la fonction ; Evolution métiers ; Mobilité ; Nouveaux projets ; Exigences de certification ; Changement de réglementation.

A la dernière question les formations offertes sont elle suivie par une évaluation ? le responsable nous a répondu par un oui, il nous a cité deux type d'évaluation une évaluation à chaud qui se fait dès que la période de la formation en question s'achève, elle consiste à évaluer les programmes proposés, la documentation, la prise en charge en terme de restauration et l'hébergement dont l'agent formé a bénéficié, et ce par l'opinion de ce dernier en répondant à la fiche d'évaluation de la formation à chaud (voir annexe N°17). Et une évaluation à froid celle-ci s'effectue directement par le responsable hiérarchique de l'agent formé, c'est lui qui jugera du degré d'acquisition et de progression de celui-ci. Cette évaluation débute approximativement après six mois du retour du formé et s'étale sur six mois, afin de donner le temps nécessaire à l'agent d'appliquer ce qu'il a appris au cours de sa formation ainsi qu'au responsable hiérarchique afin de constater les apports de cette formation sur le rendement de son agent; le responsable hiérarchique remplira une fiche d'évaluation à froid afin de constater si les objectifs préalable à la formation sont atteints après la formation (Voir annexe N°18).

Par cette réponse on constate que Cevital donne une considération importante à la formation professionnelle.

### **3.7 La présentation de l'entretien avec le responsable de service GPEC**

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le responsable de service GPEC.

Tableau N°6 : les questions et les réponses du responsable de service GPEC

N°	Questions	Réponses
01	Quel est l'objectif de la démarche GPEC dans votre entreprise ?	« L'objectif est d'accroître la performance de l'entreprise et avoir une adaptation des compétences aux emplois ».
02	La GPEC répond-t elle aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise ?	« Elle répond à les deux ».
03	Quels sont les sources principales qui vous aident à établir vos plans de développement du personnel ?	« Notre tâche se base sur les données collectées à partir de plan de recrutement mensuel qui est disponible sur le réseau interne et les résultats des évaluations ».
04	Qui mène les interrogatoires d'appréciation de vos salariés ?	« C'est les responsables hiérarchique qui évaluent les cadres de leurs structure ».
05	Quelle est la méthode d'évaluation que votre entreprise utilise ?	« On utilise l'entretien directif qui est mené par le responsable hiérarchique ».
06	Sur qu'elle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ?	« A base de fichier d'évaluation des objectifs ».

Source : établie par nous même.

### 3.8 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service formation

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du rôle de la GPEC et l'appréciation du personnel.

A la première question quel est l'objectif de la démarche GPEC dans votre entreprise ? Et à la deuxième question la GPEC répond-t elle aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise ? Le responsable nous a répondu comme suite pour la première : « L'objectif est d'accroître la performance de l'entreprise et avoir une adaptation des compétences aux emplois ».et pour la deuxième : « Elle répond à les deux ». Il nous a expliqué que la GPEC est l'outil fondamental de la stratégie ressource humaine qui permet à Cevital l'adaptation de ses compétences globales à son environnement. Et que l'objet de la GPEC vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs de Cevital en fonction des perspectives d'évolution des métiers, des organisations, des exigences en matière de compétences et de leurs talents propres. Et pour Cevital la GPEC est un moyen d'inciter ses collaborateurs à construire pour eux-mêmes des projets de développement professionnel qui répondent à la fois aux sollicitations de l'avenir comme à leur intérêt bien compris, à moyen ou long termes.

D'après ces informations de la par de responsable de service GPEC on a constaté que CEVITAL utilise la GPEC comme moyen qui permet de tracer la carrière des cadres en vue d'exploser leurs performances, la préparation des besoins futurs en RH, anticiper les changements et développer les compétences par des plans de formation qui permet d'accumuler et d'améliorer leurs connaissances,

habilités et comportements ( savoir, savoir faire et savoir être) pour accomplir et maîtriser des différentes tâches.

A la troisième question quels sont les sources principales qui vous aident à établir vos plans de développement du personnel ? Le responsable nous a répondu comme suit : « Notre tâche se base sur les données collectées à partir de plan de recrutement mensuel qui est disponible sur le réseau interne et les résultats des évaluations ».

Il nous a expliqué que le plan de développement du personnel organise l'affectation de chaque salarié à court terme et à moyen terme en tenant compte des profils professionnels, des performances, et des souhaits individuels ; et que la tâche principale de la GPEC à Cevital est de tracer les organigrammes et établir les fiches de poste, et cela se fait à base des données collectées à partir de plan de recrutement mensuel qui est disponible sur le réseau interne dont chaque structure mentionne ses besoins et les résultats des évaluations mené par les responsables hiérarchiques des structures sur leurs cadres qui sont portés sur le fichier d'évaluation des objectifs( voir annexe N°19), Et donc l'élaboration de plan de développement du personnel devient possible et facile puisque toutes les données nécessaires sont disponibles.

Nous constatons par là que le service GPEC à Cevital veille à ce que la planification des ressources humaines soit à jour et faite soigneusement ; et elle permet d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.

A la quatrième question qui mène les interrogatoires d'appréciation de vos salariés ? Et la cinquième question quelle est la méthode d'évaluation que votre entreprise utilise ?

Le responsable nous a confirmé qu'ils viennent juste de lancer le système d'appréciation des salariés et ils l'essayent sur les cadres pour ce début c'est le responsable hiérarchique de chaque structure qui est chargé d'évaluer ses cadres en utilisant l'entretien directif selon les critères de fichier d'évaluation des objectifs.

A la sixième question sur quelle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ? Le responsable nous a expliqué qu'ils ont mis en place un fichier d'évaluation des objectifs, et qu'ils prévoient d'acquérir un logiciel spécial.

Par cette réponse on comprend que Cevital veut réussir son système d'appréciation par tous les moyens.

### 3.9 La synthèse des entretiens

Durant notre période de stage à Cevital nous avons pu nous faire une opinion sur la gestion des ressources humaines en général et ce qui se fait en matière de gestion de carrière en particulier.

A l'analyse des différents entretiens, nous avons constaté que la satisfaction du parcours professionnel des salariés est une résultante de l'importance accordée par Cevital à la gestion de carrière de son personnel, Cela s'explique par rapport à :

- ✓ L'accompagnement et collaboration de Cevital dans l'évolution de carrière de ses salariés en prenant en considération leurs ambitions ;
- ✓ La motivation du personnel 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.
- ✓ Le fait d'améliorer et de développer ses compétences par le nombre de formations dont elle offre à son personnel ;
- ✓ Au suivi accordé à l'évolution de ses performances pour en faire ressortir les plus aptes à occuper des postes à responsabilités ;
- ✓ Le fait d'améliorer sa gestion de carrière ce que lui procure un sentiment de considération ;
- ✓ L'intervention de Cevital dans l'évolution professionnelle de ses salariés, par la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés tel que le système d'appréciation.

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion de carrière de Cevital, et ce par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre stage sur le terrain au sein de l'entreprise Cevital, nous avons pu détecter les pratiques les plus importantes qui sont appliquées dans la gestion du personnel.

Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accorde Cevital 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.



Conclusion générale



## Conclusion générale

---

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.

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 se soit l'entreprise ou 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 Cevital, et après traitement de ses données, que la gestion de carrière de Cevital est très importante, du fait qu'elle soit 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 Cevital, ces enquêtes là nous ont permis de récolter de multiples données sur notre sujet qui est la gestion de carrière dans une entreprise privée cas Cevital.

Comme toutes entreprises, Cevital 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 se faire elle doit se doter d'un bon et sain 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 Cevital prend en considération la gestion de son facteur humains qui la constitue, et essaie de leur 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 fidéliser à l'entreprise et qu'ils puissent s'épanouir au sein de leurs travail.



**Références  
bibliographiques**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

1. CADIN L, Guérin F. et PIGEYRE F. « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2e édition, Paris 2002.
2. Christian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, Organisation.
3. CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition, GUALINO LEXTENSO, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015.
4. CERDIN J.L, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000.
5. CHANLAT J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992.
6. Définition de C.H.Bessyre des Horts citée par le maître (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983.
7. Demitri WEISS, Ressources humaines, 2eme edition, éd d'organisation, paris ,2003.
8. D.DUCHAMP.L.GUERY. La gestion des ressources humaines.75eme Edition , J. Ajchenbaum /L.Accardo.
9. ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU .Gestion des ressources humaines, PEARSON éducation.
10. Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC, 3emédition, éd. Organisation, Paris, 2004.
11. GENEVIEVE LACONO. Gestion des ressources humaines. CASBAH Édition, Algérie 2014.
12. G. Schmidt. E. Mercier (2004), Gestion des ressources humaines, Pearson.
13. Laetitia LETHIEUEUX, L'essentiel de la GRH, 5eme édition, éd. L'extenso,Paris , 2011.
14. LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994.
15. MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, DUNOD Paris 2005.
16. MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003.
17. Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne – Françoise Bender.Francois Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON.
18. PERETTI JEAN-MARIE « ressources humaines », collection Vuibert, 11 édition

19. PERETTI JEAN-MARIE « Ressources Humaines et gestion des personnes » Vuibert 6e édition, paris 2007.
20. PERETTI JEAN-MARIE « La gestion des ressources humaines » 15eme édition, Vuibert Paris, 2008.
21. SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ».2e édition De Boeck université, Montréal, 2001.
22. SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3éme édition - Pearson Education- Montréal 1999.
23. Shimon L et les autres "GRH", Tendances, enjeux et pratique actuelles, 3eme édition, édition PEARSON éducation Montréal, 2002.
24. SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999.
25. Sylvie GUERRERO (2009), Les outils des RH : les savoirs – faire essentiels en GRH, DUNOD.
26. Sylvie St-ONGE et d'autre, Relever des défis de la gestion des ressources humaines, 2emédition, éd. Gaétan Morin éditeur Itée, Canada, 2004.

#### Dictionnaires :

1. BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » Edition HATIER, paris, 1981.
2. BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998.
3. MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition Économica, 1998.
4. N'GAHANE. P. Dictionnaires de gestion. Edition Armand colin, Paris, 1996.

#### Site web:

<http://www.coindusalarie.fr>

[www.cevital.com](http://www.cevital.com)



# **Table des matières**

# Table des matières

## La liste des abréviations

## La liste des tableaux et figures

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre I : Cadre théorique sur la gestion des carrières</b> .....	04
Introduction .....	04
<b>Section 01 : Notion de la gestion de la carrière</b> .....	04
1.1 Historique sur la gestion des carrières.....	04
1.1.1 Emergence .....	04
1.2.1 Décennies 1960 et 1970 .....	05
1.3.1 Décennies 1980 et 2000 .....	05
1.2 Définition de la gestion de carrière .....	05
1.2.1 Différentes définitions de la gestion des carrières.....	05
1.2.2 Les étapes de la carrière .....	06
1.2.3 L'ancre de carrière.....	07
1.3 Les acteurs de la Gestion de Carrière .....	09
1.3.1 Le salarié .....	09
1.3.2 La DRH .....	10
1.3.3 Le responsable hiérarchique .....	10
1.3.4 Les acteurs périphériques .....	10
<b>Section 2 : La gestion des carrières et la GRH</b> .....	11
2.1 La place de la gestion de la carrière dans le système GRH.....	11
2.1.1 Le rôle de la GRH dans le développement des carrières.....	11
2.1.2 La place de la gestion des carrières dans la GRH .....	12
2.1.3 L'importance de la gestion des carrières .....	12
2.2. Le lien entre la GRH et la gestion de carrière .....	13
<b>Section 03 : les modalités de gestion des carrières</b> .....	17
3.1 Recrutement.....	17
3.1.1 Définition.....	17
3.1.2 Objectif de recrutement .....	17
3.1.3 Processus de recrutement .....	18

3.2 La formation .....	23
3.2.1 Définition.....	23
3.2.2 Les objectifs de la formation .....	23
3.2.3 Les types de formation .....	24
3.2.4 Le processus de formation.....	25
3.2.5 Définition du plan de formation .....	00
3.3 La mobilité professionnelle .....	29
3.3.1 Définition et formes de la mobilité.....	29
3.3.2 La politique de mobilité .....	34
3.3.3 Le développement de la mobilité .....	34
3.3.4 Les enjeux de la mobilité.....	35
3.3.5 Les freins à la mobilité .....	37
Conclusion.....	38
<b>Chapitre II : L'ingénierie de la gestion des carrières .....</b>	<b>39</b>
Introduction .....	39
<b>Section 01 : la mise en œuvre d'un programme d'appréciation des salariés.....</b>	<b>39</b>
2.1.1 Présentation de système d'appréciation .....	39
2.1.1.1 Définition du système d'appréciation.....	39
2.1.1.2 La multiplicité des intérêts et objectifs.....	40
2.1.1.3 Les composantes d'un système d'appréciation .....	42
2.1.2 Les principales méthodes d'appréciation .....	45
1.2.1 L'entretien .....	45
2.1.2.2 Les tests .....	47
2.1.2.3 Le 360°, un cas particulier de notation.....	48
2.1.2.4. L'auto- évaluation .....	50
2.1.2.5 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation.....	50
2.1.3 La mise en place de système d'appréciation dans l'entreprise.....	52
2.1.3.1 Principales phases de l'appréciation et choix des intervenants.....	52
2.1.3.2 Quelques principes pour gérer son système d'appréciation .....	55
2.1.3.3 L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières .....	55
<b>Section 2 : La GPEC .....</b>	<b>56</b>
2.2.1 Généralité sur la GPEC .....	56

2.2.1.1 Les concepts et les mots clés de la GPEC .....	56
2.2.1.2 Les objectifs de la GPEC.....	56
2.2.1.3 L'importance de planification des ressources humaines .....	57
2.2.1.4 Les dimensions de la GPEC .....	58
2.2.2 La mise en place ; étapes et outils de la GPEC .....	58
2.2.2.1 La mise en place de la GPEC .....	58
2.2.2.2 Les étapes de la GPEC .....	60
2.2.2.3 Les outils de la GPEC .....	61
2.2.3 L'importance des aspects de la GPEC sur la gestion de la carrière .....	62
2.2.3.1 Gestion prévisionnelle des effectifs .....	62
2.2.3.2 Gestion prévisionnelle des compétences .....	62
2.2.3.3 Gestion prévisionnelle des emplois .....	63
2.2.3.4 Gestion prévisionnelle des carrières .....	63
<b>Section 3 : Le plan de développement interne .....</b>	<b>65</b>
3.1. L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise .....	65
3.2. La hiérarchisation et sélection des potentiels humains .....	67
3.2.1 Méthodes de hiérarchisation des potentiels .....	67
3.2.2 L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement de carrière .....	68
3.2.3 Développement d'une fonction conseil de connaissances des potentiels individuels .....	69
3.2.4 Elaboration d'un plan de succession .....	69
3.3 Le plan de développement interne non cadres .....	70
Conclusion.....	70
<b>Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>71</b>
Introduction .....	71
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>71</b>
1.1 Historique .....	71
1.2 La situation géographique .....	73
1.3 Missions et objectifs .....	72
1.4 L'organisation générale des composantes et les missions des directions .....	73
1.4.1 Structure de l'encadrement .....	73
1.4.2 Missions et services des composantes de la DG .....	73
1.5 Les produits de CEVITAL .....	77



<b>Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>80</b>
3.2.1 Présentation de l'étude .....	80
3.2.2 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens .....	80
<b>Section 03 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche .....</b>	<b>82</b>
3.3.1 La présentation de l'entretien avec le DRH .....	82
3.3.2 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH .....	83
3.3.3 La présentation de l'entretien avec le responsable de service recrutement .....	84
3.3.4 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service recrutement .....	85
3.3.5 La présentation de l'entretien avec le responsable de service formation .....	87
3.3.6 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service formation .....	87
3.3.7 La présentation de l'entretien avec le responsable de service GPEC .....	89
3.3.8 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le responsable de service formation .....	90
3.3.9 La synthèse des entretiens .....	91
Conclusion .....	90
Conclusion générale .....	91
<b>Bibliographie .....</b>	<b>92</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>95</b>



# **Annexes**

Filiale: \_\_\_\_\_  
 Structure: \_\_\_\_\_

(A remplir par le responsable de la structure concernée)

<input type="checkbox"/> Budgeté	<input type="checkbox"/> Non budgeté
<input type="checkbox"/> CDI	<input type="checkbox"/> CDD, durée prévue : JJ/MM/AA

Affectation

Direction: DRH  
 Département: \_\_\_\_\_

Caractéristiques

Intitulé du poste\* \_\_\_\_\_  
 Date d'entrée souhaitée \_\_\_\_\_

Motif de la demande

- Création                       Remplacement suite à sortie des effectifs  
 Démission                       Licenciement                       Départ en retraite                       Autre (à préciser)

- Remplacement suite à mutation (indiquer le poste et le secteur d'accueil) de la personne mutée) \_\_\_\_\_  
 suite à promotion (indiquer le poste et le secteur d'accueil) de la personne mutée) \_\_\_\_\_

Définition de poste\*

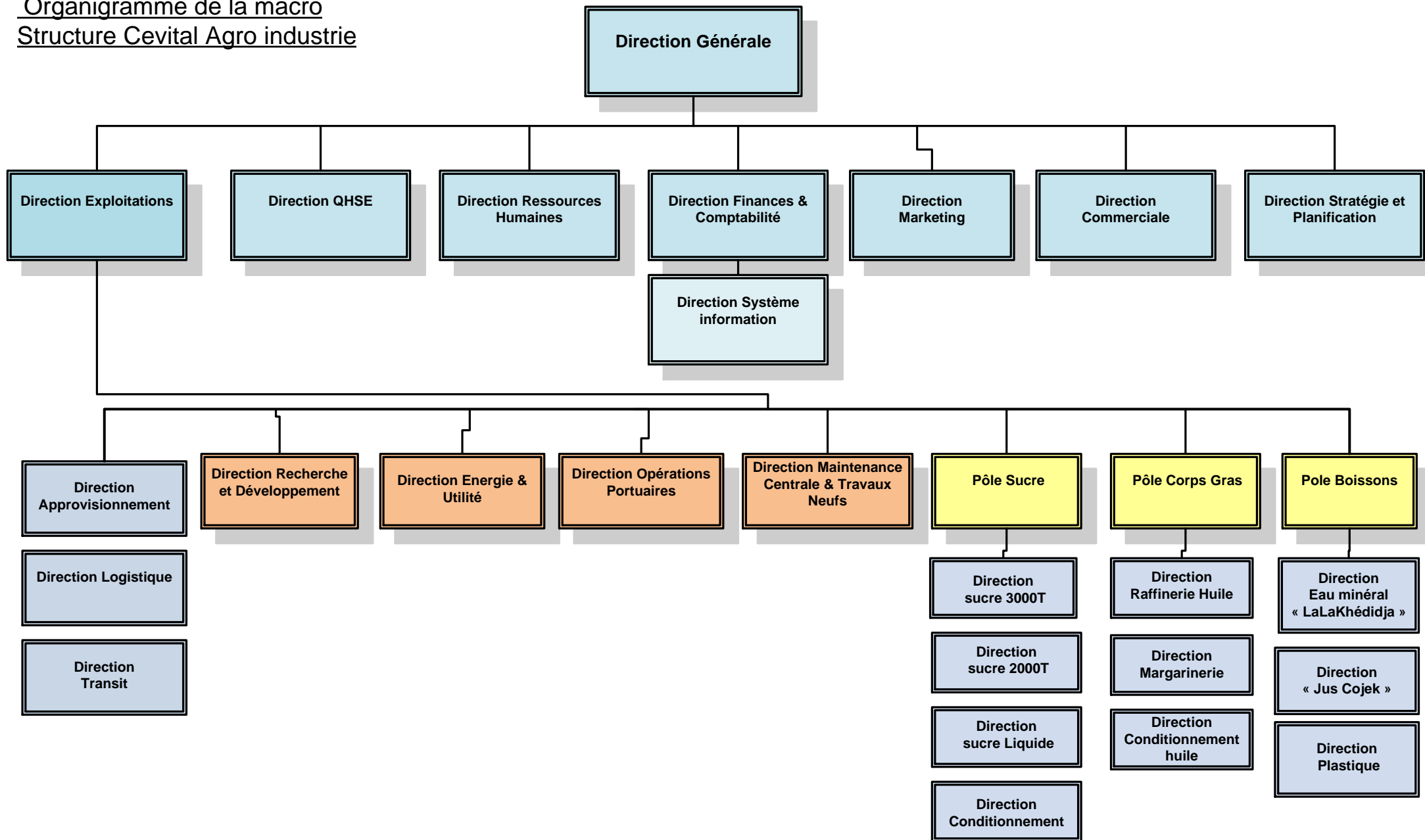
Demandeur: \_\_\_\_\_ Intitulé de poste: \_\_\_\_\_  
 Position n+1 du poste: \_\_\_\_\_  
 Nom et prénom du titulaire du poste n+1: \_\_\_\_\_  
 Finalités du poste: \_\_\_\_\_  
 Missions principales: \_\_\_\_\_  
 Responsabilités managériales: \_\_\_\_\_  
 Connaissances et compétences: \_\_\_\_\_  
 Aptitudes personnelles: \_\_\_\_\_  
 Expériences et connaissances spécifiques: \_\_\_\_\_  
 Langues: \_\_\_\_\_

\* joindre, obligatoirement, une fiche de poste détaillée à la présente demande.

Approbatons & visas

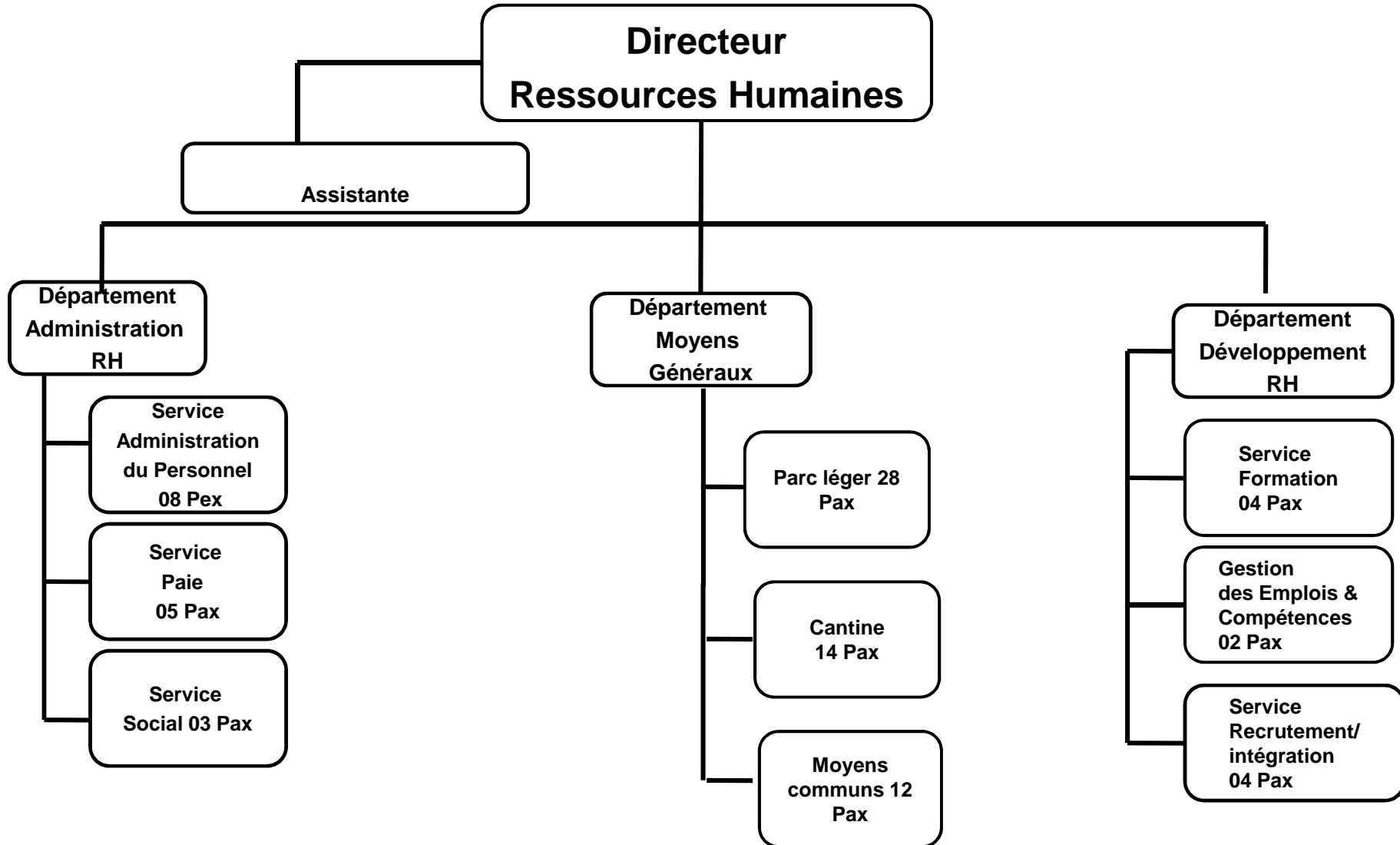
	Date	Signature	Commentaire
Directeur de la Structure Demandresse (Nom-Prénom)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Chef de Service Recrutement (Nom-Prénom)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Chef Département Développement RH (Nom-Prénom)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Directeur des Ressources Humaines (Nom-Prénom)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

# Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie





# Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



## **Annexe 02**

### **Guide d'entretien**

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

**Question 01 :** Pour vous c'est quoi la gestion des carrières ?

**Question 02 :** Quelles sont les modalités poursuivies par Cevital pour mettre en place une gestion des carrières de ses salariés?

**Question 03 :** Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer la carrière de ses salariés?

**Question 04 :** comment se fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de Cevital ?

**Question 05 :** Quel est l'objectif de la mise en place d'une gestion des carrières de vos salariés?

**Question 06 :** Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

**Question 07 :** Quelle est votre vision de la gestion des carrières de demain en général ?

**Annexe n°03**  
**Guide d'entretien**

**Questions posées aux responsables du service recrutement :**

**Question 01 :** Quel type de recrutement mène Cevital ?

**Question 02 :** A quel type de mobilité vous faites appel en premier ?

**Question 03 :** Est-ce que votre personnel est bien informé sur les différents postes vacants qui s'offrent à eux ?

**Question 04 :** Dans quel cas vous faites appel au marché du travail externe pour vos recrutements ?

**Question 05 :** Comment se fait votre recrutement en externe ?

**Annexe n°04**  
**Guide d'entretien**

**Questions posées aux responsables du service formation :**

**Question 01 :** Que représente la formation pour votre système GRH ?

**Question 02 :** Est-ce que vous offrez des formations pour votre personnel afin qu'il puisse s'améliorer ?

**Question 03 :** Selon vous, la politique de formation contribue t-elle au développement de compétences, à l'augmentation des salaires à la promotion ou à l'évolution de la carrière du personnel ?

**Question 04 :** Quel type de formation que vous offrez aux personnels ?

**Question 05 :** Les formations offertes sont elles suivies par une évaluation ?



**Annexe n°05**  
**Guide d'entretien**

**Questions posées aux responsables du service GPEC :**

**Question 01 :** Quel est l'objectif de la démarche GPEC dans votre entreprise ?

**Question 02 :** La GPEC répond-t-elle aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise ?

**Question 03 :** Quels sont les sources principales qui vous aident à établir vos plans de développement du personnel ?

**Question 04 :** Qui mènent les interrogatoires d'appréciation de vos salariés ?

**Question 05 :** Quelle est la méthode d'évaluation que votre entreprise utilise ?

**Question 06 :** Sur quelle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ?

**Structure:**

N°	Poste à pourvoir	Mois previsionnel de promotion	Nombre de poste a pourvoir	S. Classe	Profil requis
1					
2					
3					
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>		

	DIRECTEUR DE LA STRUCTURE	DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES	DIRECTEURE GENERAL
Nom et Prénom			
Date			
Visa			

DIRECTION : ..... DEPARTEMENT: ..... SERVICE : .....  
 NOM : ..... PRENOM:..... DIPLOME: .....  
 ANCIENNETE A CEVITAL: ..... FONCTION ACTUELLE: .....  
 ANCIENNETE DANS LA FONCTION :..... GRADE : ..... SALAIRE DE BASE: .....  
 PREISER SI LE COLLABORATEUR A DÉJÀ BENEFICIE D'UNE MUTATION AU COURS DE L'ANNEE  OUI  NON

**DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE :**

NOUVEAU POSTE : .....  
 NOUVEAU GRADE : .....  
 POSTE EXISTANT DANS LA NOMENCLATURE:  OUI  NON  
 CREATION D'UNE FICHE DE POSTE NECESSAIRE:  OUI  NON  
 EXIGENCES DU NOUVEAU POSTE :voir fiche de post

**MOTIF DE LA PROMOTION:**

CREATION DE POSTE  DEPART EN RETRAITE  
 DEMISSION  MUTATION  PROMOTION

INDIQUER LE NOM DE LA PERSONNE A REMPLACER: .....  
 AUTRE A PRECISER .....  
 DATE SOUHAITEE DE LA PROMOTION .....

**APPROBATIONS ET VISAS**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure Nom - Prénom :			

**DOCUMENT A TRANSMETTRE A LA DRH AVANT LA MUTATION DU COLLABORATEUR VERS LA STRUCTURE D'ACCEUIL**

**CADRE RESERVE A LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**APPROBATIONS ET VISAS**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Chef de Service recrutement Nom - Prénom			
Chef de Département développement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			

**CADRE RESERVE A LA LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT**

DIRECTION : ..... DEPARTEMENT: ..... SERVICE: .....  
 NOM : ..... PRENOM: ..... DIPLOME: .....  
 ANCIENNETE A CEVITAL: ..... FONCTION ACTUELLE: ..... ANCIENNETE DANS LA FONCTION .....  
 GRADE : ..... SALAIRE DE BASE: .....  
 PREISER SI LE COLLABORATEUR A DÉJÀ BENEFICIE D'UNE MUTATION AU COURS DE L'ANNEE  OUI   
 DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE : .....

**CADRE RESERVE A LA STRUCTURE D'ACCEUIL**

NOUVELLE DIRECTION : ..... DEPARTEMENT: ..... SERVICE: .....  
 MOTIF DE LA MUTATION:  CREATION  REMPLACEMENT  
 Indiquer le nom de la personne à remplacer : .....  
 AUTRE A PRECISER: .....  
 S'AGIT-IL D'UNE MUTATION AVEC CHANGEMENT DE GRADE:  OUI  NON  
 Si oui préciser l'intitulé du nouveau poste : ..... NOUVEAU GRADE : .....  
 POSTE EXISTANT DANS LA NOMENCLATURE:  OUI  NON  
 CREATION D'UNE FICHE DE POSTE NECESSAIRE:  OUI  NON  
 EXIGENCES DU NOUVEAU POSTE : .....  
 DATE SOUHAITEE DE LA MUTATION: .....

**APPROBATIONS ET VISAS**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure de rattachement Nom - Prénom :			
Directeur de la Structure d'accueil Nom - Prénom :			

DOCUMENT A TRANSMETTRE A LA DRH AVANT LA MUTATION DU COLLABORATEUR VERS LA STRUCTURE D'ACCEUIL

**CADRE RESERVE A LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

SALAIRE DE BASE ACTUEL	GRADE ACTUEL	NOUVEAU SALAIRE	PROPOSITION DE GRADE	TAUX D'EVOLUTION	COMMENTAIRE RH

**APPROBATIONS ET VISAS**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Chef de Service recrutement Nom - Prénom			
Chef de Département développement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			

DIRECTION : ..... DEPARTEMENT:..... SERVICE:.....

NOM:..... PRENOM:..... GRADE.....

INTITULE ACTUEL DE POSTE:.....

NOUVEL INTITULE SANS CHANGEMENT DE GRADE:.....

**MOTIF:** .....

.....

.....

**DATE D'EFFET:** .....

**APPROBATIONS ET VISAS**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure de rattachement Nom - Prénom :			
Chef de Service recrutement Nom - Prénom			
Chef de Département développement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			

<b>RAPPORT D'ENTRETIEN DE SELECTION</b>	N°Réf :	F-RH-066
	Date de révision :	28 Juillet 2010
	Version :	2

**Direction demandeuse :** .....

Date ...../...../2016

## ENTRETIEN RH

Candidat		Profil à	
Nom et prénom:		Intitulé du poste	
Date de naissance :		Direction de rattachement	
Adresse :		Date début souhaitée	
Situation de famille:		Grade de poste	
N° de téléphone :		Principaux traits du profil	
Distance Filiale /Domicile:			
Permis de conduire :			
Situation du service national	<input type="checkbox"/> Dégagé <input type="checkbox"/> Sursitaire <input type="checkbox"/> Réformé <input type="checkbox"/> Non Concerné		

**Diplôme :**

Synthèse de l'évaluation	++	+	-	Observations Commentaires
Présentation				
Savoir et connaissances				
Cohérence parcours professionnel				
Savoir être (comportements attendus)				
Expériences Professionnelles				
Motivation pour travailler chez Cevital				
Connaissance en Informatique bureautique				
Perspectives professionnelles				
Maîtrise des langues				
Capacité d'écoute				
Dynamisme				
Disponibilité				
Formation				
Maîtrise de Soi				
Mobilité Géographique				
Adhésion aux objectifs de la Société et ou du Service				
Comportement face au changement				

### Suite à donner

Favorable

A Réorienter

Défavorable

**Prénom et nom de l'interviewer**

**Chef Service Recrutement**

## ENTRETIEN METIER

### Compétences Techniques Métier

**Connaissance :**

Excellentes       insuffisantes       conformes aux exigences du poste

Commentez : .....

.....

**Savoir-faire :**

Appréciable       insuffisante

Commentez : .....

.....

### Résultat de l'interview

Points forts	Doutes / à explorer

### Suite à donner

Favorable

A Réorienter

Défavorable

Chef Service Recrutement

Prénom et nom de l'interviewer

### Observation Générale

<b>Excellent profil</b>		<b>Profil à réorienter</b>	
<b>Bon profil</b>		<b>Profil non ciblé</b>	
<b>Non, prénom, signature Prénom et nom de l'interviewer RH</b>		<b>Non, Prénom, Signature Prénom Et Nom De L'interviewer structure</b>	

Direction : .....  
 Service : .....

Département : .....

MOTIF ET NATURE DE RECRUTEMENT:

Création  Remplacement   
 Poste budgété  OUI  NON À préciser le motif : .....  
 Type de contrat:  CDI .....  
                            CDD .....

Indiquer le motif de CDD	À préciser le motif
<input type="checkbox"/> Recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables	
<input type="checkbox"/> Recruté pour remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel, l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.	
<input type="checkbox"/> Recruté pour effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.	
<input type="checkbox"/> Recruté Lorsqu'un surcroit de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient.	
<input type="checkbox"/> Recruté Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature, temporaire.	

APPROBATIONS ET VISAS

Directeur de la direction demanderesse  
 Nom - Prénom

DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE

IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Nom : ..... Prénom : .....  
 Date et lieu de naissance : ..... Diplôme : .....

IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste : .....  
 Catégorie du poste : .....  
 Grade du poste : .....  
 Salaire : .....  
 Responsable directe : .....  
 Exigences du poste : .....  
 .....  
 .....

APPROBATIONS ET VISAS

Chef de service Recrutement  
  
 Chef de département développement RH  
 Nom - Prénom  
  
 Directeur des Ressources Humaines  
 Nom - Prénom

DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE



	<b>DEMANDE DE FORMATION</b>	N° Réf :	F-RH-003
		Date de revision :	11 Septembre 2014
		Version :	6

**Informations sur le candidat :**

Nom et prénom(s) : .....
Fonction ou poste occupé : .....

Structure d'affectation : .....
---------------------------------

**Formation demandée :**

Intitulé de la formation : .....
----------------------------------

Nom et adresse de l'organisme de formation : .....
--

Lieu de déroulement de la formation : .....
---

Durée totale : .....
----------------------

Date du début de formation : .....
------------------------------------

Date de la fin de formation : .....
-------------------------------------

Coût de la formation : .....
------------------------------

**Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :**

.....  
.....

**Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :**

.....  
.....

**A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :**

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

**Signature de l'employé :**

**Avis de la hiérarchie :**

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			





Catégorie Socioprofessionnelle CSP		Type de besoin	Domaines de compétences Métiers (transverse, métier, manageriale)
C	Cadre	Maîtrise de la fonction	metier
M	Maîtrise	Evolution métiers	transverse
E	Exécution	Mobilité Nouveaux projets Exigences de certification Changement de réglementation	manageriale



Intitulé de la formation : .....

Période : Du .. / .. / .... Au .. / .. / ....

Organisme de formation : .....

Nom du formateur : .....

N°	ELEMENTS A EVALUER	Niveau d'évaluation			
		Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
<b>Objectifs, contenu et méthodologie</b>					
1	Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
2	Le contenu répondait bien à mes besoins				
3	Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
4	La documentation est de qualité et me sera utile				
5	Les méthodes et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage				
<b>Le formateur</b>					
6	Communiquait de façon claire				
7	A été attentif et a su s'adapter au groupe				
8	A favorisé les échanges et la participation du groupe				
9	A suscité mon intérêt à la session de la formation				
<b>Organisation</b>					
10	La durée de la formation était suffisante				
11	Le local pédagogique était approprié				
12	Les moyens pédagogiques utilisés étaient de qualité				
<b>Acquis et transfert des apprentissages</b>					
13	J'ai compris et intégré la majorité du contenu de la session				
14	Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
<b>Appréciation générale</b>					
15	De façon générale, je suis satisfait(e) de la formation reçue				
16	Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation				



# EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-033
Révision :	11 Septembre 2014
Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

<b>Structure</b>	
<b>Thème</b>	
<b>Nom de l'évaluateur</b>	
<b>Nom de l'évalué</b>	
<b>Date de l'évaluation</b>	

**Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?**

.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

**Commentaires :** .....

.....

**Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?**.....

**Quelles en sont les causes ?**

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres :  
précisez .....



## **Résumé**

La gestion des carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le « Capital Humain » aux besoins de l'entreprise. Elle peut être définie comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise, et cela à travers la mise en place d'un ensemble de pratiques et outils. La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. C'est une activité de la GRH qui vise à concilier deux visions : celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

## **Summary**

Career management is the heart of the Human Resources Management. This is the introduction of tools to adapt the "Human Capital" to the needs of the company. It can be defined as a policy of development of Human Capital of the company to seek to optimize its effectiveness. Specifically, it leads to the establishment of monitoring careers of employees to improve their skills and loyalty to the company, and that through the establishment of a set of tools and practices. Career management plays a central role in the management of human resources. It is an activity of HRM seeks to reconcile two perspectives: that of the company and that of the employee. The company registered its policy in a forward-looking management of jobs and skills (GPEC). The individual meanwhile, planned his career according to his personal aspirations.