

Université d'Abderahman MIRA de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales



Mémoire de fin cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en sciences sociales

Option : Sociologie des organisations et du travail

Thème

**L'impact de la formation professionnelle continue sur la
gestion des carrières dans l'entreprise,**

Cas : CEVITAL de Bejaia

Réalisé par :

- HAMOUCHE Sonia
- KANDI Anissa

Dirigé par :

- M_ SOUALMIA Abderrahmane

Année 2019/2020

Remerciements

En préambule à ce mémoire, nous tenons à remercier et glorifier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la possibilité afin d'accomplir ce travail.

Nous remercions sincèrement Monsieur Soualmia Abderrahmane, qui en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire malgré ses charges professionnelles

Nous adressons nos plus sincères remerciements aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce modeste travail.

Nous gardons pour la fin les personnes de nos cœurs, nous ne cesserons donc de remercier nos parents pour leur amour et soutien, nos frères et sœurs et nos amis.

Dédicace

*En guise de reconnaissance envers mon Dieu le tout puissant,
Je dédie ce modeste travail*

À MES CHERS PARENTS

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être. Que Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

À MES CHERS FRERES

Les prunelles de mes yeux et que j'aime tellement.

À ma chère grand-mère que j'aime beaucoup et que dieu l'accueille dans son vaste paradis

À MES CHERS GRAND-PARENTS

À MES CHERS ONCLES ET TANTES

À MES CHERS COUSINS COUSINES

À ma chère copine et binôme Nissa

À mes amies de toujours Manel, Massissilia, Yasmine

UNE SPECIALE DEDICACE

À mon encadreur Mr Soualmia Abderrahmane qui m'a fait l'honneur de m'encadrer durant tout le long de la réalisation de ce travail et qui je remercie davantage pour la rigueur qu'il a, disponibilité et ses très nombreuses connaissances

SONIA

Dédicace

*En guise de reconnaissance envers mon Dieu le tout puissant,
Je dédie ce modeste travail*

À MES CHERS PARENTS

*À Qui aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler.
Que dieu leur procure la bonne santé et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.*

À MES CHERS FRERES

Bilel, Nadjim et Yanis les prunelles de mes yeux que j'aime tellement.

À MA TRES CHERE SŒUR ET SON FIANÇÉ

Tiziri qui m'a soutenue dans les mauvais et bons moments et qui a toujours été à mes côtés. Claude, qui m'a aussi soutenu, notamment dans la réalisation du présent mémoire.

A ma chère grand-mère et grand-père que j'aime beaucoup et que dieu les accueille dans son vaste paradis

**MES CHERS GRAND-PARENTS
MES CHERS ONCLES ET TANTES
MES CHERS COUSINS,
COUSINES**

UNE SPECIALE DEDICACE

A mon encadreur Mr Soualmia Abderrahmane pour sa disponibilité affichée à diriger ce travail, m'écouter, m'éclairer de ces précieux conseils, et qui m'a fait l'honneur de m'encadrer durant tout le long de la réalisation de ce travail.

A ma chère copine et binôme Sonia.

A mes meilleures amies Sam, Samra, Houda, Massissilia.

Anissa

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
PME	Petite et moyenne entreprise
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
DG	Directeur Général
DRH	Directeur des Ressources Humaines
IRP	Instances Représentatives du Personnel
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
RNCP	Répertoire National des certifications professionnelles
CQP	Certificat de Qualification professionnelle
CCP	Certificat de Compétence professionnelle
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des adultes
CIF	Congé individuel de formation
DIF	Droit individuel à la formation
CPF	Compte Personnel de Formation
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat de Travail à durée Indéterminée

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Les raisons et objectifs de choix du thème	05
Les raisons du choix du thème.....	05
Les objectifs de la recherche.....	05
La problématique	06
Définitions des concepts clés.....	09
La méthode utilisée.....	11
Les difficultés rencontrées.....	13

Chapitre II : La formation professionnelle continue

Introduction	15
Section 1 : les clés de lecture de la notion formation professionnelle continue.....	15
Principales théories explicatives de la formation	16
La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne	18
Définition de la formation professionnelle continue	18
L'ingénierie de la formation	20
L'évolution de la formation professionnelle continue	21
Les différents types de formation continue	23
Définition et objectifs types de formation.....	26
Le besoin de la formation.....	27
Les enjeux de la formation.....	30
Le rôle de la formation dans la GRH.....	31
Section 2 : la formation ; politique, besoin, plan, fonctions et fondations idéologiques	31
Définition de plan de formation	31
Les fonctions du système de formation	32
Le financement de la formation professionnelle continue	33
Les fondations idéologiques de la formation professionnelle	33
Droit individuel à la formation (DIF)	34
Conclusion.....	36

Chapitre III : La gestion des carrières

Introduction	38
Section 1 : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	38
La notion de GPEC.....	38
Les outils de la GPEC.....	39
Les enjeux de la GPEC.....	40
Les acteurs de la GPEC	41
Section 2 : principes de la gestion des carrières	42
Définition de la carrière	42
L'émergence de la gestion des carrières	46
L'importance de la gestion des carrières	47
Les avantages de la gestion des carrières.....	48
La réussite de carrière.....	48
Attitudes et orientations de carrières	51
La motivation de carrière	52
L'élasticité de la carrière.....	52
La compréhension (le discernement) de la carrière	52
L'identité par rapport à la carrière	53
L'implication dans la carrière	54
L'orientation carriériste	55
Les ancrs de carrière	55
Les outils de gestion des carrières et des mobilités	58
Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière.....	61
Les critères pour définir une politique de gestion des carrières	63
Conclusion	63
Chapitre IV : Etudes antérieures	
Etudes d'ASMANI Arezki.....	65
Etudes de FERHAOUI Mustapha	66
Etudes de FEKIR Souhil	67
Etude d'Abdelli Rafik et Abdous Bachir	68
Etude de Mebarki Hassina	69
Etude de MENASRI Khadidja et LAMAUCHE Nora.....	70
Etude de Taibi Faiza et Bourbia Bahia.....	71
Conclusion générale	72

Bibliographie.....	73
Table des tableaux et des schémas.....	74
Annexe	75

Introduction

Depuis les années quatre-vingt-dix, la compétitivité d'une entreprise passe par la satisfaction du client et sa fidélisation grâce à la qualité du service et de l'accueil. La mission de gestion des ressources humaines orientée vers cette stratégie de développement incluant l'implication des salariés dans leur travail, doit intégrer une approche compatible avec les attentes du client et la nécessité de maîtriser les coûts. L'incorporation de ces enjeux étant un déterminant de la performance, la fonction ressources humaines se doit de la gérer et de l'organiser. Le but de la GRH consiste à réguler les relations de travail, à développer l'efficacité des personnes qui travaillent pour l'organisation (en l'occurrence, l'Administration publique). La fonction GRH doit à cet effet développer des techniques de recrutement et de gestion des personnels, des modalités de dialogue avec leurs représentants, de maintien des compétences au sein de l'organisation, tout en développant des moyens de motivation individuelle.

Effectivement, aujourd'hui les RH doivent s'accommoder en permanence aux changements et évolutions de l'Organisation et à un personnel en continuelle mobilité qui ne se contentait pas de la même fonction et même tâche de travail tout au long de sa carrière. Le désir, l'acclimatation et la flexibilité des salariés qui souhaitent travailler certes mais sont pareillement en quête de changements les poussent à choisir et opter pour les organisations qui leur offrent des conditions de travail et des pratiques qui combinent entre l'affection de l'entreprise ainsi celui du salarié. Donc gérer les carrières, c'est également prendre en compte à la fois l'intérêt de l'Organisation et les désirs de chaque employé.

À ce titre, l'efficacité de la gestion des carrières devient bénéfique pour les employés qui veulent maîtriser les contours, et ces derniers sont de plus en plus attachés aux entreprises qui leur permettent cette opportunité vu qu'elles mettent en adéquation les désirs de chacun d'eux et leur offrent un cadre de travail où ils peuvent faire évoluer leur parcours professionnel, acquérir de nouvelles compétences en leur ouvrant de nouveaux horizons. Cependant, la croissance des capacités de l'ouvrier est liée d'abord à l'accès à la formation, ensuite à une formation de qualité.

Une carrière dans une organisation est un enchaînement d'affectations. La gestion des carrières est un accommodement permanent entre les besoins de l'Organisation, les souhaits exprimés par les employés et des potentiels disponibles. Ce compromis s'énonce en termes de mobilité interne, recrutement et formation.

La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines. D'un côté, elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement.

Introduction

D'un autre côté, elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement. En effet la formation professionnelle est au cœur des défis économiques et sociaux, c'est en effet tout à la fois pour l'entreprise un levier majeur de compétitivité et des transformations, pour faire face efficacement aux mutations économiques. Une entreprise qui forme ses employés, c'est une entreprise qui s'adapte et qui fait évoluer les personnes, leur offre l'opportunité de développement et d'adaptation de leurs compétences, pour garantir leur employabilité et faciliter leur mobilité

Aujourd'hui, elle préserve cette dynamique de développement afin de répondre aux incessantes évolutions de la société

Autrement dit la formation professionnelle a pour objet d'acquérir et d'actualiser ses connaissances, d'accroître son niveau de qualification, de favoriser son évolution professionnelle ainsi que de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et leur contribution au développement économique et sociale de l'entreprise. Cette formation professionnelle est de plus en plus importante car c'est un sujet essentiel dans notre société qui touche la majorité de la population.

La formation professionnelle continue a un rôle intéressant dans le développement des organisations en ce qu'elle peut imprégner aux Ressources humains qui sont confrontées à de nouveaux enjeux. Elle est l'un des piliers du changement.

À partir de là, l'objectif de notre mémoire est d'expliquer l'impact de la formation professionnelle continue sur la gestion des carrières dans l'entreprise. Notre recherche porte sur quatre chapitres.

Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique dans lequel nous avons abordé les raisons et les objectifs du choix du thème, la problématique, les hypothèses et nous avons ajouté la méthode utilisée.

Le deuxième chapitre est partagé en deux sections. Dans la première on a parlé clés de lecture de la notion de formation professionnelle continue (principales théories explicatives de la formation professionnelle continue, sa définition, évolution, ingénierie, ainsi les objectifs types, et enjeux). Puis nous avons consacré la deuxième section pour les déterminants de la FPC (besoin, plan, fonctions, et ses fondations idéologiques).

Introduction

Le troisième chapitre est partagé également en deux sections. La première parle de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (définition, outils, enjeux et acteurs).

La deuxième section évoque la gestion des carrières (son émergence, l'importance, la réussite d'une carrière, attitudes et orientation, ainsi ses ancrés, outils, et les nouvelles problématiques de la gestion de la carrière et on finira par ses critères).

Le dernier chapitre va être consacré aux études antérieures comme partie pratique suite aux mesures préventives liées au Covid-19 qui nous ont empêché d'effectuer notre enquête et de réaliser notre stage.

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons et objectifs du choix du thème

Les raisons du choix du thème :

a. Les raisons objectives :

En équivalence avec notre filière d'étude en sociologie des organisations et du travail on a choisi de mener notre recherche dans le domaine de la formation professionnelle continue et son impact sur la gestion des carrières au sein de l'entreprise privée CEVITAL (Bejaïa) et cela pour :

Démontrer si la formation professionnelle favorise l'adaptation des salariés à leur poste de travail et si cette dernière a un impact sur la gestion des carrières des travailleurs.

Indiquer comment la formation professionnelle accorde l'accaparement de savoir-faire et l'assimilation de savoir être chez un travailleur dans une entreprise.

Représenter l'équivalence aux postes de travail assuré par la formation continue

Vérifier le rôle de la formation continue comme élément de progrès de la gestion des carrières.

Comprendre la façon dont les travailleurs se procurent ces savoirs de manière à identifier les objectifs de la formation professionnelle continue fixés par les employeurs.

b. Les raisons subjectives :

La curiosité de découvrir si réellement la formation professionnelle continue est bien perçue par les travailleurs.

Le désir de découvrir ce qu'est réellement le monde du travail, afin de nous préparer à la vie active.

Creuser dans les différents aspects que ça soit pratiques ou plutôt théoriques dans notre domaine de la gestion des ressources humaines.

Analyser la certitude de notre questionnement.

1.2. Les objectifs de la recherche :

Indiquer l'importance de la formation des travailleurs au sein de l'entreprise privée CEVITAL (Bejaïa).

Montrer les stratégies de formation appliquées à CEVITAL (Bejaïa).

Démontrer si la formation est un outil de rentabilité au sein de l'entreprise privée CEVITAL (Bejaïa).

Connaître la vision des travailleurs vis-à-vis le rôle de la formation.

Éclaircir le lien qui existe entre la formation professionnelle et la gestion des carrières.

Démontrer les méthodes et les techniques utilisées par l'entreprise en ce qui concerne la formation professionnelle continue.

Connaitre les différentes formations instaurées par l'entreprise privée CEVITAL (Bejaïa).

La problématique :

L'envahissement des technologies récentes et le développement des organisations du travail précisent l'atmosphère dans les entreprises qui innovent aujourd'hui. La fonction ressources humaines a évolué grâce aux défis économiques et sociaux. Il en est ainsi la recherche d'intérêt concurrentiel entre les entreprises. Cette évolution a modifié la fonction des ressources humaines d'un raisonnement de poste qui cible l'attitude d'une main d'œuvre rentable et durable à un raisonnement de capacité qui cible l'assimilation, la sauvegarde et la croissance des ressources humaines.

Dans la période actuelle où les ressources humaines modèlent le fondement du système organisationnel, la croissance et l'affiliation des compétences sont nécessaires. Pour cela il est devenu important pour l'entreprise de distinguer ses compétences afin d'accélérer l'évolution de son atmosphère.

La GRH qui est une base d'un bon fonctionnement de l'organisation, insère des politiques et des pratiques pour lesquelles le but est de perfectionner et d'améliorer l'emploi de la ressource humaine. De l'embauche à la transmission, tout doit être empilé pour permettre l'éruption personnelle du salarié à l'égard des enjeux que ce phénomène garde. Effectivement, aujourd'hui, les RH doivent s'adapter et s'acclimater en permanence à l'évolution et aux mutations de l'entreprise et à un personnel en perpétuelle mobilité qui ne se contente pas du même poste tout au long de sa carrière. L'adaptabilité et l'aspiration des salariés qui souhaitent travailler certes, mais qui sont aussi en quête d'évolution, les encouragent à élire les entreprises qui leur offrent un climat de travail et des pratiques qui à la fois combinent l'intérêt de l'entreprise et celui de l'employé.

Dans un autre contexte, la formation occupe une attitude bénéficiaire dans l'ensemble de circonstances d'apprentissage, d'augmentation et de développement des compétences. **R. SAIN SAULIEU** souligne dans son ouvrage sur la sociologie de l'entreprise ; *"le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologique sur la formation professionnelle n'est pas seulement la catégorie professionnelle, la promotion et la qualification de quelques individus, mais bien l'entreprise dans la globalité de ses régulations sociales, de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs. Il s'agit cependant, d'une intervention progressive, diffuse, souvent lente et ponctuée de résistance et d'effet inattendus ou même pervers "*.¹

La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont invités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leur tâches actuelles et futures "2

Le concept formation continue contient plusieurs définitions, généralement la formation continue est suppléer par le terme "formation qui dure tout la vie. " Cela veut dire : toutes les activités d'apprentissage menées au cours de la vie dans le but d'améliorer ses connaissances, ses qualifications et ses compétences, que ce soit dans une perspective personnelle, citoyenne, sociale ou en vue d'un emploi.

La formation professionnelle correspond à la fois au besoin de l'organisation, ainsi à ceux des travailleurs, tout en tenant compte du développement de leur profession et de leur carrière. L'aperçu d'une carrière durable au sein d'une organisation ou entreprise est de moins en moins fournie à chacun d'entre nous.

Depuis Louverture de l'économie algérienne sur le marché extérieur au début des années 90 après une longue période de développement centralement planifié, de nouvelles lois sociales ont été promulguées afin de prendre en charge les risques économiques auxquels sont dorénavant exposés les travailleurs salariés. C'est ainsi que l'action du gouvernement Algérien dans le domaine de la formation professionnelle continue traduit une forte volonté politique de développer la formation des salariés, confirmée notamment par le programme de mise à niveau financé en collaboration avec l'Union Européenne.³

La gestion des carrières performante est utile pour les travailleurs qui s'approprient leur carrière et souhaitent la surmonter. L'attachement des employés aux entreprises qui leur offre cette opportunité est progressivement prégnante. En outre, elles ajoutent l'habilité pour mettre en équivalence les souhaits des uns et des autres et leur procurer un cadre de travail. L'évolution de leur trajet professionnel est permise par l'appropriation de nouvelles compétences.

¹SAINSAULIEU R, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris 1995, p.368.

SEKIEU lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, de boeck université, les éditions LINC québec.1993, p.336

VILLA Gualino, Viale Settimio Severo, les dispositifs de la formation continue en Algérie, Paris 2003, p.19.

Cependant la tirade des compétences de l'ouvrier est en relation avec l'accès à la formation dans un premier contexte et à une formation de qualité dans un second contexte. Une carrière dans une organisation est un enchaînement d'affectations. La gestion d'une carrière insère le suivi dans toutes les périodes du travail d'un ouvrier. La gestion des carrières est une transaction constante entre les besoins de l'organisation et les désirs affirmés par les travailleurs. Cette transaction a pour but le recrutement, la formation et la mobilité interne.

L'évolution des travailleurs à l'intérieur de la pyramide hiérarchique de l'organisation s'interprète en détermination de promotion. La préparation de telles résolutions instaurent pareillement une autre substance d'un système de gestion de carrières. Diriger les carrières, c'est ainsi comptabiliser à la fois les besoins de l'organisation et les souhaits de chaque employé. Cela assure un système d'estimation et d'évaluation permettant de déceler les potentiels et de diriger la gestion particularisée de l'emploi ce qui oblige l'existence d'une politique d'avancement volontaire et instaure à la place un processus rationnel pour aider chaque salarié à en tirer des bénéfices.

Dans notre étude, l'importance s'articule autour du rapport qui existe entre la formation professionnelle continue et la gestion des carrières et plus précisément le lien entre ces deux variables. Dans ce contexte, notre questionnement central est le suivant :

Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur la gestion des carrières ? »

À partir de là, il est important de savoir :

- Est-ce que la formation professionnelle continue a un effet sur la gestion des carrières des salariés ?
- Quels sont les principaux fondements des pratiques de la gestion des carrières ?
- Quel rapport est-il possible d'identifier entre la formation professionnelle continue et la gestion des carrières principalement au niveau de l'entreprise privée CEVITAL (Bejaïa) ?

Sur cette base nous ne retiendrons que les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : l'introduction d'une formation professionnelle continue accorde au salarié une acclimatation parfaite afin de changer sa carrière au mieux

Hypothèse 2 : la formation professionnelle continue permet d'accroître les compétences et la maîtrise de travail au sein de l'entreprises privé CEVITAL (Bejaia).

3. Définitions des concepts clés :

Dans le but de bien comprendre l'évolution de la formation professionnelle continue et son déroulement, ainsi que celui de la gestion des carrières, nous devons d'abord définir chaque concept qui constituent ces dernières (gestion des carrières et la formation professionnelle continue), dans le but de cerner leur importance, et prendre les définitions qui nous semblent adéquates avec notre thématique de recherche.

La formation :

SEKIOU Lakhdar définit la formation comme étant, « *un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, comportement, leurs attitudes leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* ». ⁴

La notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation. » ⁵

Définition opérationnelle :

La formation est un accomplissement nécessaire d'un métier, elle est l'outil qui met à la disposition de l'apprenant les savoirs de base et les connaissances. La formation est un processus qui permet d'acquérir de nouvelles compétences (savoir-faire, savoir-être). Ainsi la formation permet aux entreprises et aux employeurs de renforcer leurs compétences pour atteindre leur intérêt.

La formation professionnelle continue :

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifié visant l'acquisition de savoirs (connaissances, habiletés et attitudes) propres à faciliter l'adaptation des individus et des

SEKIOU L, et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition Boeck université, canada, 1993, P221.
FERREOL Giller et autres, « Dictionnaire de la sociologie, Paris, p 81

groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.⁶

MEIGNANT définit la formation comme étant un : « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »⁷

Définition opérationnelle :

La formation professionnelle continue est un processus qui permet aux salariés de mieux s'adapter aux évolutions et aux changements technologiques, elle est considérée comme étant un complément ou un rajout à la formation professionnelle initiale qui est acquise déjà par les salariés. La formation est un des dispositifs qui facilitent l'intégration des travailleurs dans leur tâche et profession. Elle est ainsi considérée comme un élément de socialisation

L'entreprise :

Madeleine GRAWITZ définit l'entreprise comme « *une unité de production originale caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui a une utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information ...etc.* »⁸

L'entreprise est l'ensemble d'action des moyens, de méthodes, de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs comportements nécessaires à la fois des objectifs de l'organisation et ceux de son personnel pour adapter à leurs environnements et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.⁹

La gestion :

BOISLANDEvLLE définit la gestion comme étant : « *un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus*

⁶**BELANGER. Laurent et Collab**, Gestion stratégique des ressources, Boucherville, Gaétan Morin Editeur, 1988, p.229.

⁷**MEIGNANT.A**, Aménager la formation, Édition, paris,1991, p101.

⁸**GARWITZ Madeleine**, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, P 48.

⁹**PERITTI Jean Marie**, gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition Massou, Paris, 1997.

ambitieuse de 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...) imposées par l'environnement ».¹⁰

GRAWITZ la définit comme un « *Ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres à toute organisation et même par une extension abusive ».*¹¹

La carrière :

Plusieurs définitions ont été données pour cette notion : Etymologiquement, le mot carrière veut dire « Chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin est assez positive. La carrière est généralement associée à d'autres concepts positifs comme ceux de : progression ; avancement ; promotion ; développement.¹²

La gestion d'une carrière :

Selon **Jean-Marie PERETTI** « *La gestion d'une 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 et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion ».*¹³

Et pour **Jean-Luc CERDIN**, « *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 ».*¹⁴

4. La méthode utilisée :

Toute recherche scientifique appelle et nécessite l'application d'une méthode qui permettra de détecter la réalité de notre thématique de recherche. La méthode est : « l'ensemble des façons de procéder des modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche ».¹⁵

¹⁰**BOISLANDELLE**, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, Paris, 1998, p 102.

¹¹**GRAWITZ**, Lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris 1996, p 211.

¹²**CERDIN Jean-Luc**, Op.Cit, p 25.

¹³**PERETTI Jean-Marie** « ressources humaines », édition vuibert, 12ème édition, Paris, 2010, p 231.

¹⁴**CERDIN Jean-Luc** , Op.cit, page 27.

¹⁵**Moscovici Serge et BOSHINI Fabrice**. Les méthodes des sciences humaines. Ed PUF, France, 2003, p195.

Pratiquement la méthode est la manière et l'outil qui permet d'organiser et de planifier son travail de recherche tout en clarifiant les étapes nécessaires à suivre durant l'étude.

La méthode qualitative :

Après avoir fait une comparaison des œuvres et expectorer certaines hypothèses à analyser et contrôler, nous allons vérifier la démarche méthodologique à suivre. La méthode convenable à notre étude est la méthode qualitative, elle est plus adaptable à l'analyse des phénomènes non comptabilisables et elle donne plus d'importance aux humains. **Maurice ANGERS** définit les méthodes qualitatives comme étant : « *les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou de comportements observés, on se base davantage sur l'étude de cas de petit nombre d'individus* ». ¹⁶

Nous avons opté pour cette méthode car nous allons analyser les études antérieures pour avoir une idée sur les recherches qui ont été faites sur la gestion des carrières et de la formation professionnelle continue et pour objectif de rassembler un maximum d'informations sur notre thématique de recherche.

La pandémie du covid-19 nous a empêchées de faire notre stage au sein de l'entreprise privée de Bejaïa CEVITAL. Ceci nous a imposé de changer notre méthode de recherche (d'une méthode quantitative vers une méthode qualitative. Cela a été une des difficultés rencontrées dans notre recherche. En outre on s'est retrouvées dans l'analyse des études antérieures comme cadre pratique de notre thème.

La méthode quantitative :

Selon **ANGERS** : « *La méthode quantitative qui est un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude* » ¹⁷. La démarche quantitative permet également de dire que les données observables constituent bien des variables directement exprimables en chiffres. La méthode quantitative sert à décrire, analyser puis expliquer le thème de recherche.

Dans notre présente recherche nous avons opté pour un questionnaire qui permet la collecte des données auprès d'un grand nombre d'individus. Malheureusement nous n'avons pas pu le confronter à la population étudiée.

Le questionnaire :

Omar AKTOUF définit le questionnaire comme : « *sorte de tests, ayant une perspective unitaire et globale (décoder telles motivations ou telles attitudes, telles opinions...) composée d'un certain nombre de questions et généralement proposées par écrit à un ensemble plus au moins grand d'individus* ». ¹⁸

¹⁶ANGERS Maurice, op-cit p60.

ANGERS. M. La démarche scientifique en science humaine, Edition Casbah, Alger ,1997;p 60.

L'échantillonnage :

Omar AKTOUF définit l'échantillonnage « *comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen* ». ¹⁹

5. Les difficultés rencontrées :

Comme tous les chercheurs débutants, nous avons rencontré des difficultés qui ont entravé la réalisation de notre recherche :

La difficulté d'accéder au terrain d'étude à cause de la pandémie du covid-19

L'indispensabilité des enquêtés.

Le manque d'expérience sur le terrain.

¹⁸AKTOUF.O, Op, cit.p94.

¹⁹AKTOUF .O. Op,cit, p 72

Chapitre II :

La formation professionnelle continue

Introduction :

L'évolution en matière d'information, technologie et de finance s'accompagne de la tirade plus en moins intense au sein de l'organisation. Une organisation qui ne se développe pas à la même cadence que les autres entreprises concurrentes, ses clientèles et ses adhérents, se percevra promptement hors-jeu.

Pour envisager et faire face aux mutations modernes, une organisation doit affirmer par conséquent une adéquation et une progression constante de ses ressources humaines ; sur laquelle l'intérêt de la formation est de permettre un développement de compétences meilleures et assurer cette actualisation.

Autrefois, la formation a été éloignée de la gestion des ressources humaines. Auparavant, la formation se tenait surtout sur les dispositions et les habilités techniques et ne faisant qu'aborder les habilités de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait constamment, sinon jamais, joué un devoir de leadership dans l'entreprise.

Néanmoins aujourd'hui, vu que les entreprises sont en évolution constante, des requêtes et des demandes de plus en plus pressantes sont expédiées aux experts de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation jouent actuellement un rôle considérable dans le développement des compétences ce qui accorde au salarié la maîtrise de ce qu'il exerce (métier ou profession) dans un domaine déterminé.

Dans notre premier chapitre et en 1^{ère} section nous allons définir les notions de formation professionnelle continue, son évolution, l'ingénierie de la formation. Ainsi nous allons exposer les objectifs, types, besoins et enjeux de la formation dans les entreprises, puis dans la 2^{ème} section nous présenterons les déterminants de la formation continue,, son évaluation et comment assimiler le plan de formation dans les entreprises. Pour finir nous nous exposerons les fondations idéologiques de la formation professionnelle et comment fonctionne le droit individuel à la formation (DIF) et le financement de cette dernière.

Section 1 : les clés de lecture de la notion formation professionnelle continue :

Dans cette section, nous développerons les principales théories explicatives de la formation ainsi la formation en Algérie, son évolution, sa définition ainsi que celle qui est liée à l'ingénierie de la formation, puis nous présenterons les types, objectifs, besoins, enjeux et son rôle dans la GRH.

Principales théories explicatives de la formation :¹**Théorie du capital humain :**

Cette théorie dont les bases furent lancées par **BECKER**, est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répandue. Cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur. Comme pour tout investissement en capital celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les acteurs. Les gains pour les travailleurs se traduisent par les augmentations salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

BECKER (1975) distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique. Comme la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir dans différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, dont les applications sont uniques, l'entreprise offrant la formation. Puisque les entreprises n'offrent pas que de la formation générale, **BECKER** suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagés entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation. Comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché, l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé. Pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur demeure à son service. Or il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier du surplus de productivité auquel elle s'attendait. La solution, toujours selon **BECKER**, est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché), afin de diminuer les risques qu'il quitte l'entreprise. En contrepartie, le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Les théories de la gestion stratégique des ressources humaines :

Dans un premier contexte, on comprend que la théorie du capital humain prévoit que les salariés sont formés pour le but de forcer et d'augmenter la productivité des employeurs. Dans un autre contexte, la théorie de la gestion stratégique des ressources humaines évalue que la formation permet principalement d'accroître la mobilisation des salariés.

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des RH incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, indépendamment de la phase de développement ou se situe l'entreprise, certaines combinaisons de

¹ Mebarki Hassina , « L'impact de la formation professionnelle continue dans le développement professionnelle et personnel des salariés. » cas pratique Algérie Télécom de Bejaia, mémoire de magister en sociologie, option sociologie du travail et des organisations, dirigé par le docteur kadri ,Messad Hassna Amina, 2010/2011,p 21-25.

pratiques des RH seraient plus appropriées que d'autres, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques. La formation peut être considérée comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition.¹

Les théories néo-structuralistes :

Les écrivains du paradigme néo-structuraliste accentuent sur le rôle joué par les formes dans l'initiative et la détermination des outputs des organisations, tels que le passage suivant l'indique :
*« an emergent "new structuraliste" Paradigm of stratification, argued that explanations of workers and firm outcomes must take accounts of the enterprise's technological, administrative and political arrangements within which workers are embedded ».*²

La formation peut également être exposée par ces variables à caractère structurel. **KNOKE ET KALLEBERG** continuent en déterminant que *«To explain company job training, the most relevant structures are the workplace social organization and, especially, the division of labor (those rules regulating tasks performed by employees position »*³

Dans le cas où on résume les collaborations des théories exposées, on retrouve des facteurs multiples qui pourraient motiver les entreprises à former ses travailleurs :

La rentabilité, le renforcement de la performance et la productivité ;

L'acclimations des travailleurs et leur adaptation aux changements dans leur milieu de travail ;

La mobilisation du personnel ;

L'obtention d'objectifs stratégiques ;

La formation : outil de développement, changement et dévolution.

On outre, la formation peut être déterminée par des variables structurelles ce qui donne moins d'attitude aux employeurs :

L'organisation sociale du travail ;

Les règles régissant les taches effectuées par les travailleurs.

¹SMITH A et HAYTON G, what drive enterprise training?, Evidence from Australia, the international of resource management, vol 10, No02, April, P 265

²D KNOK.et Kal .A.L, job training in US, organization , American sociological review, vol 59 N°4, p.539.

³D KNOK.et Kal .A.L, job training in US, organization , American sociological review, vol 59 N°4, p.539.

La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne :

« La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de valorisation du potentiel humain de l'entreprise et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement ». ⁴

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la mondialisation. ⁵

Définition de la formation professionnelle continue :

Afin de mieux déterminer la signification du concept formation professionnelle continue nous avons eu recours à certaines définitions énoncées par quelques auteurs :

Etymologiquement, formation vient du mot latin « formatio » qui est renvoyé à la confection », à la « configuration » et à la « formation ». La formation par conséquent non seulement est un outil et un moyen qui permettent au salarié d'acquérir de nouvelles qualifications, un processus qui correspond à toute la période d'acquisition des instructions et savoirs, mais aussi un objectif vu qu'elle est devenue un enjeu dans les entreprises qui sont obligées de gérer leur personnel. Donc ces trois aspects de la formation expliquent les termes qui adhèrent des champs sémantiques de la formation : bilan, désir et plan.

La formation professionnelle continue est selon **Jean Prière CITEAU** « un ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par l'évolution technologique et économique et favoriser leur évolution professionnelle ». ⁶

⁴Jean Marie PERETTI, Gestion des Ressources humaines, édition VUIBERT, Paris, P 195.

⁵GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, 2000, p 11.

⁶CITEAU Jean Pière, gestions des ressources humaines principes généraux et cas pratique, édition Armant Colin, Paris 1994, P.85.

²DOLAN Shimon L et autres, psychologie du travail et comportement, 2^{ème} édition, édition Ilée canada 1990-1996- 2002, p.455.

³DEMAILLY L, Modèles de formation continue des enseignants et rapport aux savoirs professionnels, recherche et formation N°10 (numéro spécial : Tendances nouvelles de la formation des enseignants), 1991, INRP ? Paris, p.25.

⁴SCHWARTZ

Cette linéature suppose quelque conséquence immédiate. Elle implique dans un premier temps que la formation professionnelle continue assimile et associe admirablement dans la politique générale du personnel de l'organisation, et que ses expositions soient complaisantes à des choix de direction générale. Les cibles de la formation professionnelle nécessitent d'être logique avec la politique de l'entreprise dans un second temps.

Plus loin de ces objectifs, la formation professionnelle est considérée comme un moyen du changement qui permet au groupe ainsi qu'à l'individu capable de surmonter les méthodes de travail. La formation professionnelle continue semble être pour **DOLAN Shimon** « ...un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissances et des compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail ». ²

On peut comprendre à travers cette définition que la formation professionnelle continue aide l'employé dans son milieu de travail, c'est à dire elle facilite la transmission des connaissances acquises par les travailleurs dans le cadre des activités de l'entreprise.

Lise DEMAILLY propose de désigner par formation, « les modes de socialisation comportant une fonction consciente de transmission de savoirs et de savoir-faire » ³

Du point de vu de **SCHWARTZ Dimitri**, 2003.p 437 : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient » ⁴.

On peut mentionner deux éléments essentiels à travers cette définition :

La formation a comme but de trouver des solutions face à des problèmes dans les milieux du travail et de savoir agir face à ces problèmes (la détermination de la formation est de s'acclimater aux mauvaises conditions et de savoir gérer la situation).

Découvrir et trouver une excellente issue afin de pouvoir régler la situation.

Effectivement, on peut abrégé et synthétiser toutes les définitions qu'on a déjà citées par une seule définition de **SEKIEU** « la formation professionnelle contenue est considérée comme étant un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de support planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, comportements, attitudes, habilités et leur capacité mentale nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils

*leur sont personnels, ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et accomplir de façon adéquate leur taches actuelle et futures ».*⁷

L'ingénierie de la formation :

Guy LE BOTERF définit cette notion comme étant : « *un ensemble coordonné d'activités permettant de maîtriser et de synthétiser des informations multiples, nécessaires à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité* ». ²

L'ingénierie de formation est une construction d'un projet de formation, une collection de méthodes qui étudie la demande et les désirs en formation d'une entreprise, une hiérarchie des méthodes et outils à mettre en œuvre. Ainsi l'ingénierie de formation est une liaison entre les acteurs de formation et le suivi de cette dernière.

La démarche d'ingénierie qui vaut pour le plan de formation vaut également pour chaque action de formation : afin d'en rendre l'efficacité optimale, elle devra là encore être conçue et réalisée de la manière la plus cohérente possible, ce qui signifie l'adoption d'une méthodologie systématique.

¹**SEKIEU Lakhdar et autres**, gestions des ressources humaines, de Boeck université, les éditions LINC Québec, 1993, p.336.

²**WEISS DIMITRI**, « Ressources humaines », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p.435.

³**W.B.WERTHER, K.DAVIS, H.LEE-GOSSELIN** ; Gestion Des Ressources Humaines ; 2^{ème}édition, Ed DALLOZ, 1993, p.333.

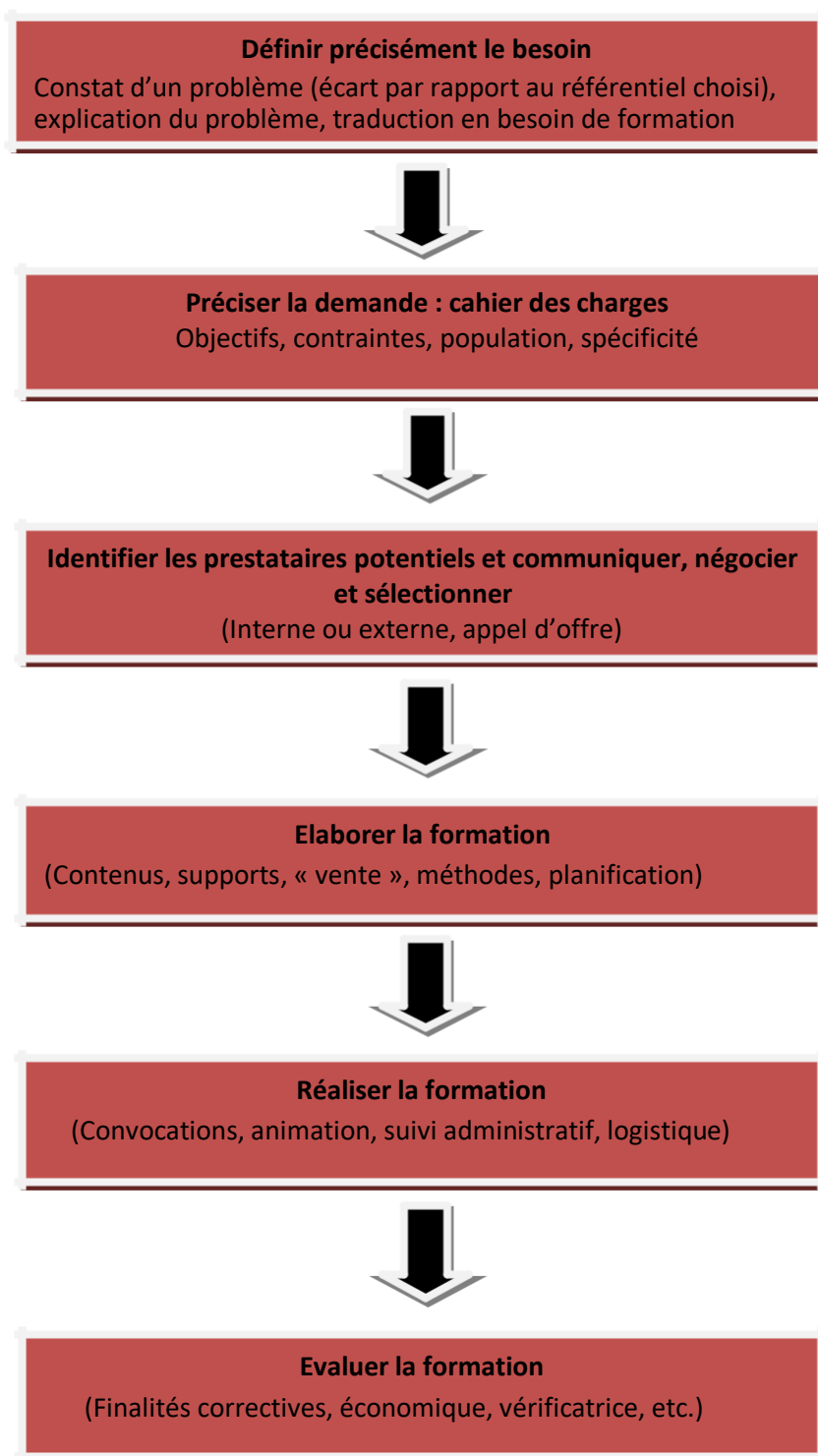


Schéma N° 01 : L'ingénierie d'une action de formation

L'évolution de la formation professionnelle continue

Autre fois, à l'époque des anciens Grecs, Egyptiens et au moyen âge, l'apprentissage était la seule forme de formation. Au cours des siècles l'apprentissage était l'outil le plus fréquent que l'on

ait déniché et trouvé pour atteindre une évolution des acquisitions des compétences des ressources humaines.

Au départ, les ouvriers les plus anciens et les travailleurs experts aident dans l'apprentissage des nouveaux ouvriers. Ils n'avaient cependant pas souvent intérêt à transmettre les secrets de leur travail.

Dans les années 1907 en France, le taylorisme mène au travail à la chaîne (travail en tâches élémentaires) Il était facile de s'adapter à ce nouveau système en quelques jours vu que c'était un travail répétitif.

Cependant, le besoin d'ouvriers qualifiés subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. Il y a toujours un décalage plus au moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises.³ notamment par manque d'écoles professionnelles.

Assurément, la formation devient incontournable après la deuxième guerre mondiale grâce à l'extension d'un changement née en USA en 1941, Training Within Industry (T.W.I).

Chaque grande organisation élabore et aménage des services de formation, tout comme les moyennes organisations, elles désignent un responsable pour animer l'activité de formation.

En 1949, c'est l'envahissement et l'expédition du projet TWI qui analyse comme une formation bénéfique pour les associés méritants. C'est la formation parfaite pour les organisations fortunées et socialement avancées. Une formation définie comme étant un moyen d'évolution et de développement de l'organisation ainsi qu'un investissement valorisé.

À la fin des années 60, une contenance d'ignorance prime à l'égard de la formation, sauf quelques organisations qui se sont introduites et engagées dans d'autres activités qui exigent l'utilisation de technologies de pointe et une formation professionnelle déterminée.

En France à partir de 1968 c'est l'élaboration d'un privilège de la formation et l'homologation de la gestion de la formation [1971-1978]. À plusieurs reprises elles seront amendées et particulièrement à la suite de l'entente interprofessionnelle du 21 septembre 1982 jusqu'au 20 décembre 1993 dite « loi quinquennale pour l'emploi ». ⁸Cette phase est également indiquée par la création d'un droit réel à la formation et parmi ses primordiales tendances figure la nécessité faite aux organisations présentant plus de dix employés d'adhérer et d'assister à l'investissement et au financement de la formation continue

⁸Y. SIMON, P. JOFFRE, Encyclopédie de Gestion ; 2^{ème} Ed, Ed Economica, 1997, p.570.

Selon **PLANE**, la formation est le facteur essentiel de valorisation des ressources humaines. Certains cadres l'évaluent comme étant un investissement principal vu la grandeur de son intérêt. À compter des années 80, la formation évolue et devient de plus en plus un besoin pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est presque impossible de concevoir une stratégie d'une organisation sans avoir prévu une formation du personnel aux technologies nouvelles, culpabilité, responsabilité et vocations qu'il devra assimiler pour en bénéficier. Donc la formation est consubstantielle de toute stratégie d'une organisation. La formation établie aussi un outil du dialogue social car elle aide à comptabiliser les projets personnels du développement professionnel avec les fondements de la compétitivité.

De nos jours, nous reconnaitrons que les compétences et les acquisitions d'un individu en échelle avec l'évolution technologique est en revanche relatif de manière plus que brusque pour toutes les carrières et professions.

La formation paraît aujourd'hui un investissement bien que l'on continue d'apercevoir des distinctions et différentes constances par rapport à l'intérêt des moyens mis et l'approche de formation entre les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises.

Les différents types de formation continue :⁹

Il existe deux principaux modes de formation :

La formation initiale,

La formation professionnelle continue.

La formation initiale :

Elle conduit un enfant (devenu adolescent, puis jeune adulte) à exercer un métier. Elle est dite « initiale » car elle vise à lui donner les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier qu'il pratiquera un jour... ou qu'il ne pratiquera peut-être jamais, faute de débouchés ou, tout simplement, d'intérêt pour celui-ci. Cette formation, d'une durée variable, se dispense au travers de trois cycles (allant du collège à l'université) : primaire, secondaire, supérieur. Elle est, en cas de réussite, toujours sanctionnée par un diplôme. Le statut d'« élève » ou d'« étudiant » en formation

⁹**DIDIER JANSOONE**, « boostez votre carrière ou changer de métier par la formation continue », Maxima, paris, 2013, p.31/32.

initiale reste acquis tant que l'on n'interrompt pas plus de deux ans ses études. On considère comme faisant partie de la formation initiale :

Les études secondaires (collège et lycée),

Les études universitaires (les trois cycles),

Les études post bac (écoles d'ingénieurs et de commerce publique et privé).

L'apprentissage en CFA ou l'alternance (du CAP au diplôme d'ingénieur sous statut scolaire ou salarié).

La formation professionnelle continue :

S'adresse aux salariés et aux demandeurs d'emploi. Elle regroupe l'ensemble des dispositifs de formation destinés aux personnes sorties du système scolaire. Elle vise à leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences, pour évoluer, rester employable ou retrouver un emploi (ce droit est inscrit dans le Code du Travail). La formation professionnelle continue peut être **qualifiante** (si elle permet d'initier ou d'accroître une qualification), **diplômante** (si elle est validée par un titre défini par arrêté ministériel et reconnu sur le marché du travail local ou national) ou individuelle (dans ce cas, l'apprenant se sera « auto formé »).

La formation continue qualifiante :

Une formation qualifiante est généralement de courte durée (10-20 jours), dispensée en interne ou en externe (sous forme de stage promotionnel ou de perfectionnement) et destinée à permettre un changement de qualification ou l'acquisition d'un savoir-faire précis (connaissance d'un nouveau logiciel, apprentissage d'une nouvelle méthode ou technique de travail). Directement à visée professionnelle, ce type de formation permet au salarié, par exemple, de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste de travail (accès à un poste de technicien ou d'agent de maîtrise). De par leur courte durée, ces formations qualifiantes sont souvent organisées en alternant cours théoriques et périodes de tenue du poste de travail afin de permettre l'assimilation des nouvelles connaissances (dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou au travers de cours concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'organismes de formation).

La formation s'achève avec l'obtention d'une certification, d'un contrat de qualification professionnelle ou d'un titre professionnel. La SNCF en France, par exemple, décerne des certifications comme, entre autres (conducteur de train) ou (Techniciens Transport mouvement a permettant au titulaire d'être promu agent de maîtrise.

Certaines entreprises (CISCO et Microsoft, par exemple) vont encore plus loin et délivrent des certificats essentiellement basés sur l'expérience professionnelle. Ainsi, la Certification Microsoft « Certified IT Professional » valide votre expertise, vos compétences sur le terrain et votre maîtrise des technologies Microsoft.

Les organismes spécialisés de formation délivrent, quant à eux des « certificats », validant des compétences acquises dans un parcours plus ou moins court permettant au stagiaire de se spécialiser, d'actualiser ses connaissances ou de les parfaire. À l'issue de la formation, un certificat est délivré par l'organisme. Beaucoup ont une forte notoriété, d'autres sont « labellisés ». Par exemple, la CEGOS délivre une « Certification du cycle Responsable Innovation ».

b. La formation continue diplômante :

En France les formations diplômantes (inscrites au RNCP – le Répertoire National des Certifications Professionnelles – et garanties par un label qualité de l'État) comprennent les diplômes nationaux (CAP – BEP – BTS – DUT – Diplôme d'ingénieur...), les titres professionnels ainsi que les CQP – les Certificats de Qualification Professionnelle.

Le diplôme national est créé et délivré par le Ministère de l'Éducation Nationale. Il atteste que son titulaire possède une compétence nationale associée à une « ouverture d'esprit » (car il contient des épreuves d'enseignement général). C'est aussi, dans le cas d'un diplôme technique, une reconnaissance professionnelle sur le marché du travail. Cette compétence peut être utilisée pour faire progresser une carrière en accédant à de nouvelles fonctions (ingénieur par exemple).

Ce type de formation est donc adapté aux projets de mobilité externe (le salarié postule chez un autre employeur) ou de réorientation professionnelle (le salarié change totalement de métier). À noter qu'un diplôme peut s'avérer obligatoire pour accéder à certains secteurs ou métiers (ex. : infirmière). Obtenir un diplôme reste, certes, difficile mais il ne faut pas se résigner car il existe de nombreuses possibilités pour décrocher un titre reconnu. Avec le développement du marché de la formation continue, une vaste gamme de « titres », de « qualifications » et de « certifications » vient aujourd'hui concurrencer ce parchemin.

Le titre professionnel est un « diplôme » créé et délivré par le Ministère chargé de l'emploi. Délivré « au nom de l'État », il reconnaît de façon officielle que son titulaire possède une qualification professionnelle de portée nationale. Un titre professionnel est composé de une ou plusieurs unités représentant chacune un ensemble cohérent de compétences, aptitudes et connaissances : ce sont les CCP (Certificat de Compétence

Professionnelle). Chaque CCP peut être obtenu indépendamment des autres. Le délai d'obtention du titre complet est de 5 ans à compter de la date d'obtention du premier CCP. Le titre de « Gouvernant/e en hôtellerie » est par exemple proposé par l'AFPA

Aux yeux d'un employeur, ce titre est une garantie de professionnalisme ainsi que d'une compétence technique pouvant être directement opérationnelle.

Le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) est une certification spécifique créée et délivrée par une branche professionnelle. Ce n'est pas un « diplôme » au sens propre car son contenu est fabriqué sur mesure par les professions. Ce titre constitue donc une reconnaissance nationale de compétences par la seule branche professionnelle concernée.

De nombreuses branches professionnelles proposent leurs propres qualifications accessibles en formation continue. Elles permettent de reconnaître des savoir-faire propres à un métier quand il n'existe pas de diplôme correspondant. Elles sont reconnues dans la convention collective de la branche professionnelle. Un exemple de CQP : « Administrateur de Réseaux d'Entreprise (ARE) » créé par la Branche Syntec-CICF, branche des secteurs informatique, ingénierie et conseil.

Définition et objectifs types de formation ¹⁰ :

Définition et objectifs selon les dispositions du Code du travail, la formation professionnelle continue recouvre divers objectifs à l'attention des salariés, à savoir :

Favoriser leur insertion ou leur réinsertion professionnelle.

Permettre leur maintien dans l'emploi

Favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

Elle a également pour objet de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels ainsi qu'à leur promotion sociale. Cette formation vise ainsi les personnes déjà salariées et vient compléter la formation initiale qui, pour sa part, visé à préparer à un emploi avant une titularisation. Si elle fait l'objet d'une législation abondante, la formation professionnelle continue des salariés est également une notion largement prise en compte au sein des accords collectifs conclus par les partenaires sociaux.

Plusieurs types de formation différents existent. Ils peuvent résulter d'une décision de l'employeur ou du salarié lui-même. Ainsi, si les plans de formation sont à l'initiative de l'employeur, d'autres types de formation sont, en principe, à l'initiative du salarié. Parmi ces derniers, il convient ainsi de distinguer : les périodes de professionnalisation ; les congés de formation parmi lesquels figurent notamment le congé individuel de formation (CIF), le congé de bilan de compétences, ou le congé d'enseignement ou de recherche ; le droit individuel de formation (DIF) remplacé par le compte personnel de formation (CPF) depuis 2015.

Le besoin de formation :

Le besoin est un « sentiment de privation qui porte à désirer ce dont on croit avoir besoin, nécessité impérieuse : besoin de savoir »¹¹

La notion de « besoin de formation », ou « besoin en formation », apparaît dans les années soixante ». ¹²

Pour **Alain MEIGNANT** (2009), « la notion « besoin de « besoin de formation », souvent utilisé, est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte »¹³. Pour lui « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisent un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation »¹⁴

Thierry ARDOUIN (2006) rejoint **Alain MEIGNANT** sur l'ambiguïté de la notion besoin. Par conséquent, Nous pouvons apercevoir que le besoin de formation apparait de la consignation d'un manque à combler. En outre, nous avons dit que la formation est un moyen d'atteindre un objectif. Le besoin de formation serait donc l'élocution d'un manque que la formation, tant que moyen, peut combler.

Également selon **Alain MEIGNANT** (2009)¹⁵, cette notion permet d'éprouver la double dimension du besoin de formation : « une dimension sociale », traduisant ce compromis entre les acteurs. et « une dimension opérationnelle » autour d'un manque à combler nécessitant une action de formation.

¹¹Ibid.

¹²**ARDOUIN T.**, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, p73.

¹³**MEIGNANT A.**, Manager la formation, Liaisons, 2009, 8^{ème} édition, p115. Ibid., p115.

¹⁵**MEIGNANT A.**, Manager la formation, Liaisons, 2009, 8^{ème} édition, p115.

Pour **Sylvie FAISANDIER** et **Jacques SOYER** (2007) « *Parler de besoins de formation peut être considéré comme un abus de langage, une contraction pratique pour « faire court », mais qui peut présenter des dangers. Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque. Or, peut-on dire dans l'absolu, sans référence à une situation donnée, qu'il y a manque de formation ?* ». ¹⁶On peut comprendre par cette définition que le besoin provient d'un déséquilibre et d'un manque, évidemment le besoin est accorder donc à une situation précise.

a. Types de besoins de formation :

Pour Alain MEIGNANT (2009)¹⁷ il existe trois catégories de facteurs qui entraînent des besoins de formation :

La première catégorie : est économique. Pour réaliser des performances économiques et commerciales, l'entreprise a besoin de gens compétents ;

Dans la deuxième catégorie : seront les projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise ;

La troisième catégorie : est l'expression des attentes des individus (ou des groupes), en fonction de l'image qu'ils se font de leur parcours professionnel (ou personnel) ».

Selon **Thierry ARDOUIN** (2006)¹⁸ il faut distinguer deux types de besoins bien spécifiques :

Les besoins de l'entreprise : ces besoins correspondent le plus souvent à des qualifications, des postes et/ou des compétences. Le contexte organisationnel et politique de l'entreprise doit être pris en compte. Selon les entreprises, les besoins peuvent être différents, il est donc important de prendre en compte et de comprendre « les enjeux de l'organisation ».

Les besoins du salarié : qui cherche à évoluer, à s'adapter, à se maintenir dans l'emploi. Ces besoins peuvent être liés au contexte professionnel mais ils peuvent également être personnels. Selon les salariés, les besoins peuvent être différents, il est donc important de prendre en compte et de comprendre « leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires ».

Thierry ARDOUIN (2006)¹⁹ ajoute pour le but d'épaissir cette idée qu'il existe trois niveaux à cerner dans les besoins de formations :

¹⁶FAISANDIER S., SOYER J., Fonction formation, Paris, Eyrolles, 2007, 4^{ème} édition, p229.

¹⁷MEIGNANT A., Manager la formation, Liaisons, 2009, 8^{ème} édition, p.117-118.

¹⁸ARDOUIN T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, p75.

¹⁹ARDOUIN T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, p78.

Niveau macro » : ce niveau correspond à l'entreprise dans sa globalité avec son environnement. Ces besoins sont en lien avec toute l'entreprise ;

Niveau méso » : Ces besoins sont en rapport avec les objectifs d'un service, d'un département ou d'une unité ;

Niveau micro » : Dans ce niveau, il y a deux parties :

Le niveau individuel : Ces besoins sont en lien avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente ;

Le niveau personnel : Ces besoins sont en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service.

Selon **Thierry ARDOUIN** (2006),²⁰ il faut mentionner que les besoins correspondent à différentes réalités. Cela pourrait être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande :

Un manque : Le besoin est ici issu d'un manque. « *Le besoin amène alors à s'interroger sur l'écart, ou le différentiel, entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Le besoin est donc la résultante de l'analyse, ou confrontation, entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire* ». Ce manque va donc amener l'individu, le collectif ou l'organisation à ressentir un besoin de formation. Il peut correspondre à l'évolution du poste, du système de travail ou de la politique de l'entreprise.

Un dysfonctionnement (ou un écart) : les besoins ressentis peuvent provenir d'un dysfonctionnement. Ils correspondent à un écart entre les compétences acquises d'un individu et les compétences requises par l'emploi, exprimés en termes d'objectifs.

Une attente : ces attentes « renvoient à des souhaits individuels ou collectifs ». Les souhaits, les objectifs des individus doivent être pris en compte pour qu'ils puissent élaborer leurs projets professionnels, cependant ces objectifs doivent correspondre aux besoins de l'entreprise, au regard de sa politique de formation et de son organisation.

Une demande : à la différence de l'attente, les demandes sont « exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre ». Elles peuvent également être individuelles ou collectives

ARDOUIN T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, p75-76.

Les enjeux de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;

La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;

La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...);

La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

Une stratégie réactive de formation :

L'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;

Une stratégie proactive de formation :

L'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale...

Le rôle de la formation dans la GRH:²¹

Au-delà de la mise en adéquation des ressources avec les besoins professionnels, la formation professionnelle joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines et contribue à la performance à la fois sociale et économique de l'organisation. En élevant le niveau de compétences, elle concourt à la politique de gestion des carrières et des mobilités professionnelles. En entretenant et en développant les connaissances la formation participe à l'employabilité des salariés et à la politique de gestion des emplois. Vecteur d'échange de bonnes pratiques, elle contribue au développement de relations interpersonnelles, de valeurs communes et d'une culture d'entreprise. Elle est, au travers de l'investissement financier (exprimé souvent en pourcentage de masse salariale) et investissement-temps, un baromètre intéressant de la volonté politique des dirigeants et de la dynamique en vigueur dans l'entreprise. Elle est enfin, au travers des obligations légales dans la phase d'ingénierie et d'évaluation, un thème de rassemblement et de rencontre entre la direction et les partenaires sociaux et participe au bon climat social de l'entreprise.

Section 2 : la formation ; politique, besoin, plan, fonctions et fondations idéologiques :

Dans cette seconde section, nous exposerons la politique de la formation, ses besoins, son plan, ses fonctions et enfin nous allons présenter ses fondations idéologiques.

Définition du plan de formation :

La loi ne fournit pas de définition du plan de formation. Cette notion renvoie à un ensemble d'actions de formation décidées par l'employeur, à destination des salariés de l'entreprise et compilées au sein d'un document. Le Code du travail a seulement mis l'accent sur les consultations et informations concernant le plan de formation. Avant 2016 ces consultations avaient lieu à l'occasion de rencontres spécifiques avec les élus, depuis 2016 elles ont été regroupées avec d'autres thématiques « La formation professionnelle et les représentants du personnel », page 50). Contenu du plan de formation :

Le plan de formation est donc un « catalogue » des formations que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il doit être divisé en deux parties, correspondant aux deux types de formations reconnus par les dispositions légales et présentés sous cette forme au comité d'entreprise :

21

Les actions d'adaptation au poste de travail ou actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise :

Elles portent sur les compétences directement utilisées par le salarié dans le cadre de ses fonctions ou sur les compétences susceptibles d'être utilisées lors d'une évolution, prévue ou simplement envisageable, du poste.

Les fonctions du système de formation :

La fonction pilotage :

Maintient le système en adéquation avec l'environnement. Elle anticipe (rôle de prévention) ; elle structure (pour optimiser la compétence et coûts) ; elle organise (pour assurer la meilleure performance du système) ; elle anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'entreprise et la cohérence avec les autres systèmes de celle-ci. La fonction du pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes.

La fonction de régulation :

Chargée d'assurer la programmation des actions, elle adapte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évaluation des entrées, modification des demandes du client) ou lorsque les caractéristiques de la fonction réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation) la régulation va s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle.

La fonction de réalisation (ou de transformation) :

Produit en parlant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus-value. Elle réalise concrètement les actions de formation prévus ou plans de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

La fonction de contrôle :

Rassembler et transmettre toutes les informations utiles aux pilotes, aux régulateurs; tendance d'évolution de chaque type de formation ;tableau de bord et bilan; variations instantanées générées par la fonction de réalisation c'est-à-dire: les actions de formation réalisées, les stages annuels, les absentéismes, elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards, notamment aux prévisions du plan de formation et en transmettant les écarts constatés aux régulateurs et au pilotes.

Le financement de la formation professionnelle continue :

Si le financement de l'éducation (enseignement) incombe aux pouvoirs publics, celui de la formation continue est plus complexe. Les pouvoirs publics, les entreprises et les Individus prennent en charge une partie de la responsabilité financière. Derrière cette expression de formation continue se cache d'ailleurs une réalité très riche et variée. Il peut en effet s'agir de la formation continue des travailleurs pour que ceux-ci puissent s'adapter à une nouveauté technologique ; il peut également s'agir d'une formation continue d'un demandeur d'emploi peu qualifié qui s'inscrit dans une trajectoire de formation calibrée pour combler une fonction critique ; il peut aussi s'agir d'un travailleur très qualifié qui entreprend, à son compte, une formation pour pouvoir se réorienter dans sa carrière. Il peut également s'agir d'un travailleur qui suit une formation qui lui est utile dans la vie quotidienne mais qui n'est pas spécialement pertinente pour son emploi actuel ou futur. Même dans le cas où la séparation est faite entre formation continue pour les travailleurs ou pour les demandeurs d'emploi, entre formation pertinente ou non dans le cadre d'un emploi actuel ou futur, il n'est pas possible de donner des réponses simples aux questions des responsabilités financières, règlementaires ou organisationnelles s'agissant de :

La formation continue des jeunes qui se présentent sur le marché du travail sans diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ;

La formation des demandeurs d'emploi qui sont détenteurs d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ;

La formation des travailleurs âgés en processus de reconversion, de réorientation professionnelle pour s'assurer de poursuivre une carrière au-delà de 55 ans ;

La formation des travailleurs occupés ;

La formation continue des chômeurs de longue durée ;

La formation continue qui n'a pas de lien direct avec l'emploi actuel ou futur.

Les fondations idéologiques de la formation professionnelle :

Enclenché par une révolte de la jeunesse étudiante parisienne gagnant le monde ouvrier et pratiquement toutes les catégories de la population, « Mai 68 » est l'un des plus importants mouvements sociaux du XXe siècle en France. Révolte spontanée antiautoritaire, de nature à la fois culturelle, sociale et politique dirigée contre la société traditionnelle, Mai 68 revendiquait

entre autres choses un bouleversement des modèles d'acquisition du savoir. Le constat était établi que la vie était faite de trois phases :

Une pour apprendre : la formation initiale,

Une pour travailler : la vie active,

Une de « retrait » : la retraite. Et qu'il n'était guère possible de revenir sur la phase antérieure lorsque l'on avait échoué dans la précédente ou lorsque ses désirs changeaient. L'idée était désormais que l'on puisse continuer d'apprendre, de sa naissance jusqu'à sa mort. Cela s'est d'abord concrétisé par quelques universités du 3e âge (aujourd'hui très tendances et très fréquentées !) et, en ce qui concerne la phase « vie active », dans le cadre de négociations longues et difficiles, par la signature le 9 juillet 1970 d'un Accord National Interprofessionnel qui sera repris et complété par la loi du 16 juillet 1971.

Droit individuel à la formation (DIF) : comment ça marche ²² en France ?

Dans le cadre de leur formation professionnelle continue, les salariés d'une entreprise bénéficiaient, sous certaines conditions, d'un droit individuel à la formation (DIF).

Depuis le 1er janvier 2015, ce DIF a été remplacé par un nouveau dispositif : le compte personnel de la formation (CPF). Pour information, voici les règles du DIF qui étaient applicables jusqu'à la fin de l'année 2014 :

Définition salaire et temps de travail ; conditions préalables CDI ou CDD ; ancienneté calcul du nombre d'heures de formation ; procédure et démarches.

Le DIF permet au salarié de bénéficier d'une ou plusieurs actions de formation. Le choix de ces dernières peut varier en fonction des priorités définies par la convention collective ou l'Accord collectif. À défaut, la loi prévoit que l'exercice de ce droit s'effectue dans le cadre des thèmes de formation professionnelle permettant au salarié d'acquérir une qualification plus élevée ; les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances offrant au salarié, selon le code du travail, « les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel ainsi que d'assumer des responsabilités accrues dans la vie associative » ; les actions permettant d'obtenir une qualification professionnelle enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles, reconnue dans les classifications d'une Convention collective nationale de branche ou ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle.

Salaire et temps de travail en principe, les actions de formation se déroulent en dehors des horaires de travail, le salarié bénéficiant alors d'une allocation de formation versée par l'employeur et dont le montant est égal à 50% de son salaire horaire net de référence. Cependant, une Convention ou un accord collectif de branche ou d'entreprise peut prévoir que ces actions de formation se dérouleront pour partie pendant le temps de travail. Dans ce cas, les heures de formation donnent lieu au maintien de la rémunération du salarié.

Conditions préalables pour qu'un salarié puisse bénéficier du DIF, il doit réunir les conditions suivantes

CDI ou CDD le contrat du salarié doit être à durée déterminée ou indéterminé, étant précisé que le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation ne sont pas compris dans le dispositif. Ancienneté le salarié doit avoir : pour un CDI : au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise en cas de CDI, pour un CDD : au moins 4 mois d'ancienneté, consécutifs ou non, au cours des douze derniers mois.

Calcul du nombre d'heures de formation pour une année passée au sein de l'entreprise, le salarié en CDI se voit octroyer un DIF d'une durée de 20 heures. En cas de CDD, cette durée est calculée proportionnellement au temps passé au sein de l'entreprise.

La durée prévue par le code du travail peut être supérieure lorsqu'une Convention ou un accord collectif interprofessionnel, de branche ou d'entreprise prévoit cette possibilité. Ces heures peuvent se cumuler au fil des ans dans la limite de 6 années. Lorsque le salarié n'utilise pas son DIF pendant cette période, la durée de ce dernier est plafonnée à 120 heures. Le salarié est informé chaque année par l'employeur au moyen d'un écrit du total des droits acquis au titre du droit individuel à la formation.

Procédure et démarches : le passage d'une formation relève de l'initiative du salarié en accord avec son employeur. Pour ce faire une demande doit lui être adressée. L'employeur dispose alors d'un délai d'un mois pour notifier sa réponse au salarié. L'absence de réponse de sa part dans ce délai vaut acceptation.

En cas d'accord de l'employeur, le choix de l'action de formation envisagée est arrêté par accord écrit entre lui et son salarié. En cas de désaccord de sa part, le salarié conservera la possibilité de faire une nouvelle demande l'année suivante.

Selon les juges (cf. Arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation en date du 14 septembre 2010), l'employeur peut en outre refuser de financer une formation au titre du DIF lorsque son coût dépasse le montant des droits acquis par le salarié.

Conclusion

La formation professionnelle permet aux salariés de développer leurs compétences. C'est un moyen de gérer sa carrière professionnelle, d'évoluer vers de nouvelles fonctions ou responsabilités hiérarchiques, de revaloriser son salaire. Les nouvelles compétences acquises permettent de « booster » sa carrière.

Chapitre III :

La gestion de carrière

Introduction :

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise.

La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, évaluation, rémunération... La gestion des carrières est considérée comme étant un levier de l'évolution et du développement d'allégeance et fidélisation des travailleurs compétents, vu qu'elle vise à accomplir plus d'équilibre entre l'effectif présent et celui du futur soit en ce qui concerne les hommes ou plutôt la compétence. La notion de gestion des carrières a évolué au cours des dernières décennies avec la responsabilisation de l'individu dans le processus mais elle repose toujours sur une idée de développement personnel et professionnel.

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). 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. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables.

On a consacré ce chapitre pour éclaircir les principes de la gestion des carrières.

Section 1 : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en France**La notion de GPEC :**

Les définitions de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont nombreuses. Celle donnée par H.ROUILLEAULT dans son rapport («Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier», rapport remis au ministre de l'Économie, Christine LAGARDE, en juillet 2007) est retenue ici :

Elle est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. C'est une fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques, adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources. La GPEC est un outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel.

Elle est un dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel, mettant en cohérence différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...) avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...).

La GPEC est une démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote.

Les outils de la GPEC :

La GPEC repose sur des outils de suivi des ressources (appréciation de potentiels via l'entretien annuel d'appréciation, l'entretien professionnel, les bilans de compétences, etc.), des outils d'analyse et de communication (référentiels d'emplois, nomenclature des métiers, filière d'évolution professionnelle, etc.), des outils d'aide à la décision (indicateurs comme la pyramide des âges, les effectifs par catégorie, le taux de promotion, le taux de rotation ou turn-over, etc.) et des outils de simulation (calculateurs itératifs paramétrés en fonction du passé et des hypothèses de futur).

Ces outils visent à apporter des informations sur le niveau qualitatif, quantitatif et financier des besoins et des ressources pour faciliter la prise de décision. Voici quelques outils particulièrement utilisés dans la GPEC :

Les tableaux de suivi des effectifs par âge, par catégorie, par sexe, par ancienneté, par niveau de qualification... apportent par exemple de nombreuses informations sur l'état des ressources et leurs potentielles évolutions ;

Le référentiel des emplois (qui regroupe les descriptions des activités et des tâches inhérentes à chaque emploi) permet d'élaborer le référentiel des compétences requises pour chaque poste et d'estimer l'adéquation des ressources (salariés) aux emplois ;

La cartographie des métiers permet de présenter les familles professionnelles suffisamment proches pour permettre les passages de l'une à l'autre. Elle est donc très utile pour présenter les mobilités horizontales ou verticales possibles ;

Les entretiens d'évaluation permettent d'une part aux managers d'évaluer l'adéquation entre les compétences disponibles et les exigences des postes et, d'autre part, de recueillir les aspirations des salariés en termes d'évolution. L'article 5 de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a créé un article L.6315-1 dans le Code du travail qui prescrit un entretien professionnel au moins biennal ne devant pas porter sur l'évaluation du salarié. Cela semble conduire à des entretiens séparés en fonction de leur objectif (point développé fiche 11, 2, b) ;

Le plan de formation interne est un des moyens privilégiés pour développer les connaissances et compétences en fonction des besoins et pour permettre aux salariés de gagner en employabilité, etc. Lorsque ces démarches sont déclinées judicieusement, la GPEC permet donc une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité et développement des compétences des salariés, une meilleure gestion des carrières et une meilleure sélection des politiques et actions RH à mettre en œuvre dans les trois à dix ans en fonction des contraintes budgétaires.

Les enjeux de la GPEC :

Le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution. Le développement des compétences accompagne l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle). La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie. Ainsi, la GPEC a une double finalité :

Une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise. Une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.

Les acteurs de la GPEC :

De nombreux acteurs sont impliqués dans la GPEC :

La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH) :

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur.

La DG donne la direction à suivre en définissant la stratégie de l'entreprise, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions. La DRH joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthodes. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire l'écart de compétences ;

Les managers :

Ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent ;

Les salariés :

Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et à son adaptation aux mutations de l'entreprise grâce aux outils de la GPEC ;

Les instances représentatives du personnel (IRP) :

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place ;

Le comité de suivi GPEC :

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est

généralement composé de représentants du personnel désignés par les organisations syndicales et de membres désignés par la Direction.

Section 2 : principes de la gestion des carrières

Définition de la carrière :¹

L'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char (Grand Robert de la Langue Française). De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, et de développement (Cerdin, 2000). L'étude des carrières puise dans différentes disciplines et adopte plusieurs perspectives (**MOORE, GUNZ, & HALL**, 2007) :

Une perspective sociologique avec notamment les travaux de Durkheim (la vie au travail sans références précises aux carrières), **WEBER** (l'organisation bureaucratique) et Hughes (Sociologie des métiers) ;

Une perspective professionnelle avec une réflexion philosophique sur les fonctions des uns et des autres dans un environnement donné comme une nation, une approche psychologique où la question de la congruence est centrale entre la personne et ce qu'elle fait au niveau professionnel ;

Une perspective de développement où la carrière est un processus dynamique, suivant certaines étapes. Les définitions de la carrière varient en fonction des disciplines qui l'étudient (e.g. **ARTHUR, HALL, & LAWRENCE**, 1989, **CERDIN**, 2000) :

Sciences économiques :

La carrière constitue une réponse aux forces du marché. Elle est définie en termes de marché interne et de marché externe du travail. Elle résulte d'une confrontation entre l'offre des organisations et la demande portée par les individus. Ces derniers peuvent être en situation de force ou de faiblesse en fonction notamment de l'état de l'économie et des compétences dont ils disposent.

Sciences politiques :

La carrière correspond à la représentation de l'intérêt personnel. Chaque personne poursuit avant tout ses propres objectifs. Ces objectifs ne sont pas systématiquement alignés avec ceux de

¹Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.23.24.

L'organisation. La conciliation des objectifs individuels et des objectifs organisationnels est un vrai enjeu de la gestion des carrières.

Sociologie :

La carrière se définit comme une succession de rôles sociaux. La carrière ne se limite pas aux frontières de l'organisation. Toute décision concernant la carrière impacte l'individu non seulement dans l'entreprise pour laquelle il travaille mais aussi à l'extérieur de celle-ci en lui conférant un statut.

Anthropologie :

Ici, c'est le changement de statut qui est l'objet de l'attention avec ses rites et cérémonies.

Géographie :

La carrière peut être vue comme une réponse aux circonstances géographiques. L'environnement géographique avec ses ressources particulières conditionne les carrières possibles.

Histoire :

La carrière pourrait résulter d'une interaction entre les personnes et les circonstances. Ce n'est pas simplement l'histoire des personnes qui compte mais aussi comment certains événements conduisent à des choix particuliers de carrière.

Psychologie :

La carrière vue comme une vocation conduit à s'interroger sur les choix de carrière à la fois dans l'intérêt des individus mais également des organisations.

Gestion :

La carrière est souvent définie comme une succession d'expériences au travail tout au long de la vie professionnelle (e.g. **ARTHUR** et al. 1989). La dernière définition proposée dans la perspective « gestion » place la question de la mobilité au cœur de la carrière.

La définition du concept de carrière

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes

individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la première composante, à savoir, individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail ..., etc.

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dites actives », suivant C.H **AMHERDT**, 1998.

Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise », **J.M PERETTI**, dans la GRH.

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

La carrière peut être définie selon une acception large, large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne »²

La définition du concept de gestion des carrières :

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

J.M **PERETTI**, Ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p.219.
Dictionnaire Larousse Paris, 1997, p.94.

C'est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Elle suppose une certaine stabilité à long terme.

Autres concepts liés à la carrière :

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

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

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

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

Evolution du concept de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie, notamment, s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle. Ainsi, dès le début des années 1950, cette discipline établissait des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles, d'une part, et les aspirations de carrière, d'autre part (super, 1953). **HOLLAND** a repris et complété les recherches de **ROE** et **SIEGELEMAN**, portant, sur les traits de personnalité à l'origine des choix d'emplois et de carrières, et a développé des archétypes de personnalité (réaliste, artistique, investigateur, social, entrepreneur, conformiste). L'identification privilégiée à certains de ces archétypes plutôt qu'à d'autres influences.

Selon cette théorie, le choix de carrière de l'individu (**HOLLAND**, 1985). Les travaux de cet auteur sont d'ailleurs à l'origine de tests de personnalité, d'intérêt et de motivation.

Certains auteurs (**SCHEIN**, 1978 ; **DRIVER**, 1979) ont identifié quatre grands types de carrière (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation peuvent avoir un impact et une influence sur les choix et cheminements de carrière.

Plusieurs auteurs (dont **HALL**, 1976) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifié les problèmes et aspirations de carrière particuliers qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi- carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large. D'autres chercheurs intéressés par la dynamique de la carrière se sont penchés plus particulièrement sur les transitions, abordant notamment la crise de mi- carrière.

Enfin, certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière de certains groupes professionnels, et ce, au regard de leurs caractéristiques individuelles, d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière.

L'émergence de la gestion des carrières :

Les premiers systèmes de carrière sont apparus, comme déjà cité, au début des années 1970, manifestant un nouvel intérêt des employeurs, suscité sans doute par certains changements environnementaux, tels une scolarisation accrue de la main d'œuvre, l'adoption des lois relatives à l'équité d'emploi et l'avènement de nombreux changements technologiques. Plusieurs études et enquêtes ont tenté de cerner cette réalité organisationnelle.

Malgré leur caractère récent à cette époque-là, les systèmes de carrière varient et diffèrent d'une entreprise à une autre, regroupant des activités différentes, privilégiant des fois, les besoins organisationnels, d'autres fois, les aspirations individuelles. Un certain nombre d'écrits théoriques

ont identifié certains facteurs explicatifs potentiels de cette diversité et variation et propose des hypothèses précisant la nature de leur influence.

L'importance de la gestion des carrières :

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment. Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler

Tableau sur l'importance de la gestion des carrières :

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

Tableau N° 01 : L'importance de la gestion des carrières

Les avantages de la gestion de carrière :

Pour l'entreprise	Pour les salariés
Gestion des promotions Développement des compétences des salariés. Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise. Plus grande motivation et productivité des salariés. Réduction du turnover. Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.	Opportunités d'évolution dans l'entreprise (Plan de carrière, objectifs de carrière). Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité. Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Tableau N° 02 : Les avantages de la gestion des carrières

Toutefois, malgré ses multiples avantages, la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

La réussite de carrière :³

À la fois les définitions de la réussite de carrière, ses conceptualisations et la manière dont la réussite de carrière est mesurée semblent relativement homogènes (**HARRIS & OGBONNA**, 2006). Néanmoins, certains travaux de recherche questionnent la conceptualisation et la mesure de la réussite de carrière (**GUNZ & HESLIN**, 2005). De manière générale, la réussite de carrière peut être définie comme des réalisations ou résultats, liés au travail, souhaités aux différentes phases des expériences professionnelles (e.g. **ARTHUR, KHAPOVA, & WILDEROM**, 2005 ; **JUDGE, CABLE, BOUDREAU, & BRETZ**, 1995).

³Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.39.40.

La réussite de carrière peut se définir de multiples manières. En général, elle comprend deux grandes dimensions (e.g. NG et al., 2005 ; WAYNE., LIDEN, KRAIMER, & GRAF, 1999), à savoir :

La réussite de carrière objective ou extrinsèque

Dans la perspective objective, la réussite de la carrière est évaluée selon des critères objectifs, i.e. définis « en dehors » de l'individu, comme l'entreprise ou la société (CERDIN, 2004).

La réussite de carrière subjective ou intrinsèque

Dans la perspective subjective, la réussite de la carrière est évaluée selon des critères qui sont propres à chaque individu.

Critères de Réussites de carrière :⁴

Selon qu'elle est objective ou subjective, la réussite de carrière est mesurée selon des critères différents. Dans leur récente méta-analyse sur la réussite de carrière, NG ET AL. (2005) examinent la promotion et l'augmentation de salaire comme critères objectifs et la satisfaction de carrière comme critère subjectif. Ces mesures sont retenues dans différentes recherches car elles « reflètent non seulement les critères conventionnels de la réussite, mais aussi le sentiment de réussite relatif aux objectifs et attentes de l'individu » (SEIBERT, KRAIMER, & LIDEN, 2001, p.220).

Cette dualité du succès de carrière peut être davantage détaillée avec des critères précis pour chacune des dimensions.

Critères de réussite de la carrière objective :

La carrière objective comprend des réalisations observables comme la progression de salaire et les promotions obtenues par l'individu dans une ou différentes organisations. Ce sont des critères conventionnels de la réussite de carrière (e.g. SEIBERT ET AL. 2001). Plus rarement, peut-être parce que difficile à évaluer le statut apparaît comme critère de réussite externe

Selon NICHOLSON et DE WAAL-ANDREWS (2005), la réussite objective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants :

- 1- Statut et rang (position hiérarchique) ;
- 2- Succès matériel (richesse, propriété, capacité de gain) ;
- 3- Réputation sociale et considération, prestige et influence ;

⁴Jean-Luc CERDIN, la gestion des carrières, EMS édition, 2015 p.41.42.43.

- 4- Connaissances et compétences ;
- 5- Amitiés, connections liées au réseau ;
- 6- Santé et bien-être.

Critères de réussite de la carrière subjective :

La réussite de carrière subjective se rapporte à l'évaluation par les individus eux-mêmes de leur réussite de carrière. Cette évaluation de la carrière subjective s'appuie essentiellement sur des critères relatifs aux aspirations des personnes, leurs comparaisons aux autres et des contraintes dans leur environnement comme le fait d'avoir ou non des opportunités d'avancement (Arthur et al., 2005 ; **WOLFF & MOSER**, 2009). Les indicateurs subjectifs de la réussite de carrière font l'objet de débat. Ils incluent notamment la satisfaction de la personne envers sa carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel. Selon **NICHOLSON ET DE WAAL-ANDREWS** (2005), la réussite subjective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants :

- 1- Fierté de réalisation ;
- 2- Satisfaction intrinsèque au travail.
- 3- Confiance en soi ;
- 4- Implication à son travail ou son organisation ;
- 5- Relations épanouissantes ;
- 6- Satisfaction morale.

Les critères pour mesurer la réussite de carrière sont nombreux et ne font pas l'unanimité. Les déterminants de la réussite de carrière vont aussi varier en fonction des critères retenus pour la mesurer.

Les déterminants de la réussite de la carrière :⁵

L'éventail des déterminants de la réussite de carrière, réussite aussi bien objective que subjective, est large. Néanmoins, **NG ET AL.** (2005) ont identifiés quatre catégories principales :

⁵Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.43.

Le capital humain :

Le capital humain fait référence à la théorie du capital humain de **BECKER** (1964). Cette théorie stipule que l'expérience en termes d'éducation, mais aussi l'expérience personnelle et professionnelle, peuvent accroître les réalisations de carrière.

L'aide organisationnelle :

Cette aide organisationnelle saisit dans quelle mesure les organisations apportent leur aide aux salariés afin de faciliter leur réussite de carrière. Elle comprend notamment le soutien du supérieur direct ou des opportunités de formation dans l'organisation. Cette aide est proportionnelle à la taille de l'entreprise, augmentant avec elle.

Les caractéristiques sociodémographiques :

Ces caractéristiques incluent des données démographiques et sociales comme l'âge, le sexe, et le statut marital.

Les différences individuelles stables :

Ces différences individuelles stables ou traits naturels comme la personnalité, le locus de contrôle ou la proactivité.

Attitudes et orientations de carrières :⁶

La carrière et la réussite de carrière se comprennent au regard des attitudes des personnes envers leur carrière et de leurs orientations de carrière. Les attitudes et les orientations de carrière font partie des éléments subjectifs de la carrière.

Les deux modèles fondamentaux de carrière, le modèle de carrière traditionnelle et le modèle de carrière sans frontières, distinguent de multiples attitudes de carrières. Les choix de carrière apparaissent aussi un élément central à prendre en compte dans la cogestion des carrières.

Dans les attitudes et orientations de carrière réside l'idée de la congruence entre l'individu et son environnement. La congruence entre la personne et son environnement peut être distinguée entre deux types de congruence (**FRENCH, ROGERS, & COBB, 1974 ; KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN, & JOHNSON, 2005 ; KRISTOF-BROWN & GUAY, 2011**) :

⁶Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p 77.76.77.

La congruence objective :

La congruence entre la personne et son environnement est établie indépendamment de la personne.

La congruence subjective :

La congruence entre la personne et son environnement est celle établie par la personne même. Ce sont les personnes elles-mêmes qui apprécient s'il y a congruence ou non.

Personnes qui seraient attirées par des entreprises qui leur correspondent (CHANG, 1999). Aussi les attitudes des personnes envers leur carrière expliquent un ensemble de décisions prises par l'individu comme le choix d'une carrière, et les choix dans une carrière.

Des attitudes de carrière

Les attitudes de carrière regroupent différents types d'attitudes comme (1) l'attitude de carrière sans frontières, (2) l'attitude de carrière protéenne, (3) la motivation de carrière, (4) l'implication dans la carrière, et (5) l'orientation carriériste.

Attitudes de carrière sans frontières :

L'attitude de carrière sans frontières est en phase avec la carrière sans frontières, où la mobilité et les nouvelles expériences sont recherchées par les personnes.

L'attitude de carrière sans frontières a deux composantes (BRISCOE, HALL, & DE MUTH, 2006)

a. L'état d'esprit sans frontières :

L'individu apprécie les nouvelles expériences et aime travailler dans un environnement ouvert, hors de son cadre organisationnel.

La préférence pour la mobilité organisationnelle :

L'individu est ouvert à la mobilité inter-organisationnelle et l'envisage au cours de sa carrière, même si son intention à court terme n'est pas de quitter son entreprise.

Attitudes de carrière protéenne :

La carrière protéenne est un phénomène complexe et offre un cadre conceptuel complémentaire aux carrières sans frontières (BARUCH, 2014). L'attitude de carrière protéenne correspond à la carrière protéenne, où la personne prend en charge la gestion de sa carrière.

La personne est responsable de son développement. Elle serait alors l'acteur principal de sa réussite de carrière. Par définition, la carrière protéenne est une carrière protéiforme. Protée, dans la mythologie grecque, est un dieu qui a la capacité de se métamorphoser. Aussi l'attitude de carrière protéenne reflète une disposition favorable au changement et une capacité à s'adapter à l'environnement.

L'attitude de carrière protéenne a deux composantes (**BRISCOE & HALL, 2006 ; BRISCOE, HALL, & DE MUTH, 2006**) :

L'attitude liée aux valeurs propres aux individus :

Les valeurs internes des individus guident leur carrière et guident l'évaluation de la réussite de carrière.

L'attitude de management de carrière par soi-même (« self-management ») :

Elle est associée à la capacité de s'adapter en termes de performance et d'exigence d'apprentissage.

La motivation de carrière :⁷

Un des mots-clés associés à la motivation est celui de « moteur ». Aussi la motivation est ce qui fait avancer l'individu. En matière de carrière, la motivation se compose de trois dimensions (**LONDON, 1983**) :

L'élasticité de la carrière :

Cette dimension correspond à la capacité à surmonter des échecs dans sa carrière

La compréhension (le discernement) de la carrière :

Cette dimension reflète le degré de réalisme de la perception de sa propre carrière par l'individu.

L'identité par rapport à la carrière :

Elle capte dans quelle mesure la carrière est centrale à l'identité d'une personne. Au niveau de cette dimension, la motivation de carrière se rapproche de l'implication au travail et de la mobilité verticale (**GRZEDA & PRINCE, 1997**).

⁷Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p 78.79.

La motivation de carrière permet d'expliquer des actions relatives à la carrière comme :

- Rechercher et accepter un travail ;
- Décider de rester dans une organisation ;
- Revoir ses plans de carrière ;
- Rechercher des formations et de nouvelles expériences de travail ;
- Essayer d'accomplir ses objectifs de carrière.

L'implication dans la carrière :⁸

L'implication dans la carrière fait référence au « lien » entre l'individu et sa carrière. Elle est reconnue comme une forme d'implication au travail (**MORROW**, 1993). Ce concept est lié à la théorie de la motivation de carrière, notamment sur sa composante identité (**BLAU**, 1989). L'implication est souvent reliée à l'organisation. Cette implication organisationnelle est de trois types (**MEYER & ALLEN**, 1997) :

- 1- l'implication affective où l'individu a un lien émotionnel avec l'organisation,
- 2- l'implication calculée avec un lien fondé sur un rapport coût-bénéfice
- 3- l'implication normative où l'individu est lié à l'organisation par un sentiment d'obligation et de devoir.

L'implication organisationnelle, le lien entre l'individu et l'organisation, conduit en général à une moindre intention de départ. Dans l'étude conduite par **CHANG** (1999) les personnes avec un fort degré d'implication dans leur carrière peuvent montrer de plus hauts niveaux d'attentes et d'exigences de l'organisation avec laquelle elles ont forgé une relation. Cela implique aussi que les personnes avec une forte implication dans la carrière peuvent être plus motivées quand leurs attentes sont satisfaites par l'organisation que celles qui sont moins impliquées. L'auteur suppose que les salariés montrent un plus haut niveau de loyauté et restent dans l'organisation quand ils perçoivent que l'organisation adopte des politiques qui :

- Poursuivent des promotions en interne ;
- Évitent des licenciements ;
- Forment les salariés ;
- Fournissent un soutien.

Néanmoins, cette relation peut changer en fonction de l'attitude du salarié envers la carrière. Elle sera renforcée pour les salariés fortement impliqués dans leur carrière.

⁸Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.79.

L'orientation carriériste :⁹

Un autre concept, l'orientation carriériste, a des conséquences sur les attitudes des personnes dans leur travail et leur carrière (CHAY & ARYEE, 1999). FELDMAN et WEITZ (1991, p. 237) définissent ce concept comme « la propension de poursuivre une progression de carrière via des moyens non fondés sur la performance ». Aussi, les personnes avec une orientation carriériste croient qu'il est nécessaire de s'appuyer sur les relations sociales, d'engager des comportements trompeurs, et d'utiliser des moyens non basés sur la performance et les compétences pour faire progresser leur carrière (FELDMAN & WEITZ, 1991). Ces personnes perçoivent une incompatibilité entre les objectifs de l'organisation et leurs propres objectifs, et pensent qu'elles doivent, par conséquent, prendre soin de leur propre carrière.

L'orientation carriériste est reliée négativement à l'implication au travail et à l'implication organisationnelle (FELDMAN & WEITZ, 1991). Elle est aussi associée négativement à la satisfaction et la motivation au travail. En revanche, elle est reliée positivement à la disposition de changer de travail et au désir d'obtenir des promotions. Elle est aussi reliée positivement aux véritables décisions de mobilité comme la fréquence de changement d'entreprise et d'obtention de promotions. Le niveau de salaire obtenu serait aussi plus élevé pour les personnes avec une orientation carriériste.

L'orientation carriériste explique aussi très fortement l'absence de réussite de la mobilité internationale, à la fois des personnes expatriées par leur organisation et des personnes expatriées à leur propre initiative (CERDIN & LE PARGNEUX, 2012, CERDIN & LE PARGNEUX, 2014). En particulier, l'orientation carriériste a un impact négatif sur la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail. Elle est aussi associée à l'intention de quitter l'organisation.

Des orientations de carrière :

Au-delà des attitudes de carrières qui influencent les comportements des personnes dans l'organisation, les orientations de carrière vont guider leurs choix mêmes de carrière. Les orientations de carrière comprennent notamment les ancrs de carrière.

Les ancrs de carrière :¹⁰

Une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi ; à savoir (1) ses talents et capacités, (2) ses motifs et besoins, et (3) ses attitudes et valeurs (SCHEIN, 1978).

⁹Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.80.81.

¹⁰Jean-Luc CERDIN, la cogestion des carrières, EMS édition, 2015, p.83.84.85.

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, i.e. un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle.

Huit ancres de carrière ont été identifiées par **SCHEIN** (1978, 1990) :

Ancre technique / fonctionnelle :

Les personnes ancrées « 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.

Ancre management général :

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 « management général ». La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- compétence analytique : capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- compétence interpersonnelle : capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- compétence émotionnelle : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

L'atteinte des sommets ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue. La mobilité horizontale peut être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle, pour permettre la progression verticale.

Ancre 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.

Ancre sécurité / stabilité :

Ancrée sécurité, la personne recherche la stabilité dans ses choix de carrière. La continuité dans l'emploi ou dans une organisation 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.

Ancre 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.

Ancre dévouement à une cause :

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

Ancre défi pur :

La personne ancrée « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Elle pense qu'elle peut tout conquérir. Ce qu'elle 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.

Ancre style de vie / qualité de la vie :

Selon SCHEIN (1990, p.33) « 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 ». La personne ancrée style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options 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.

Les outils de gestion des carrières et des mobilités :¹¹

Des outils de gestion des carrières toujours plus flexibles voient le jour pour s'adapter à l'instabilité et la turbulence économique, au « choc générationnel » qui oblige les entreprises à prendre en considération des aspirations personnelles très diverses pour fidéliser et retenir les meilleurs et à l'obligation d'adaptation et d'employabilité envers les salariées faite à l'employeur. Les avancées technologiques et de « l'e-RH » ont modifié le support des outils. L'intranet et les progiciels RH, automatisant les procédures d'évaluation du personnel, sont particulièrement utilisés. Des bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), des « informations carrières » (informations sur les promotions effectives de salariés), des CV thèques internes, des cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux), etc. sont ainsi disponibles sur l'intranet.

L'existence de comité carrière, de revue du personnel, de commission formation (commission du comité d'entreprise), ou de cellule mobilités peut témoigner de l'importance que revêt la gestion des carrières et des mobilités dans une entreprise. Un poste à part entière de gestionnaire des carrières ou de responsable des carrières peut exister dans les grandes structures. Son existence est un bon indicateur de la sensibilité de l'entreprise à cette question et des opportunités qu'elle doit offrir en matière de promotions internes et de parcours. Au-delà de la veille sur les postes et l'évolution des métiers, le gestionnaire des carrières fait office de conseiller pour les salariés.

Des outils stratégiques :¹²

Observatoire des métiers (interne à l'entreprise) (ODM) : permet d'analyser les situations de travail réelles dans l'entreprise et les projeter dans l'avenir. En imaginant des scénarios possibles en termes de politique de GRH, l'ODM permet aux autres départements RH d'en définir d'autres en matière de formation, cohérents avec la

¹¹Pascal , Olivier R,LUC T , gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, 2019, p.65.

¹²Pascal , Olivier R,LUC T , gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, 2019,p.66.

stratégie business de l'entreprise, et de prévoir les effectifs et compétences stratégiques qui seront nécessaires à 3-5 ans.

People Review (ou revue de personnel) : souvent organisée par le service « Développement RH », son rôle principal est d'étudier une population jugée stratégique pour l'entreprise (femmes, talents...). Même si la démarche est spécifique, car adaptée à la stratégie de chaque entreprise, sa mise en œuvre est souvent commune (intégrer les enjeux stratégiques, étudier ses retombées possibles, sa mise en place, évaluer son impact et suivi des plans de développement décidés).

Career path : regroupe toutes les informations nécessaires à la définition complète d'un poste (compétences requises pour y accéder, cursus logique d'accès, possibilités d'évolution...) et permet au salarié de mieux cerner et appréhender le poste visé. Il permet également aux salariés de se situer dans l'entreprise et de mieux identifier leurs perspectives d'évolution. Enfin, le career path est une aide à la discussion lors d'un entretien entre le salarié et manager/RH grâce à l'identification des compétences nécessaires pour changer de poste.

Plan de succession : réponse organisationnelle aux enjeux stratégiques futurs de l'entreprise en mettant en place une démarche de prévention pour éviter de perdre certaines compétences jugées comme stratégiques par l'entreprise. Par la mesure du risque de défaillance d'un salarié à un poste clef et la mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique, il est possible de transférer ces compétences pour garantir la continuité du poste clef. Il permet également de dynamiser les carrières et évite l'inertie (et donc diminuer la perte des talents).

Des outils opérationnels :

L'entretien d'évaluation : permet au salarié de communiquer à son manager ses attentes en termes d'évolution professionnelle.

L'entretien professionnel : tous les 2 ans, le salarié doit bénéficier d'un entretien professionnel pour évoquer ses perspectives d'évolution (voir fiche 11, 2. b).

La charte de mobilité interne : apporte de la transparence sur la politique et le processus de mobilité interne propre à l'entreprise. Elle énonce les principes de bonnes conduites des acteurs de la mobilité.

Des antennes dédiées à la mobilité : certaines entreprises se sont dotées de structures capables d'accompagner le salarié depuis sa réflexion sur son projet professionnel jusqu'à l'aboutissement de son projet de mobilité (qu'il soit interne ou externe).

La communication : elle joue un rôle de promotion et de sensibilisation auprès des acteurs de la mobilité interne. Elle peut prendre plusieurs formes : création de campagnes d’affichage, mise en place de forums des métiers internes (du type « vis ma vie »), organisation de petits déjeuners autour de la mobilité interne, mise en place de plateforme en ligne (bourse de l’emploi), espace personnalisé sur l’intranet, etc.

Les différents types de mobilité

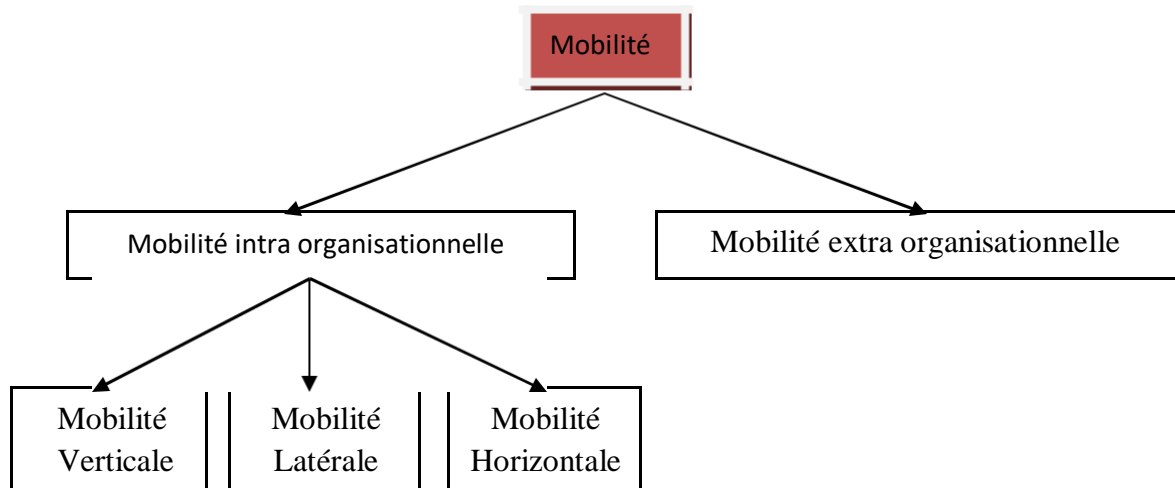


Schéma N° 02 : Les différents types de mobilités

Un salarié peut évoluer à l’intérieur de son organisation (mobilité intra-organisationnelle) ou en changeant d’entreprise (mobilité extra-organisationnelle).

La mobilité verticale correspond au franchissement de frontière hiérarchique. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.

La mobilité latérale correspond au franchissement de frontière d’inclusion c’est-à-dire au rapprochement de l’individu d’une position centrale dans l’organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisque la mobilité permet à l’individu de se rapprocher du noyau décisionnel de l’organisation.

La mobilité horizontale (ou fonctionnelle) correspond au changement de fonction (entre départements ou services) sans changement hiérarchique.

Par conséquent, nous avons constaté que ces différentes formes de mobilité peuvent se combiner et la mobilité s’accompagne, pour le salarié, généralement mais pas systématiquement, d’une évolution de son salaire et de ses responsabilités.

Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière :¹³**Les carrières nomades :**

La notion de carrière nomade conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière. La carrière traditionnelle est caractérisée par une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise, l'existence d'un marché interne du travail, l'intervention de la fonction RH dans les parcours des individus. Dans ce cadre classique, la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnelle. La transformation des organisations et l'évolution des attentes des individus conduisent à dépasser cette vision de la carrière. La notion de carrière nomade (« boundaryless careers ») renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires. Les perspectives de carrière ne sont pas nécessairement verticales mais davantage horizontales et avec des passages entre différents employeurs. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation. Les carrières nomades présentent à la fois des avantages et des inconvénients pour les entreprises. Dans un contexte de réduction des effectifs et du marché interne, les carrières nomades facilitent la transition des salariés d'une organisation vers une autre grâce aux compétences transférables qu'ils ont développées. En revanche, l'existence de carrières nomades conduit au développement de la mobilité extra-organisationnelle des individus et suppose, pour les entreprises, de tenir compte d'un risque de turnover plus élevé et pousse celles-ci à développer des moyens pour entretenir de nouvelles relations et pour retenir les compétences.

Les couples à double carrière :

Le développement du travail féminin conduit à remettre en cause le modèle du couple traditionnel et la répartition des rôles dans le couple entre l'homme, pourvoyeur de revenu, et la femme, dévouée aux affaires de la famille et occupant, parfois, un emploi à l'origine d'un revenu complémentaire à celui du mari et compatible avec lui.

La notion de couple à double carrière fait référence aux couples dans lesquels les deux conjoints exercent une activité professionnelle et pour lesquels l'idée de carrière est importante. Le couple à double carrière est généralement distingué du couple à double revenu : la notion de couple à double carrière renvoie à l'idée qu'aucun des deux conjoints ne subordonne ses attentes de carrière aux attentes familiales. L'importance des motivations de chaque conjoint, ses objectifs

¹³Chloé Guillot-Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, 12^{ème} édition, 2019-2020, p.61/62/63.

de vie, la perception du travail de chacun et les possibilités de progression sont ainsi prises en compte afin de trouver un équilibre au sein du couple.

La prise en compte de ces couples à double carrière a des conséquences pour les entreprises car elle suppose de connaître les attentes des salariés et les contraintes liées à la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. La question des couples à double carrière a en effet des répercussions sur les pratiques des entreprises, en particulier en matière de mutation ou d'expatriation : certaines entreprises se trouvent ainsi confrontées à un refus de mutation ou d'expatriation en raison du travail du conjoint. La gestion de ces couples suppose donc de connaître la répartition des tâches et des rôles entre hommes et femmes afin de leur proposer une évolution de carrière en lien avec ces contraintes. La typologie proposée par **CHALLIOL** (2001) permet de distinguer, en fonction des « règles d'échange » dans le couple, seize types de couples qui recouvrent les différentes situations possibles en fonction de l'implication des individus dans des rôles professionnels et extraprofessionnels, familiaux et extra-familiaux.

L'articulation entre vie privée et vie professionnelle :

Si les entreprises ont longtemps considéré que le hors travail relevait de la sphère privée, les changements sociologiques (développement de l'activité féminine, augmentation du nombre de couples à double carrière...) ont entraîné l'émergence de nouvelles revendications de la part des salariés. Les entreprises ont donc intérêt à aborder cette question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est reliée à celle du bien-être des salariés. Le conflit entre vie privée et vie professionnelle apparaît comme un conflit tridimensionnel :

Un conflit de temps : le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans un autre rôle ;

Un conflit de tension entre les rôles : la pression ressentie dans un des rôles influence la façon de répondre aux demandes dans un autre rôle ;

Un conflit de comportement : un comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle.

Les sources du conflit entre vie privée et vie professionnelle sont nombreuses : développement de l'activité féminine, augmentation du nombre de familles monoparentales, développement de l'emploi atypique (travail à temps partiel, horaires variables, travail temporaire, travail intermittent, travail de nuit...), besoins en mobilité (déplacements, voyages et séjours à l'étranger, mobilité géographique, expatriation...).

Face à cette demande d'articulation entre travail et vie privée, certaines entreprises développent des stratégies, qualifiées de politiques family-friendly, afin de limiter les effets négatifs liés à la non prise en considération de cette attente : absentéisme, turnover, difficultés de recrutement, baisse de la productivité, diminution de l'implication, dégradation du climat social... Ces politiques visant à favoriser la conciliation des sphères privée et professionnelle sont :

Soit centrées sur la famille, avec la mise en place d'aides pour la garde des enfants ou le développement des services à la personne ;

Soit centrées sur le travail, avec des aménagements du temps de travail (horaires à la carte, temps partiel choisi) ou avec la possibilité de travailler à domicile (télétravail).

Les critères pour définir une politique de gestion des carrières :¹⁴

Réflexion sur le volume de mobilité souhaité (quel pourcentage des effectifs ?).

Réflexion sur les catégories professionnelles souhaitées et la répartition des volumes par catégorie.

Réflexion sur les parcours ou filières « classiques » de développement de carrière.

Réflexion sur une fourchette de temps maximal d'occupation d'un poste.

Réflexion sur le bon équilibre entre mobilité interne et mobilité externe. – Réflexion sur les aspirations des différents acteurs de l'entreprise.

Réflexion issue de la GPEC.

Réflexion issue du niveau de la masse salariale et de son évolution.

Conclusion

La gestion des carrières engendre un secteur d'étude en développement. Elle est à la fois une pratique sur laquelle, il y a tant de choses à dire. Ceci explique, qu'à cette époque ce domaine était encore insuffisamment articulé sur le plan conceptuel et relativement peu investigué sur le plan empirique. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il y a eu un intéressement important sur cette notion et sur sa pratique, la mise en évidence des concepts évoqués dans ce chapitre, vont nous ouvrir la voie à la compréhension de la gestion des carrières.

¹⁴Pascal , Olivier R,Luc T , gestion des ressources humaines, 3^{ème}édition, DUNOD, 2019,P.67.

Chapitre IV :

Études antérieures

Etudes d'ASMANI Arezki

Pour son mémoire de magister en sciences économiques en 2011, ASMANI Arezki a réalisé une étude sur la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique Algérienne prenant comme cas d'étude l'Entreprise Nationale des Industries Electroménager « ENIEM » située à Tizi Ouzou, et cela afin d'apporter plus d'éclairages et de réponses aux questions qui se posent au sujet de son mémoire.

Le chercheur a suggéré dans ses hypothèses que la fonction ressources humaines occupe une place importante au sein de l'ENIEM, et qu'il y a une véritable relation entre le modèle de gestion de carrières, et la satisfaction et la motivation du personnel. Enfin, le chercheur pense que la gestion de carrières joue un rôle important dans l'organisation et qu'elle a une influence sur les individus qui la constituent.

ASMANI Arezki a opté durant son enquête pour une méthode qualitative plutôt que quantitative en procédant à des entretiens semi directifs, interviews et questionnaires adressés à un échantillon composé de 70 employés de l'ENIEM (Agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres et cadres supérieurs). Les employés sont âgés de 25 à 60 ans, avec une moyenne d'âge de plus de 40 ans, et ce, bien évidemment revient au nombre de personnes qui ont accepté de collaborer avec lui. L'échantillon comprend 11 femmes et 59 hommes dont 61.4 % d'entre eux occupent les postes d'exécution, 24.3 % occupent les postes de maîtrise, 11.4 % sont des cadres et 2.9 % des cadres supérieurs, 31.4 % de ceux qui ont contribué à cette enquête ont plus de 20 ans de service au sein de l'ENIEM, 4.3 % ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté, 21.4 % ont de 6 à 10 ans, 15.7 % de 3 à 6 ans, 18.6 % de 1 an à 3 ans et 8.6 % ont moins d'un an d'ancienneté. L'échantillon est composé de 64.3 % d'employés qui ont un diplôme professionnel (TS), 5.7 % qui ont une licence, 1.4 % ont un bac et 28.6 % qui sont sans diplôme.

L'enquêteur a constaté à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de l'ENIEM, après bien évidemment, traitement des données, que la gestion des carrières a connu une évolution importante, du fait, de l'intéressement d'un ensemble de chercheurs à cette pratique, qui est un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel. Toutefois, elle influe sur la satisfaction et la motivation du personnel, comme elle impacte sur le devenir et la rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

Cette enquête menée sur le terrain par ASMANI Arezki, nous a bien montré l'impact de la gestion de carrière sur la satisfaction et la motivation du personnel des entreprises en Algérie.

2. Études de FERHAOUI Mustapha

Pour sa thèse de doctorat en sciences commerciales option management des ressources humaines en 2014 à l'université d'Oran, FERHAOUI Mustapha a réalisé une étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines et emplois atypiques dans les PME Algériennes prenant comme cas d'études quelques PME dans l'Oranie, et cela afin de mettre un accent sur les facteurs déterminant le recours aux différentes formes d'emplois atypiques, leur degré de diffusion au sein des entreprises et d'apporter un éclairage sur les pratiques de GRH utilisées par un ensemble d'entreprise.

FERHAOUI Mustapha a suggéré dans ses hypothèses que le recours à l'emploi atypique constitue une réponse à l'incertitude comme moyen de flexibilité face aux fluctuations de l'environnement et que le recours à l'emploi atypique constitue un mode de gestion des besoins de la main d'œuvre.

Le chercheur a préféré opter pour une méthode qualitative pour mener son enquête s'appuyant sur des confrontations monographiques. Outre l'analyse des documents internes et externes des entreprises, la collecte des informations s'est effectuée par observation directe des modes opératoires et entretiens individuels auprès des cadres, des responsables des ressources humaines et des salariés, en utilisant un mode opératoire qui s'inscrit dans la méthodologie recherche-action qui consiste à comparer le fonctionnement antérieur et le fonctionnement actuel suite à l'introduction de l'emploi atypique.

L'enquêteur a recueilli des informations auprès de 62 entreprises de différentes typologies et qui rayonnent sur plusieurs activités dans la région Oranaise dont 29 % sont dans le secteur des services, 27 % dans le secteur industriel, 21 % dans le commercial et 23 % dans le BTPH. Ces entreprises sont de différentes tailles et ont un chiffre d'affaire qui varie de 100 à 1000 millions de dinars.

FERHAOUI Mustapha a choisi l'analyse thématique pour le traitement des informations recueillies ce qui l'a amené à constater que la majorité des entreprises ont dans leur collectif une partie de travailleurs atypiques, plus au moins importante, selon la taille et le secteur d'appartenance de l'entreprise, et que le recours aux travailleurs temporaires est une pratique très répandue. Il concerne chaque année presque 55 % de l'effectif total d'où la constatation que l'évolution de l'emploi permanent est en parallèle avec l'emploi temporaire.

3. Études de FEKIR Souhil

Pour sa thèse de doctorat en sciences commerciales en 2016 à l'école des hautes études commerciales d'Alger, FEKIR Souhil a réalisé une étude empirique sur l'impact des politiques des ressources humaines sur le développement de l'intelligence économique dans le secteur public des télécommunications en Algérie dans le but de démontrer la nécessité d'instituer une adéquation vertueuse entre la fonction de l'intelligence économique et celle des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie dans un environnement concurrentiel et parfois sans critères d'éthiques.

Le chercheur a suggéré dans ses hypothèses que les politiques de satisfaction et de motivation, la politique de formation, la politique de communication et les caractéristiques de l'environnement interne (des travailleurs) exercent un impact sur l'intelligence économique.

Le travail de recherche de Mr. FEKIR constitue une étude quantitative du type relationnel principalement qui examine la relation entre les politiques de ressources humaines et, particulièrement, celles de la motivation et de la communication, d'une part, et le développement des compétences en intelligence économique par la création d'une culture efficace en la matière, d'autre part.

La population de cette étude est constituée d'employés appartenant au secteur public des télécom en Algérie. Le nombre de cette population est d'environ 25 000 employés actifs entre cadres, maîtrises et exécution. Un échantillon a été pris par la méthode d'échantillonnage de grappes composé de 200 employés. Un questionnaire a été distribué sur cet échantillon. Seulement 104 ont été pris pour l'analyse, L'échantillon choisi a été analysé selon l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, la structure d'affectation, le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle.

Après l'assurance de la validité de l'instrument de mesure qui est le questionnaire dans cette étude par l'analyse factorielle et la fiabilité de la recherche en utilisant la méthode de cohérence interne, l'enquêteur a pu avoir une réponse précise à chacune de ses hypothèses soutenues avec des équations mathématiques tirées des résultats de ses recherches.

Les attentes collectives de la veille stratégique = 0.31 Satisfaction - 0.47 Caractéristiques des employés + 0.23.

Les attentes personnelles de la veille stratégique = 0.32 Communication Formelle + 0.19

Les attentes personnelles de la protection de l'information = 0.34 Communication Formelle.

La surveillance de l'environnement externe = 0.45 préférence et pensée +0.19

La vision constituée sur l'intelligence économique = 0.99 Caractéristiques employés - 0.63 préférences

La vision constituée sur la concurrence = -.47 formation + 0.9 préférences - 0.22

4. L'étude d'ABDELLI Rafik et ABDOUS Bachir

Pour leur thématique de master en sociologie du travail et des ressources humaines ABDELLI Rafik et ABDOUS Bachir ont réalisé une enquête sur le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres (cas des cadres de la DRGB) leur enquête s'est déroulée à SONATRACH du 24 mars au 24 avril 2017.

Les chercheurs ont suggéré dans leur hypothèse que la formation continue permet le développement des compétences des cadres à SONATRACH dans la première hypothèse, et dans la deuxième, la formation continue est un facteur de motivation des cadres et un moyen qui leur permet une bonne qualification.

Sur le plan pratique, les chercheurs ont opté pour la méthode quantitative appliquée par la technique du questionnaire auprès d'un échantillon composé de 60 cadres (âgés de 25 ans et plus).

D'après leur étude, les chercheurs ont eu comme résultat :

Le niveau d'instruction élevé (universitaire) a facilité la maîtrise de tâches et la réduction de durée de formation. Ils ont constaté que 81% des cadres ont fait des formations en un temps qui ne dépasse pas 30 jours.

L'expérience dans le travail et la carrière professionnelle des cadres passés à la DRGB aident à mieux structurer leurs activités et à appliquer les techniques au travail.

Le DRGB oriente ses cadres à suivre leurs formations dans des établissements de formation algériens et établissements tenant compte de la disposition des centres de perfectionnement à Oran, le centre de NAFTOGAZ à Hassi Messaoud et le centre de Boumerdès... Etc., l'entreprise envoie une promotion de cadres à l'étranger afin d'importer de nouvelles techniques et méthodes de travail pour assurer la bonne réalisation et garantir son ampleur au niveau international.

Cette étude nous a permis de savoir le rôle de la formation professionnelle continue sur la motivation des cadres dans l'entreprise algérienne. (ABDELLI Rafik, ABDOUS Bachir 2016/2017).

L'étude de MEBARKI Hassina

Pour sa thèse de magister en sociologie du travail et des organisations, elle a réalisé une enquête dans laquelle elle s'est attachée à l'Impact de la formation professionnelle continue dans le développement professionnel et personnel des salariés. Sa thématique s'est déroulée au sein d'Algérie Télécom de Bejaïa.

La chercheuse a évoqué dans ses hypothèses que l'introduction d'une formation professionnelle continue permet aux techniciens une meilleure adaptation aux tâches qui connaissent des changements continus d'un premier lieu, et dans un second lieu, elle contribue de façon concrète à développer les compétences et les habilités des techniciens concernés.

Sur le plan pratique la chercheuse a opté pour la méthode descriptive analytique appliquée par la technique du questionnaire auprès d'un échantillon composé de 150 salariés constituant la totalité des bénéficiaires de formation à Algérie Télécom.

Sa pré-enquête s'est déroulée au sein d'Algérie Telecom de Bejaia du 06/02/2010 au 11/02/2010 Son questionnaire contient quatre parties qui sont les données personnelles, l'Organisation de la formation, les objectifs de la formation et en fin l'évaluation de la formation. D'après l'étude de la chercheuse, l'ancienneté acquise par les techniciens durant leur carrière professionnelle aide à mieux structurer leur activité et à utiliser d'avantages des pratiques et techniques de travail ; les nombres d'années d'études, l'expérience et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les techniciens ; l'impact de la formation sur les performances des agents formés reste satisfaisant.

Cette étude nous a permis de reconnaître l'Impact de la formation professionnelle continue sur le développement professionnel et personnel des salariés.

L'étude de MENASRI Khadidja et LAMAUCHE Nora :

Pour leur thématique de master en sciences sociales, option sociologie du travail et des ressources humaines, LAMAUCHE Nora et son binôme MENASRI Khadidja ont réalisé une enquête sur L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés. Leur pré-enquête a duré 3 jours du 01.12.2012 au 03.12.2012 au sein de l'entreprise DRGB SONATRACH. Leur thématique consiste à étudier la formation professionnelle continue et son impact sur le développement des compétences des salariés de SONATRACH.

Les chercheuses ont suggéré dans leurs hypothèses dans un premier contexte que La formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise SONATRACH. Et dans un second contexte que La formation professionnelle continue permet le développement et la performance de l'entreprise SONATRACH.

Sur le plan pratique les chercheuses ont opté pour la méthode quantitative appliquée par la technique du questionnaire. Leur étude a été réalisée au près d'une population de 60 salariés, de l'entreprise DRGB/SONATRACH, dont elles ont prélevé toute la population mère enquêtée (les cadres et les agents de maîtrise).

D'après leur étude, les chercheuses ont dégagé les résultats suivants :

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises et leur productivité ; c'est une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines Elle constitue également un processus d'innovation et d'évolution, dans la mesure où elle permettra au salarié de s'adapter et de s'acclimater au changement dans son milieu de travail.

Cette étude nous a permis de reconnaître l'importance de la formation professionnelle continue non seulement pour l'employé mais aussi pour l'employeur au sein des entreprises algériennes et son rôle dans les organisations.

L'étude de TAIBI Faiza et BOURBIA Bahia :

Pour leur thématique de master en sciences de gestion, option gestion des ressources humaines, TAIBI Faiza et son binôme BOURBIA Bahia ont réalisé une enquête sur l'impact de la gestion des carrières sur la performance sociale. Leur enquête s'est déroulée au sein d'ENIEM (2018). Leur question de départ était comme suit :

Quel est le degré de contribution de la gestion de carrière au maintien et l'amélioration des indicateurs de la performance sociale au sein de l'ENIEM ?

Les chercheuses ont suggéré dans leur hypothèse dans un premier contexte que la direction des ressources humaines de l'ENIEM accorde une faible importance aux indicateurs de la performance sociale. Et en second lieu que la gestion de carrière et le système de promotion interne au sein de l'ENIEM exercent un faible effet sur la performance sociale.

Sur le plan pratique les chercheuses ont opté pour la méthode qualitative menée via les outils de collecte d'informations suivantes :

L'analyse des différents documents collectés au niveau de l'entreprise tel que les fiches d'emploi, les fiches de carrières, les types de contrat de travail....

L'entretien semi directif que nous avons mené avec le responsable ressources humaines et qui a porté essentiellement sur les pratiques RH au niveau de l'ENIEM ainsi que l'évolution des indicateurs de performance sociale, les modalités et les procédures mises en place par cette entreprise pour mieux gérer la carrière de ses collaborateurs.

Leur méthode était appliquée par la technique du questionnaire administré à un échantillon de salariés.

D'après cette étude, les chercheuses ont dégagé les résultats suivants :

La gestion de carrière est une pratique peu développée au sein de ENIEM, en effet cette dernière est considérée dans sa simple conception administrative structurée autour d'un certain nombre d'outils ou de documents que le responsable RH utilise en vue d'assurer les états d'avancement de ses collaborateurs.

La gestion de carrière ne peut en aucun cas être séparée du recrutement, de la formation, de l'évaluation et enfin de la promotion. Les résultats déclenchés confirment alors leurs hypothèses.

Cette étude nous a permis de reconnaître le lien fort entre la formation et la gestion de carrière et que ces deux ne peuvent pas être séparés vu leur complémentarité.

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master 2 en sociologie des organisations et du travail, nous avons mené une recherche théorique sur le thème intitulé « l'impact de la formation professionnelle continue sur la gestion des carrières » cas pratique (cevital Bejaïa).

Dans un premier temps, nous avons transformé le thème en une question de départ et précisé la visée de notre recherche qui consiste à expliquer un rapport de causalité entre deux variables. Puis nous nous sommes appuyées sur les lectures exploratoires qui nous ont permis d'entourer le thème d'un point de vue théorique. C'est justement pourquoi on a consacré les chapitres à la revue de littérature subdivisés selon les variables dégagées.

Pour ce qui est de la formation professionnelle continue, l'exploration de différentes approches nous a aidé à dire que la formation professionnelle joue un rôle très important dans les entreprises non seulement en ce qu'elle aide l'employé à améliorer ses connaissances et ses compétences dans son milieu du travail mais aussi la rentabilité et la productivité de l'entreprise. En effet, les employés seront plus motivés et plus investis pour fournir un travail de qualité afin de répondre aux besoins des clients. Les études antérieures de MEBARKI Hassina, ABDELLI Rafik et son binôme ABDOUS Bachir étaient une occasion de réaliser et comprendre le déroulement de la formation professionnelle continue en Algérie et ses avantages dans les entreprises algériennes.

Ainsi, pour la gestion des carrières, les lectures exploratoires nous ont permis de comprendre que cette dernière est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines car elle permet à travers les liens avec la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de savoir qui, pourquoi et quand recruter. Elle contribue ainsi à établir la façon d'aménager, motiver et retenir les compétences au niveau de l'entreprise. L'étude d'ASMANI Arezki nous a montré l'impact de la gestion des carrières sur la satisfaction et la motivation du personnel des entreprises en Algérie.

Suite aux mesures préventives liées au Covid-19, l'exploration sur le terrain était inapplicable. Il nous a été impossible d'émettre une hypothèse qui devrait s'appuyer sur les entretiens exploratoires ainsi que les approches théoriques.

En vue d'affectation d'ordre méthodologique, et l'inaccessibilité du cadre pratique de recherche suite aux mesures préventives liée aux Covid-19, nous n'avons pas pu réaliser l'étape d'exploration et ainsi, nous n'avons pas dégagé une hypothèse et accompli sa vérification.

Bibliographie

- _ **ANGERS, M.** *La démarche scientifique en sciences humaines*. Edition Casbah, Alger ,1997.
- _ **ARDOUIN, T.** *Ingénierie de formation pour l'entreprise*. 2^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2006.
- _ **BELANGER, Laurent et Collab.** *Gestion stratégique des ressources*. Gaétan Morin Editeur, Boucherville, 1988.
- _ **BOISLANDELLE.** *Dictionnaire de gestion*. Édition Economisa, Paris, 1998.
- _ **GUILLOT-SOULEZ, Chloé.** *La gestion des ressources humaines*. Gualino, 12^{ème} édition, 2019-2020,
- _ **CITEAU, Jean Piére.** *Gestions des ressources humaines principes généraux et cas pratique*. Édition Armant Colin, Paris, 1994.
- _ **DOLAN, Shimon L et autres.** *Psychologie du travail et comportement*. 2^{ème} édition, édition Ilée canada, 1990-1996- 2002.
- _ **DEMAILL, L.** *Modèles de formation continue des enseignants et rapport aux savoirs professionnels, recherche et formation*. N°10 (numéro spécial : Tendances nouvelles de la formation des enseignants), 1991, INRP, Paris.
- _ **D Knok.et KAL, A.L.** *Job training in US, organization*. American sociological review, vol 59 N°4.
- _ **JANSSOONE, Didier.** *Boostez votre carrière ou changer de métier par la formation continue*. Maxima, paris, 2013.
- _ **FAISANDIER S., SOYER J.** *Fonction formation*. 4^{ème} édition Eyrolles, Paris, 2007.
- _ **FERREL, GILLER et autres.** *Dictionnaire de la sociologie*, Paris.
- _ **GRAWITZ.** *Lexique des sciences sociales*. Édition Dalloz, Paris 1996
- _ **GARWITZ, Madeleine.** *Lexique des sciences sociales*. 7^{ème} édition, Dalloz, Paris
- _ **GUALINO, Villa. SETTIMIO, Viale.** *Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation*. Rapport National Algérie, 2000.
- _ **Jean-Marie PERETTI.** *Ressources humaines*. Édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2010
- _ **Jean-Marie PERETTI.** *Gestion des ressources humaines*. 7^{ème} édition Massou, Paris, 1997.
- _ **MEIGNANT. A.** *Aménager la formation*. Édition Paris, 1991
- _ **MEIGNANT, A.** *Manager la formation*. 8^{ème} édition Liaisons, Paris,2009.
- _ **MOSCOVICI, Serge. BOSHINI, Fabrice.** *Les méthodes des sciences humaines*. Ed PUF, France, 2003
- _ **PASCAL. OLIVIER, R, LUC,** *gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, DUNOD, 2019,

_ **SEKIEU, Lakhdar et autres.** *Gestions des ressources humaines.* Boeck université, les éditions LINC Québec, 1993.

_ **SMITH, A. HAYTON, G.** *what drive enterprise training ? Evidence from Australia.* The international of resource management, vol 10, No02, 1999.

_ **WEISS, Dimitri.** *Ressources humaines.* 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001.

_ **WERTHER, WB. DAVIS, K. LEE-GOSSELIN, H.** *Gestion Des Ressources Humaines.* 2^{ème} édition, Ed DALLOZ, 1993.

_ **SIMON, Y. JOFFRE, P.** *Encyclopédie de Gestion.* 2^{ème} Ed, Ed Economica, 1997,

_ **Droit-finance,** (site web) presse web, 1 mars 2020

Liste des tableaux et des schémas

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : L'importance de la gestion des carrières

Tableau N° 02 : Les avantages de la gestion des carrières

Liste des schémas

Schéma N° 01 : L'ingénierie d'une action de formation

Schéma N° 02 : Les différents types de mobilités

Annexe 01 : Questionnaire destiné aux entreprises

Dans le cadre d'un travail de recherche nécessitant la réalisation d'une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'employés de votre entreprise, vous êtes sélectionné pour participer à cette enquête. Pour cela nous vous prions de contribuer à la réalisation de cette étude en remplissant le questionnaire suivant.

Il est porté à votre connaissance que les réponses à ce questionnaire permettront de tirer des conclusions d'ensemble sans faire référence spécifiquement aux personnes interrogées sauf si l'information est du domaine public ou que sa diffusion est autorisée. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous allez nous accorder.

Informations personnelles

Genre

- a. Masculin b. Féminin

Age

- a. [20-30] b. [31-40] c. [41-50] d. Plus de 50 ans

Niveau d'instruction

- a. Moyen b. Secondaire c. Universitaire

Catégorie professionnelle

- a. Cadre b. Maîtrise c. Exécution

Expérience

- a. Moins de 5 ans b. De 5 à 10 ans c. Plus de 10 ans

La formation et la gestion des carrières

Avez-vous bénéficié d'une formation ?

- a. Oui b. Non

Avez-vous bénéficiés d'une formation professionnelle ?

- a. Oui b. Non

Si oui de :

- a. Longue durée b. Courte durée

Avez-vous bénéficié d'une formation à l'étranger ?

- a. Oui b. Non

Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

- a. Oui b. Non

Si oui, en quoi ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....

Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- Une meilleure adaptation au poste
- Un enrichissement de votre culture personnelle
- La possibilité d'être promu
- Une meilleure participation pour l'établissement

Selon vous, vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints

- a. Largement b. Moyen c. Faible

Êtes-vous évalués après votre formation ?

- a. Oui b. Non

Souhaitez-vous faire une autre formation ?

- a. Oui b. Non

La formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?

- a. Oui, tout à fait b. Oui, plutôt c. Non, pas vraiment

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

- a. Oui b. Non

Si oui, de quel type ?

- a. Verticale b. Horizontale

Avez-vous été soumis à une évaluation ?

- a. Oui b. Non

Si oui, combien de fois ?

- a. Avant chaque promotion b. périodiquement sur votre travail

Etes-vous satisfait de la manière dont l'établissement gère votre carrière ?

- a. Oui b. Non

Comment votre carrière est-elle influencée par la formation que vous avez faite ?

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

Avez-vous bénéficié d'une formation après avoir été promu à un poste supérieur ?

- a. Oui b. Non

Si non, avez-vous bénéficié des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement ?

- a. Oui b. Non

Merci pour le temps que vous avez accordé à cette étude, votre implication est grandement appréciée.