

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences Humaines et Sociales

Département des Siennes Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du Diplôme demaster en sociologie

Option : sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

La gestion des carriere professionnelle et  
performance au seine de l'entreprise

**Réaliser par :**

Nanque Samuel

**Encadre par :**

M<sup>r</sup> : ZahirAhouari

Année Universitaire 2020/2021

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences Humaines et Sociales

Département des Siennes Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du Diplôme demaster en sociologie

Option : sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

La gestion des carriere professionnelle et  
performance au seine de l'entreprise

**Réaliser par :**

Nanque Samuel

**Encadre par :**

M<sup>f</sup>:ZahirAhouari

+

Année Universitaire 2020/2021

## Sommaire

<b>Introduction generale</b> .....	1
<b>Partie theorique</b>	
<b>Chapitre I : le cadre methodologique</b>	
1. Les raison du choix du theme .....	6
2. Les objectifs de la recherche.....	8
3. pre-enquete.....	8
4. La problematique .....	9
5. Les hypotheses .....	10
6. L'analyse et discussion de l'hypothese.....	14
7. Difinition de concepts clés .....	14
8. Methode et la technique utilisee.....	20
9. Derroulement des enquete.....	22
<b>10. Derroulement procedurs au sein de l'Alcost</b> .....	<b>23</b>
11. Les etudes anterieurs.....	27
12. Les difficultés rencontrées durant la recherche .....	42
<b>Chapitre II : Appercu generale sur la gestion de carriere</b>	
<b>Partie theorique</b>	
<b>Préambule</b>	
1. Evolution du comcepts de carreire.....	44
2. Les types carriere .....	46

3. Les etapes du developpement de la carriere .....	47
4. Les acteurs de la gestion de carriere .....	49
5. L'importance de la gestion des carriere .....	50
6. Interets pour l'entreprise .....	50
7. Interets pour l'individu.....	51
8. Les liens entre la gestion de carriere et les activite de G R H ..	51
9. L'analyse du poste.....	51
10. planification des ressources humaines .....	52
11. Le recrutement .....	52
12. Selection .....	53
13. Remuneration .....	53
14. L'evolution du rendement.....	53
15. Le developpement des competences .....	53
16. Les facteurs de gestion decarrieres .....	54
17. Recrutement .....	54
18. Definition du recrutement .....	54
19. Les objectifs du recrutement .....	55
20. Les etapes du processus de recrutement .....	56
21. La strategie de recrutement .....	57
22. Definition la strategie de recrutement.....	57
23. Devenir un employeur attractif .....	58

24. La preparation du recrutement .....	59
25. L'expression de la demande.....	59
26. Analyse de la demande .....	60
27. La definition du poste .....	60
28. Recherche des candidatures .....	61
29. La prospection interne.....	61
30. Le choix dela methode de recherche .....	62
31. La recherche de candidatures externe .....	63
32. La selection des candidats.....	64
33. Le premier tri est le risque de discrimination prohibées .....	64
34. Les entretiens .....	65
35. Les tests .....	66
36. Accueilet intregation.....	69
37. La decision .....	68
38. La preposition.....	70
39. L'accueil.....	70
40. L'integration.....	71
41. Formation .....	72
42. Definition de formation.....	72
43. Le plan de formation .....	73
44. Le cahier des charges .....	74

45. Le rôle du responsable hiérarchique .....	75
46. Le plan individuel de développement de compétences .....	76
47. Les objectifs de la formation.....	79
48. Du point de vue des individus .....	79
49. Du point de vue de l'organisation.....	80
50. Les types de formation .....	81
51. Appréciation du personnel modalités de carrière et formation	82
52. Définition de l'appréciation .....	82
53. Mise en œuvre des étapes de l'appréciation .....	83
54. L'information du personnel .....	84
55. Les objectifs de l'appréciation .....	85
56. Référentiels .....	85
57. Promotion .....	87
58. Définition de la promotion.....	87
59. Critères et procédure pour la promotion .....	88
60. Les types de promotion.....	89
61. Mobilité .....	90
62. Définition de la mobilité .....	90
63. Les formes de mobilité.....	91
64. Synthèse .....	95

Performance

Préambule.....	96
1. Notion de performance .....	96
2. La performance globale.....	97
3. Definition de la performance globale .....	97
4. Types de performances .....	98
5. La performance humaine .....	98
6. La performance environnementale .....	99
7. La performance economique.....	99
8. La performance sociale .....	100
9. La performance financiere .....	100
10. La performance economique.....	101
11. La performance societale .....	101
12. Comment mesure la performance de l'entreprise .....	101
13. Comment declencher la performance .....	102
14. La definition de la performance de fonction de RH .....	102
15. La definition de l'indicateur et les defferents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH .....	104
16. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction et ou processus suivants.....	105
17. Indicateur de performance globale de l'entreprise .....	106
18. Typologies des indicateurs de performance de suivi .....	107

19. Indicateur de repartting et indicateur de pilotage .....	108
20. Carrecterisque d'un bon indicateur .....	109
20. Defferents types d'indicateurs de performance .....	109
21. L'evoluatin de performance en entreprise .....	110
21. Synthese .....	114
1. presentation de l'organisme accueil Alcost .....	115
2. Historique de l'unite.....	116
3. Domaine d'activite de l'unite Alcost .....	120
4. Systeme d'organisation de l'unite.....	122
5. La direction de l'unite .....	122
6. Les structures operationnelles .....	123

**Chapitre III : Présentation, analyse et interprétation desrésultats  
des donnes**

**Partie pratique**

Préambule.....	127
1. Analyse des donnees de primeire hypothses.....	127
2. Analyse des donnees de deuxieme hypothese .....	135
3. Resultat des etudes .....	144
4. Resultat de premeire hypothese .....	141
5. Resultat de deuxieme hypothse.....	145

Conclusion generale



Bibliographie

Les Annexes

## **Remerciement**

Je souhaite tout d'abord à remercier Dieu sans que rien ne serait possible y compris ce modeste travail.

J'ai l'honneur et le plaisir d'exprimer mon profonde gratitude à Mr. ZAHIR AHOUARI mon Encadreur pour leur présence, orientation, et surtout pour ses précieux conseils et leur suivis pendant la réalisation de mon travail. et je tiens à remercier vivement l'ensemble des enseignants du département de science social et surtout ceux qui ont été mes enseignants durant mon cursus universitaire.

J'exprime mon sincérité gratitude à tout le personnel de l'entreprise ALCOST BEJAIA spécialement ceux département de ressource humaine.

J'exprime mon entière reconnaissance à toute personne ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement du ce travail.

## **Dédicace**

Je dédie ce modeste travail à tout qui son chère à mon égard :

A Mes Très Chères parents, que je remercié infiniment pour leur disponibilité à mes coté, et pour leur sacrifices au long de mes études que dieu les protège.

Ma tante que dieu ai son âme au paradis Zinha

A Ma chère famille (ma mère et mon père) et mes oncles Nanato, Samuel, Pinto, Pedre, Nafim, Domingos, Adelino Manuel.

Spécialement à mes très chères amies et sœurs Bebbo, Benvinda.

Mes tantes Juleita, Vitoria, Zinha, Tchifonde.

Mes chers cousins Carlito, Bubacar, Zito, mbinte, Francelino.

Mes ami , Larbessali, Hamoum massinissa.

A Mes compatriotes Caiser, Tawel, Dieudonné, Izis , Silvina , Naide , Bagimar, Eucolides , Fernando, Idressa ,Adama ,Malaika , Maisa , Graciana, Maira , Mila , Benga , Abel, Cadija , Mica,Edenaida , Cadija,

Mes amies sans exception

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
GCP	Gestion de Carrière Professionnel
DG	Direction Générale
GDR	Gestion Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nation Unies
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
SACM	Société Algérienne de Construction Métallique
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CPE	Contrat de Pré-Emploi
ANE	Agence National d'Emploi
DEUA	Diplôme Educatif Universitaire Applique
LMD	Licence, Master, Doctorat

## **Introduction :**

La fonction de la Ressources Humaines prend une importance grandissante de nos jours, cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide de l'entreprise et des hommes à l'environnement technique, économique, politique et sociaux afin d'atteindre les objectifs de la performance.

Les entreprises qui réussissent, investissent de plus en plus dans la ressource humaine qui s'avère la principale richesse de l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises ont pris conscience qu'une bonne gestion de carrière peut leur apporter un avantage concurrentiel, rentabilité et efficacité dans leur fonctionnement l'entreprise.

Elle doit les retenir et développer un environnement du travail dans lequel chaque salarié pourra donner le meilleur de lui-même dans le poste qu'il occupe.

Cette exigence demande à l'organisme de prendre en compte les besoins des salariés, de leur donner des objectifs de performance professionnelle, de posséder des valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent, d'établir une relation de confiance et reconnaître la participation de chacun aux résultats de l'organisme que permet la rentabilité de l'entreprise.

En effet, il existe de nombreux moyens et outils permettant aux entreprises de tenir leurs salariés, l'attraction dépend de la taille de l'entreprise et de ses capacités à répondre aux exigences des salariés, tout dépend des moyens financiers dont dispose l'entreprise.

Entreprise se rend compte de diverses caractéristiques de la gestion des carrières dont les plus importantes sont : la qualification professionnelle de l'agent ; les textes, instruments essentiels de travail,

sont méconnus de l'écrasante majorité du personnel administratifs chargés de l'agent ; la direction des affaires administratifs et du personnel est la plaque tournante de cette gestion.

Mon travail se démarque de ces travaux du fait qu'il analyse la place de la gestion des carrières comme élément de motivation professionnelle et satisfaction professionnelle vis à vis système gestion des carrières au sein de l'entreprise Alcost Bejaia.

En effet , il est incontestable que parmi les facteurs qui influencent la motivation professionnelle comme la rémunération , les avantages sociaux , l'équité et la considération sociale ; la gestion de carrière occupe une place de choix.

Introduction S'engager dans une politique de gestion de carrière à de nombreux gains pour l'entreprise : réduire la fuite des compétences, une meilleure implication des salariés, stabilité du personnel, renforcer son image sociale, renforcer sa relation client et Capitaliser l'expérience pour atteindre la performance plus efficace et adéquate au sein de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit mon étude qui s'intitule :

« Gestion de carrière professionnel et performance au sein de l'entreprise »

Mon travail est divisé en trois parties complémentaires à savoir.

La première partie, traite le cadre méthodologique de la recherche, il contient les raisons et les objectifs du sujet de recherche, la problématique, les hypothèses et l'analyse des concepts ensuite la méthode et les techniques suivies, le déroulement de l'enquête, le choix de l'échantillon et les études antérieures, enfin les obstacles rencontrés durant mon travail.

La deuxième partie, traite le cadre théorique de la recherche qui se décompose en deux chapitres essentiels :

Dans le deuxième chapitre, j'ai présenté la définition de l'évolution de concept gestion qu'est la période, types de carrière, les étapes du développement de carrière , objectif , importance et les facteurs de gestion de carrière ?

Dans le même chapitre, j'ai entamé la performance, le deuxième point sur la performance global et le troisième point traite comment mesurer performance globale de l'entreprise ?

Le quatrième point porte sur la performance de l'organisation suivi de la définition de la fonction de RH et enfin elle porte aussi sur l'introduction, la définition de l'indicateur et les différents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH.

La troisième partie, est fractionnée en deux chapitres qui sont :

Le premier chapitre consacré ala présentation de l'organisme d'accueil Alcost Bejaia, son historique, sa situation géographique et son organigramme.

Le deuxième chapitre, porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de mon étude sur l'entreprise Alcost Bejaia.

**Partie**  
**Théorique**



# **Chapitre I**

## **Le cadre méthodologique de la recherche**

## **Chapitre I cadre méthodologique de la recherche :**

Dans ce premier chapitre je vais présenter le cadre méthodologique de la recherche. Ensuite c'est la problématique et les hypothèses et enfin je vais terminer par l'analyse des concepts.

### **1. Les raisons du choix du thème :**

Le motif primordial pour le présent sujet de recherche est de me rendre compte de la place occupée par l'aspect gestion de la carrière dans la gestion des ressources humaines, au sein de l'entreprise, vu son importance dans la pourvoyance de l'emploi dans le monde.

Ainsi, j'ai voulu vérifier si l'entreprise garde son équilibre en gestion de la carrière. La seconde motivation est celle de me rassurer de la conformité de la théorie relative à la gestion de la carrière /organisation apprise tout au long de ma formation académique à la pratique sur terrain. Ceci m'a permis de démontrer l'importance de la gestion de la carrière dans l'entreprise.

Parmi les motifs qui m'ont orienté et motivé à choisir ce thème de recherche j'évoque ces quatre raisons principales :

#### **A/ Les raisons objectives :**

Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des carrières professionnelles et plus particulièrement le système de recrutement et la promotion au sein de l'entreprise.

Comprendre le processus de fonctionnement du service des ressources humaines au sein de l'entreprise et les facteurs liés à la motivation de promotion du personnel par leurs qualités et leurs capacités d'acquiescer les objectifs souhaités par l'entreprise.

Comprendre le processus impliqué **par l'entreprise** en ce qui concerne la gestion des carrières du personnel et la tribunitien de responsabilité de nouvel poste au niveau de l'entreprise et projet de formation pour le salarié.

### **B/ Les raisons subjectives :**

Avoir une expérience après l'expertise qui m'aidera dans l'avenir à insertion professionnelle plus aisée et plus facile, de diriger et planifier le système de retraite des salariés et aussi anticiper le besoin de l'avenir, le recrute et le départ.

Le désir d'être recruté par l'organisme international et par les entreprises internationale dans l'avenir parce qu'elle représente à côté de son développement productif, un lieu de développement des connaissances, et de la réalisation des objectifs.

### **C/ les raisons socio-économiques**

Cette étude pourra être bénéfique à l'entreprise étant donné qu'elle va dégager sa gestion, elle pourra aussi intéresser les partenaires de cette institution qui suivent de près sa gestion, en fin, l'étude présente de l'intérêt à toute entreprise soucieuse d'assurer sa pérennité car la gestion de la carrière est un instrument dynamique et indispensable à la gestion éclairée de toute entreprise par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir.

### **D/ Les raisons académiques et scientifiques**

J'ai un devoir de contribuer à la bonne gestion de la carrière, les résultats de ce travail pourront contribuer à fournir une information ou une base de données aux chercheurs futurs et responsables sur la gestion de la carrière aux sein de l'entreprise.

## 2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs qui m'ont poussé à choisir « l'impact de la gestion des carrières professionnelles sur la performance au sein de l'entreprise » comme thème de recherche sont les suivants :

Savoir est ce que le personnel **de l'entreprise ALCOST BEJAIA** est satisfait de la politique de gestion des carrières adoptée par leur entreprise.

Savoir comment la gestion des carrières peut être motivante pour le personnel et comment cela fonctionne pour connaître le parcours des salariées et les critères sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer et faire la promotion des carrières.

Comment l'entreprise arrive à assurer une meilleure adéquation entre leur potentiel humain et les exigences des poste.

Dans le but d'apporter des nouvelles connaissances a la science , en particulier ce qui concerne la gestion des carriers.

Comment l'entreprise utilise ses défférentes ressources pour atteindre une performance maximale.

## 3. La pré-enquête

Dans le but de préciser ma problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode et la technique les plus adéquats à mon thème de recherche, j'ai procédé à une pré-enquête au sein de **l'entreprise**. C'est grâce aux **07** entretiens que j'ai effectué avec les salariés, qui savent pas c'est quoi la gestion des carrières, que j'ai pu préciser notre population de recherche qui porte sur les cadres de cette entreprise, et aussi grâce à cette étape, j'ai pu me familiariser avec le terrain et cerner la méthode et technique de recherche de ses derniers.

#### 4. Problématique :

Le domaine de la gestion des carrières est très vaste et omniprésente au sein de nos sociétés, le facteur humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations. Gérer un humain est la tâche la plus difficile dans une entreprise.<sup>1</sup>

L'émergence de la gestion de la ressource humaine avant l'ère du machinisme. Seul le travail manuel artisanal permettait de satisfaire les besoins en objet produit. Vers les organisations du 1550, les premières manufactures sont apparues pour un croisement des besoins. Des problèmes de gestion du personnel se manifestent : organisation du travail, la sélection, la formation et le contrôle de production.<sup>2</sup>

Les organisations du 21<sup>ème</sup> siècle évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique et social, devant ces changements l'organisation est appelée à augmenter sa flexibilité et renforcer ses capacités d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité, dans cette perspective les ressources humaines constituent l'un des facteurs clés de performance sur laquelle l'organisation mise afin d'améliorer leurs capacités d'adaptation, et maintenir leur compétitivité et si je veux donner une définition à la gestion des ressources humaines je peux dire que c'est l'ensemble des fonctions et des mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel, pour une grande efficacité aux profits de la productivité d'une organisation, la gestion des ressources humaines intervient dans divers domaines relatifs à la présence

---

<sup>1</sup> LOI CADIN et ALL, gestion des ressources humaines 3<sup>e</sup> édition, Denot, Paris, 2007, p.5

<sup>2</sup> SEKIOUL. Gestion des ressources humaines 2<sup>e</sup> édition, de Bock, Paris, 2007. p. P.4.5

des salariées aux sein de l'entreprise : le recrutement, la motivation, la communication , les conditions du travail et la gestion de la carrière.

L'Algérie a connue en ces derniers trente ans de grandes mutations , économiques avec son ouverture vers une économie du marché et la privatisation , cette dernière se caractérise par une concurrence intense , ce qui a conduit les entreprises publiques à remettre en cause leurs politiques de gestion et de les renouveler afin de s'adapter à leur environnement qui est a fois instable et contraignant.

Les entreprises algériennes afin qu'elles se progressent a un niveau de développement qui leur permet de concurrencer que ce soit des entreprises locales , nationales ou internationales , il est indispensable de procéder dans les politiques d'accorder une importance de la gestion de la carrière qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la réussite de chaque entreprise qui a pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines.

En conséquence , l'évolution des employés joue un rôle très important dans la performance de la gestion de l'entreprise , cette dernière considère les individus dans l'organisation comme des ressources qu'il faut maximiser et non comme des couts qu'il faut minimiser.

Ainsi,j'essaye à travers mon étude , d'analyser et d'expliquer les différentes réactions des salaries à l'égard de la gestion de leurs carrières qui va contribuer à la maitrise des critères déterminants des différentes activités des ressources humine .<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> GUYLIN et CRISTIANE M. La maitrise de la gestion des ressources humaine. 3edition, book ; Belgique, 1999, p, 32

Gestion des ressources humaines est constituée de trois grands axes qui sont : l'acquisition , maintien et le développement des ressources humaines.

En effet, la gestion des carrières comprend des activités qui s'inscrivent dans la gestion de ressources humaines. Qui a pour objectif de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnel en termes de compétences souhaitées.

La pratique de la gestion des carrière s'exprime dans les décisions de **recrutement de formation , de mutation et de promotion** , donc elle implique l'existence d'un système **d'évaluation (d'appréciation)** bien construit et rationnel dans le but de trancher objectivement sur l'évolution ou la régression des personnes au sien des entreprise.<sup>4</sup>

Les entreprises algériennes sont aujourd'hui dans un processus continu de modernisation a tous les niveaux, elles ont des contraintes non seulement de faire produire ses employés mais aussi les motive à travers la formation, la mise en place d'un suivi professionnel efficace, la promotion et à la mutation dans le but de satisfaire les objectifs organisationnels et ceux du personnel, autrement dit les entreprises algériennes sont obligé d'opter pour une pratique adéquate de la gestion des carrières efficaces.

Cette dernière est l'un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines, et donc pour valoriser les ressources humaines il est important que la gestion de carrière, soit utile pour l'organisation, pour JEAN MARIE PERRETTI, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations.<sup>5</sup>La gestion de carrière inclu le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salaries aux seins des structures de

---

<sup>4</sup> GRAWITZ(M). Lexique des sciences social. 3Édition, Dalloz, paris, 1996, p, 211

<sup>5</sup> PERRETTI JEANT Marie .ressources humaine et gestion du personnel. 2Édition Vuibert 1994, p,

l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les **salariés**. Ce compromis s'exprime en discision de recrutement et de formation et de mobilité interne, ceci dit la gestion de la carrière s'exprime dans la discision de recrutement la formation, la mutation et la promotion, comprenant « la sélection, l'évolution, l'affectation et le développement professionnels des salariées »<sup>6</sup>, ainsi que son intérêt repose sur les éléments suivants « contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien aux niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariées et fidéliser une partie des salariées. et aussi la gestion de carrière se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariées »<sup>7</sup>, lorsqu'on parle de la gestion carrière, qui est un concept large qui inclus d'autres concept tel que la formation, la promotion, la gestion de la carrières est l'un des pilier de la gestion des ressources humaines dans le faitesqu'elle touche la majorité des concepts liesà l'individu dans l'organisation (recrutement, formation, communication, valorisation...etc.), donc l'un des éléments les plus motivant, Selon JACQUE PRIVETEAU « il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motivé les employées, les hommes sont déférents, ils ne sont pas motivés par les même choses, chaque personne a ses propres motifs qui l'incitent adopter un comportement quelconque, en plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain »<sup>8</sup>. est-ce que une très bonne gestion de la carrière peut être un élément de motivation pour les employés ? La réponse à cette question étant positive, je voudrais alors savoir comment se fait la gestion de la carrière aux sien

---

<sup>6</sup> CERDANJ.L. gérer les carrières édition EMS. Paris 2000, p27

<sup>7</sup> Ibid., 15

<sup>8</sup> PRIVETEAU Jacques, mais comment peut-on INSEP2Édition, paris, 1995 .P.185



de l'**entreprise ALCOST BEJAIA** précisément qui est l'une des entreprises importantes à Bejaia .

Ainsi, sur cette question les préoccupations ci-après nous sont venues à l'esprit.

1. comment se fait la gestion de la carrière à l'entreprise Alcost Bejaia ?

2.le personnel de l'**entreprise Alcost Bejaia** est-il suffisamment satisfait du système de gestion de la carrière au sein de la société ?

### **5.Hypothèses :**

« Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses. Et l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée »<sup>9</sup>  
« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »<sup>10</sup>

- ❖ La gestion de la carrière à l'**entreprise Alcost Bejaia** est tenue adéquatement. Ce qui constitue un élément essentiel de la motivation de son personnel et la rentabilité efficace de l'évolution de système de promotion.
- ❖ Le personnel de l'**entreprise Alcost Bejaia** est suffisamment satisfait du système de gestion de la carrière en vigueur au sein de leur institution et ouvre la démarche de performance dans la réalisation de son plan de promotion adéquat.

---

<sup>9</sup> QUIVY RAYMOND. CLUC VAN <<manuel de recherche en sciences sociales>>3 Édition Dunod, 1995, p 135

<sup>10</sup> MADLEINE GRAWITZ les méthodes sciences sociales, 3Édition Dalloz, paris, 2001.P ,398

## 6 .L'analyse et discussions de l'hypothèse :

<<Dans cette partie de mon travail de recherche , je vise à donner une discussion approfondie de mon hypothèses , par laquelle je cerner les concepts gestion de carrière et performance , tout en dégagant les indicateurs et concepts clés qui peuvent l'élucider d'une manière très souple à comprendre .>>

- Dans cette hypothèse , je fais allusion à la contribution que porte la gestion de la carrière **entreprise Alcost Bejaia** la compétence des cadres , leur efficacité et efficacité , et aussi comment la gestion de carrière professionnelle et performance au sein de l'entreprise peuvent les guider dans leur développement personnel de savoir-faire . Donc, parlant de la performance intellectuelle je fais allusion à l'aspect individuel. Tout en mettant l'accent sur la capacité intellectuelle et professionnelle des techniciens.
- Dans cette hypothèse, je fais allusion à la contribution que porte la gestion de carrière Professionnelle et performance au sein de l'entreprise , sur la performance sociales des cadres et techniciens de l'**entreprise Alcost Bejaia** . c'est -à-dire la façon dans laquelle ces techniciens interagissent avec leurs collègues au sein de l'entourage du travail , et comment ils arrivent à s'adapter vis-à-vis de poste dans la réalisation des leurs tâches.

## 7. La définition des concepts clés :

Le concept clé est un élément de base dans toute recherche car « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes, il sert aussi comme guide de la recherche ».

Afin de délimiter ma thèse et d'expliquer ses différentes composantes, j'ai opté pour la définition de certains concepts utilisés dans le contenu.

Une fois déterminé les concepts que je veux utiliser, je vais donner une définition de chacun, Les définitions portent sur les concepts suivants :

➤ **Gestion :**

-« il s'agit d'un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité ordinaire de l'organisation , d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maitrise est indispensable aux maintien et au développement d'une structure , et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de discisions et d'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 effcience dans le respect des contraintes diverses (juridiques, humaine, politiques, sociétale...) imposée par l'environnement »<sup>11</sup>.

-« Ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres a toute organisation et même par une extension abusive ».<sup>12</sup>

➤ **Carrière :**

Plusieurs définitions ont été procurées pour ce concept étymologiquement, le mot carrière signifie « Chemin pour les courses de chars ».

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

- Progression
- Promotion
- Développement

Pour cardinal « la carrière correspond à un parcours professionnel ou se succèdent plusieurs postes assez variées en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc

---

<sup>11</sup> BOISLANDELE. Dictionnaire de gestion. Edition Economisa, paris, 1998, p, 102

<sup>12</sup> MADELENEIE GRWITZ. Lexiques des sciences sociales. Édition. Dalloz, paris .2000, p, 193

d'une carrière caractérisé par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaine fréquents avec pré dominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »<sup>13</sup>

« C'est une évolution des statuts, rôles, honneur, responsabilité, lie à la vie professionnelle »<sup>14</sup>

➤ **Gestion des carrières :**

le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre ,depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employés »<sup>15</sup>

Selon J.M.PERRETTI : «la gestion des carrières inclus le suivit dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salariée au sein des structures de l'entreprise ». <sup>16</sup>

«Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organisé, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »<sup>17</sup>

**La performance :**

Est à la fois accroissement de chiffre d'affaire, de la part de marché du bénéfice, elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée au personnel.

<sup>13</sup> GINGRAS M, la carrière un concept en évolution France, p 411

<sup>14</sup> MADELENEINE GRAWITZ. Op.cit., 2000, p, 52

<sup>15</sup> SYSTEME et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. 3Édition Berti, paris, 2006, p, 288

<sup>16</sup> PERRETI J.M. la gestion des ressources humaines ,15 édition, Vuibert. Paris199, p, 84

<sup>17</sup> N'GAHANE .P. Dictionnaires de gestion édition .Armand colin, paris, 1996, p326

**La performance :**

« Résultat obtenu par un athlète .Chiffre qui mesure ce résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel »<sup>18</sup>

**Performant :**

« Capable de bonnes ou de très bonnes performance ; compétitif. Produit ou appareil performant ; entreprise performante »<sup>19</sup>

Il ressort deux indications majeures de ces définitions : d'abord la notion de chiffre, de mesure puis ensuite la notion de compétition .la performance est une valeur comparative. Etre performant seul, cela se dit bien sûr mais cela est le plus souvent employé comme une valeur relative et non comme une valeur absolue.

**L'entreprise :**

De nombreux chercheurs ont donné une définition pour l'entreprise selon leurs courants, leur idéologie et leurs contextes. On retiendra les suivants :

- « L'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. est un groupe humaine orienté vers la production dont le devenir dépendessentiellement de la vente de production de son activité .elle est aussi un carrefour d'intérêts divers , souvent antagonistes entre entrepreneur , les actionnaires , les salaries , les clients , les associations , que la législation, par le droit du travail des sociétés notamment tente de réguler.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> MOUGINY Von, processus les outils d'optimisation de la performance, 2édition, organisation, paris, 2004, p, 17

<sup>19</sup> MICHEL Mavor et autres les facteurs de performance de l'entreprise, 3édition, Johnlibbeg, paris, 1995, p15

<sup>20</sup> Dictionnaire encyclopédique des SCE. De l'information et de la communication. Édition ellipses / marketing s .a, paris, 1997, p, 228

Est une plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production des biens et des services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.<sup>21</sup>

➤ **La formation :**

« Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés, et leurs capacités mentales nécessaires à la fois atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leur tâches actuelles et futures ». <sup>22</sup>

« C'est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquée par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles » <sup>23</sup>

➤ **Le recrutement :**

« Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre, pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné ».

« Le recrutement est « un passage obligé dans la relation entre l'individu et l'entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre offre et demande de l'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds ». <sup>24</sup>

Notre définition opératoire : Le recrutement est donc l'opération par laquelle l'entreprise attire les candidats ayant les compétences et les

<sup>21</sup> [www.insee.fr](http://www.insee.fr) 14/05/2021, 11:26

<sup>22</sup> PERRETTI J.M. *ressources humaine et gestion du personnel*. 4<sup>e</sup> édition Vuibert, 1994, p.326

<sup>23</sup> CITEAU J.P. *Gestion des ressources humaines* 4<sup>e</sup> Edition Armand colin, paris, 2002, p113

<sup>24</sup> CHAMINADE, *Ressources humaines (compétences des une démarche qualitative)* 2<sup>e</sup> édition, paris, 2005, p, 61

aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant dans le présent ou dans le futur, et par laquelle se concrétise la relation de travail entre un individu sélectionné et une organisation recruteuse.

Est les premières étapes de cette amélioration car c'est lui qui la capacité de l'entreprise a recruter des personnes prêtes à s'engager et à s'impliquer.<sup>25</sup>

Est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puis qu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant aise l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

➤ **La Promotion :**

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelles, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire »<sup>26</sup>.

➤ **Rémunération:**

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est compose d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux poste et un marche de référence tous en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importantes dans la rémunération.<sup>27</sup>

## **8. La méthode et la technique utilisée :**

---

<sup>25</sup> CITEAU.J.P, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique) 4 édition, 2002, p82

<sup>26</sup> LOUIS MATTHIS. Gestion prévisionnel et valorisation des ressources humaines 3 édition d'organisation, paris.1982.P141

<sup>27</sup> LELARRGE GERARD. Gestion des ressources humaines 2 édition Boeck, Bruxelles, 2001, p, 156

➤ **La méthode :**

Pour bien mener mon travail j'ai adopté la méthode qualitative, le choix de cette méthode est justifié par la nature de mon échantillon d'étude, ainsi que le contenu de cette méthode convient parfaitement avec l'objectif de mon étude.

Selon GRAWITZ « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles permettant par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Et à l'occurrence j'opté pour la méthode qualitative parce que c'est elle qui correspond à mon thème de recherche et aussi d'approfondir mes connaissances sur le phénomène et de mieux comprendre **la gestion des carrières professionnelles et performance au sein de l'entreprise** et cerner plus profondément mon objectif de recherche.<sup>28</sup>

Donc, l'utilisation et le choix de la méthode dépendent de la nature et de l'objet d'étude. De ce fait, la méthode que j'utilisée est la méthode qualitative qui est : « un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand ou plus petit), ou numérique avec usage des calculs ». <sup>29</sup>

➤ **La technique :**

La technique utilisée est l'entretien qui se définit comme : une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas , auprès de groupes permet de les interroger de façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informateurs.

---

<sup>28</sup> MADLEINE GRAWITZ, op.cit. Paris, 1990, p351

<sup>29</sup> ANGERS Maurice, initiation à la méthode des sciences humaines, Edition CASBAH, Alger, 1997,



L'entretien est utilisé en sciences sociales dans le but de recueillir des informations verbales et il met face à face un enquêteur et l'enquêté >> dans la recherche en sciences humaines et sociales, cette technique est envisagée la plus adéquate pour mon thème de recherche afin de mieux le cerner. Dans le but de collecter le maximum de données, et afin de donner une certaine liberté à l'interviewé.

L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé.

➤ **Observation :**

C'est l'action d'examiner avec soin un phénomène. Stys 1973 << observer, c'est d'abord remarquer ou apercevoir une personne ou une chose ensuite, observer c'est reconnaître ou identifier la personne ou la chose comme connue ou pas encore connue. en fin observer c'est alors mesurer ou plus largement évaluer la personne ou la chose, c'est alors fixer un ou deux critères. >>

J'ai eu à effectuer 12 entretiens avec les cadres de l'entreprise Alcost.

➤ **Analyse de contenu :**

Selon R.MUCCHIELLI, l'analyse de contenu est l'une « des méthodes sûres dont j'aurais à faire l'inventaire, rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce document ou cette communication »

Mon analyse s'est basée sur l'analyse des entretiens par thème, qui veut dire que chaque question de guide d'entretien devient un thème qu'on analyse, on cherche des thèmes qui se ressemblent et on leur fait une analyse.

Cette analyse me permettra d'expliquer et de comprendre les données recueillies sur le terrain et de connaître la relation avec mon domaine de recherche.

➤ **La population d'étude :**

L'échantillonnage est d'après Jean Louis LOUBET DEL BAYAL « la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers. »

Dans le cadre de ma recherche j'ai choisi 12 cadres au sein de l'entreprise Alcost.

**9. Le déroulement de l'enquête :**

Mon enquête s'est déroulée du 07/04/2021 au 06/05/2021s.

Durant cette période, j'ai effectué un entretien sur l'ensemble des enquêtés concernés.

J'ai choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à charger un responsable de RH, où un intermédiaire pour désigner les personnes concernées pour les entretiens sur les cadres, et les agents de maîtrise dû au manque de temps et la pression du travail.

Pour les exécutants j'ai opté pour un mode de guide d'entretien auto-administré c'est-à-dire dirigé vu un niveau d'instruction bas, par l'aide d'un agent de sécurité j'ai eu l'accès à l'intérieur de l'atelier où se trouvent les salariés.

**10. Déroulement de recrutement au sein d'ALCOST :**

L'objet de ce chapitre consiste dans l'étude de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise Alcost. En évaluant sa mise

en place et en se basant sur la gestion de carrières , pour cela je subdivise ce chapitre en trois sections.

Dans la première section j'aborde la politique de recrutement au sein de l'entreprise.

Dans la deuxième section j'aborde la réalité de la formation dans l'entreprise. Dans la dernière section, j'aborde à la pratique de gestion de carrière au sein de cette entreprise.

### **Section A : Le recrutement.**

#### **Condition de recrutement :**

##### **Article 08 :**

- Tout recrutement au sein de l'entreprise est subordonné aux conditions suivantes :
- Etre âgé de seize (16) ans.
- Satisfaire à la condition physique et professionnelle requises.
- Justifier de sa position vis-à-vis du service national.
- Ne pas être en situation irrégulière vis-à-vis de son ancien employeur.
- Le recrutement des travailleurs **étrangers** s'effectue conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

##### **Article 09 :**

Tout candidat à un emploi au sein de l'entreprise doit obligatoirement fournir les pièces suivantes :

- Une demande manuscrite.
- Une photocopie légalisée des titres et diplômes.
- Trois (03) extraits d'acte de naissance.
- Un certificat de familiales.

- Trois (03) photos d'identité.
- Deux (02) certifiats médicaux (médecine générale et phtisiologie)
- Tout document justifiant la position vis-à-vis duservice national
- Un certificat de non-activité du conjoint.

#### **Article 10 :**

En cas de fausse déclaration , le travailleur en poste est licencié sans indemnités ni préavis conformément aux procédures prévues par le règlement intérieur.

#### **Article 11 :**

A capacités égales, les postes vacants sont ouverts à tous les travailleurs conformément à l'article 17 de la loi 90 / 11 du 21 avril 1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail.k

#### **Article 12 :**

Tout recrutement est formulé par un contrat de travail qui précise notamment :

Le poste detravail et sa classification.

Le lieu précise de l'affectation.

L'ensemble des éléments de la rémunération.

La durée de la période d'essai.

#### **1. La durée du contrat de travail.**

#### **Article 13 :**

Les contrats de travail peuvent être conclus pour une durée indéterminée ou déterminée, pour un temps plein ou un temps partiel, dans

le respect des conditions prévues par la législation en vigueur et celles précisées par la présente convention.

#### **Article 14 : contrat de travail déterminé.**

Dans le cadre de l'article 12 de loi 90. 11 du du avril 1990 , modifiée et complétée , le contrat de travail à durée déterminée , fixe la durée de la relation de travail , les tâches à accomplir les objectifs à atteindre . il précise dans tous les cas les dates d'entrée en vigueur et d'expiration du contrat.

Le contrat de travail à durée déterminée peut être conclu pour un temps plein ou partiel selon les besoin de l'entreprise et la nature des travaux.

#### **Article 15 : contrat de travail à durée indéterminé.**

Le contrat de travail à durée indéterminée est conclu pour un temps plein conformément à la législation et à la réglementation en vigueur . Il peut être conclu pour un temps partiel sans que. celui-ci ne soit inférieur a la moitié de la durée légale de travail et ce dans les cas ci-après.

Par transformation du contrat à temps plein dans le cadre des dispositions légale en leur partie relative à la mise en œuvre du volet social.

Lorsque le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux service à plein temps d'un travailleur.

Lorsque le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances p personnelles et que l'employeur accepte.

## **2. la période d'essai**

#### **Article 16 :**

Tout travailleur nouvellement recrute est soumis à une période d'essai fixe comme suit :

Personnel d'exécution	3 mois
Personnel de maitrise	6 mois
Personnel cadres	9 mois
Personnel cadres supérieurs	12 mois

### **Section : B la formation**

La formation au sein de l'entreprise Alcostest une obligation charge par la direction de formation pour ferme des cadre.

Formation la plus appliquée est la formation sur le tas destinée aux ouvriers d'exécution pour qu'ils s'adaptent à leurs postes et diriger convenablement les machines.

Ce qui concerne les cadres, la direction fait appel à des formateurs en dehors de l'entreprise ou par des stages de formation et des séminaires à l'extérieur de l'entreprise.

L'entreprise a un plan de formation qui tient en compte ses besoins en matière de qualification.

### **Section : c la promotion**

La promotion des connaissances et des qualifications de travailleur par une nouvelle affectation a un poste supérieur ; suite à une demande du travailleur , la direction générale examine la demande avec l'avis du responsable hiérarchique concerne .

Dans le cas où la demande est accordée à l'établissement, elle est transmise au directeur générale de l'administration et finance qui procède à l'établissement de la décision de la promotion.

Le service personnel notifie cette décision a l'intéresse ainsi qu'à toutes les parties concernées telle que la paie ; la nouvelle et l'ancienne structure .

Une autre forme de promotion est également appliquée à Alcost.

Le salarié subit une série de tests d'évaluation de l'action de formation, si les résultats de l'évaluation sont convaincants, le travailleur fait l'objet d'une promotion a un poste supérieur ou dans la même catégorie.

Dans l'absence d'une politique de promotion a Alcost cette dernière a opté pour l'une des formes de promotion la plus simple et qu'on appelle la promotion a << coup par coup >>.

## **11. Les études antérieures :**

**11.1.** Cette étude a été réalisée par : Melle SCHBAIEM Yasmine, RUTAHWA BEATHA Dioclès intitulé << **La gestion des carrières des cadres au niveau de l'entreprise BMT** >>.

NIVEAU : Master II

SOUTENU : Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Faculté des sciences humaines et sociales, Département des sciences sociales.

Année de réalisation 2018/2019

L'objectif était l'analyse d'un ensemble de politique que l'entreprise établi en faveur de ses cadres et les facteurs de gestion de carrière.

A travers le questionnement, le chercheur a tenté de répondre à la question suivante :

### **1. La problématique**

Ce qui les pousse à s'interroger sur la manière dont le processus de la gestion des carrières a l'entreprise BMT peut être un élément essentiel à la trajectoire des cadres au sein de l'entreprise et comment l'entreprise algérienne gère-t-elle la carrière de ses cadres afin de déterminer leurs efficacités dans l'entreprise ? Existe-il une gestion de carrière au sein de cet organisme ?

De ce fait, leur attention est portée sur la réponse aux questions suivantes :

Quels sont les critères choisis pour l'attribution de la promotion ?

Quelles sont les stratégies qui permettent de rendre la carrière des cadres plus efficace ?

### **3. Les hypothèses :**

Dans le but de répondre à ces questions, les chercheurs ont opté pour la formulation des deux hypothèses suivantes.

#### **Discussion des hypothèses**

##### **Hypothèse 1**

- 1) La promotion est relative à la compétence au poste et non pas à la logique orientée à l'ancienneté .

##### **La discussion de la première hypothèse**

Elle suppose que la promotion des cadres dans l'entreprise se base sur la compétence. L'ancienneté n'a jamais été une condition suffisante



pour prétendre à la promotion ,ni de manifester discrètement leur compétence ou d'accumuler les bons points.

## **Hypothèse 2**

- 2) La formation professionnelle vise à permettre des dispositifs de manière à développer leur compétence .

## **La discussion de la deuxième hypothèse**

La formation professionnelle ne vise pas toujours ni exactement à l'embauche, elle accompagne et aide au développement des compétences des cadres. Le recours à la situation de travail dans les pratique de formation n'est pas récente , le cadre se conduit à faire développer ses stratégies pour faire face à des situations nouvelles.

## **4. la méthode et la technique utilisées dans la recherche :**

Les chercheurs dans leurs études ont opté pour la méthode qualitative en utilisant la technique del'entretien semi directif.

## **5. La population d'étude :**

Dans le cadre de leurs recherches ils ont choisi 14 cadres au sien de l'entreprise BMT comme échantillonnage. Leur population d'étude est une population ciblée , ils ont été guidés dans l'enquête par les cadres de l'entreprise BMT.

## **6. les résultats obtenus par cette étude sont :**

- ❖ La promotion est relative à la compétence au poste et non pas à la logique orientée vers l'ancienneté.

Pour leur première hypothèse énonce que la promotion est relative à la compétence, elle correspond à un avancement dans l'entreprise par

un changement d'un travail supérieur mais pas forcément nécessaire au facteur qui dirige ancienneté. Selon les résultats de leurs recherches, une grande partie des réponses données par les enquêtés déclare que pour atteindre la promotion à un poste, il faut améliorer la compétence. Ces résultats ont donc confirmé la première hypothèse.

- ❖ La formation professionnelle vise à permettre des dispositifs de manière à développer la compétence des employés.

Cette deuxième hypothèse indique que la formation professionnelle initiale vise à concevoir une base nécessaire par l'apprentissage du métier d'une façon à perfectionner et développer les compétence suite à l'analyse des entretiens avec les cadres de l'entreprise. Ces derniers disent maîtriser leur travail par le biais de la formation qui est primordiale. De ces précisions en effet, la deuxième hypothèse est aussi confirmée.

**Remarque :** après la lecture effectuée de ce travail, j'arrive à tirer les remarques suivantes :

La problématique des auteurs de ce travail n'est pas clarifiée, les définitions dont ils se sont référés ne sont pas présentées dans la problématique et aussi les facteurs de gestion de carrière (recrutement, formation, promotion, appréciation, évaluation, mobilité...) les auteurs n'ont pas clarifié la référence, est ce qu'elle est opératoire ou si c'est une définition d'un auteur donné, la définition de gestion de carrière est sans les noms des auteurs donc sans référence aussi. Cela ne facilite pas de savoir si cette définition est opérationnelle ou bien donnée par l'auteur.

Le résultat de ces travaux indique que la promotion au sein de l'entreprise BMT est relative aux compétences de poste et à l'ancienneté. Formation, compétence professionnelle et maîtrise de travail sont des éléments primordiaux pour la promotion dans l'entreprise BMT. Mais aussi ;

elles permettent de savoir que la promotion n'est pas une relation avec la satisfaction. Un cadre promu dans un poste qu'il n'a pas souhaité ne sera jamais satisfait.

Ce travail m'a permis de découvrir une autre manière de réaliser ou de faire la partie pratique dans la méthode qualitative.

**11.2.** Cette étude a été réalisée par BEGREDJ Ali, AKSAS intitulé << **Etude sociologique sur la gestion des carrières du personnel cas pratique Alcost >>**

Niveau : Licence

Université a. mira de Bejaia, faculté des lettres et des sciences humaines, département de sociologie

Année : 2009 /2010

L'objectif était l'analyse d'un ensemble de politique que l'entreprise établi en faveur de ses cadres et les facteurs de gestion de carrière du personnel.

A travers son questionnement, le chercheur a tenté de répondre à la question suivante :

### **1. La problématique :**

Repose sur un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise ,les souhaits et les attentes des salariés. Ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, formation et promotion.

Après avoir fait le tour sur l'importance du facteur humain dans le développement de l'intérêt de la composante humaine au sein d'Alcost et les pratiques mises en place pour gérer les carrières de son personnel, il s'est basé sur la question suivante :

L'orientation du personnel se fait elle en fonction du profil du personnel ?

La formation a-t-elle permis aux personnels de s'insérer dans la vie professionnelle ?

Quels sont les modalités pour bénéficier d'une promotion ?

Dans le but de répondre à ces questions, les chercheurs ont opté pour la formulation des deux hypothèses suivantes.

## **2. Les deux hypothèses sont :**

1. le déficit managérial , à savoir l'absence de planification des parcours professionnels du personnel limite l'avancement de leurs carrières .
2. le personnel n'est pas satisfait vis-à-vis des critères établis pour bénéficier d'une promotion.

## **3. La méthode et la technique utilisées dans la recherche :**

Le chercheur, dans son étude a opté pour la méthode quantitative afin d'atteindre son objectif de recherche .

La technique utilisée par le chercheur durant ce travail est le questionnaire qui est indispensable pour collecter des données conformes à la réalité d'un terrain.

## **Echantillon :**

Dans ce travail, quinze personnes (15) ont été prises comme échantillon dans le cadre de l'enquête sur le terrain.

**Remarque / critique :**

Dans le cadre de la réalisation des études antérieures que je dois effectuer pour ma recherche de travail de fin de cycle, après l'analyse de ce mémoire j'arrive à la conclusion suivante :

En ce qui concerne la problématique, l'auteur de ce travail n'a pas précisé de manière claire les définitions des auteurs pour que le futur chercheur puisse comprendre s'il s'agit d'une définition opérationnelle si c'est une définition d'un auteur donné. Dans le même travail le réalisateur n'a pas présenté les facteurs de gestion de carrière qui sont : le recrutement , la formation , l'appréciation , la promotion , la mobilité , l'évaluation... qui sont les facteurs primordiaux pour gestion de carrière au sein d'une entreprise.

Au lieu de parler de gestion de carrières dans un premier temps, il parle de gestion d'une manière générale sans toutefois préciser alors que la définition même du thème gestion de carrière n'a pas figuré. L'approche taylorisme et fordiste sont les approches organisationnelles de motivation de non gestion de carrière. Il aurait dû utiliser plutôt celle de (Elton Mayo).

Concernant les hypothèses, elles ont été données sans références, et les lecteurs ne peuvent donc savoir ni comprendre facilement.

Tout juste après ; la question posée par le chercheur pour la première hypothèse et cette dernière ne sont pas cohérentes. Il y a un faussé entre la question posée et la réponse à l'hypothèse.

L'auteur de ce travail, n'a pas fait un objet de discussion des hypothèses pour connaître le lien de la cohérence ou le lien d'incohérence.

Echantillonnage n'est pas non plus défini par le chercheur pour savoir si la définition de celle-ci est vraie ou non.

Ce travail n'a pas présenté des résultats que le chercheur a obtenus à la fin de la réalisation de son travail de recherche.

**11.3.** Cette étude a été réalisée par : mademoiselle Zerrouki fatma, intitulé << **étude sociologique sur la gestion des carrières cas pratique : entreprise Naftal de Bejaia** >>.

### **Niveau : Licence**

Université Abderrahmane Mira deBejaia faculté des lettres et sciences humaines département de sociologie

Année : juin 2010

L'objectif était l'analyse d'un ensemble de politique que l'entreprise établi en faveur de ses cadres et les facteurs de gestion de carrière du personnel.

A travers le questionnement, le chercheur a tenté de répondre à la question suivante :

### **1. Problématique :**

A travers ce travail, le chercheur a tenté de présenter les différents mécanismes adoptés par les responsables de l'entreprise NAFTAL dans la gestion des carrières de son personnel, afin de trouver quelques réponses au questionnement posé d'une manière précise :

Les pratiques de la gestion des carrières à savoir, le recrutement, la formation et la promotion adoptée par NAFTAL district carburant permettent-elles l'épanouissement et le développement de ses salariés ?

## **2. Hypotheses :**

Dans le but de répondre à cette question, le chercheur a opté pour la formulation des deux hypothèses suivantes.

### **La première hypothèse :**

Les programmes élaborés dans le cadre de la gestion des carrières par l'entreprise NAFTAL district carburant favorisent l'épanouissement personnel de ses salariés.

### **La deuxième hypothèse :**

L'intérêt accordé au développement professionnel par l'entreprise NAFTAL district carburant permet la satisfaction et le maintien de ses salariés.

## **3. La méthode et la technique utilisée :**

Le chercheur, dans son étude a opté pour la méthode qualitative et l'analyse descriptive qui sert à décrire et à analyser le processus de la gestion des carrières.

La technique utilisée par le chercheur est la technique directe d'investigation et le guide d'entretien pour la collecte de données sur le terrain.

### **Le choix de l'échantillon :**

Elle a utilisé un petit échantillon de 15 personnes pour réaliser son travail.

### **Remarque/critique :**

Concernant l'analyse effectuée dans ce travail intitulé "les études sociologiques de gestion de carrière, cas pratique (Naftal) ", je tiens à faire

certaines remarques qui par ailleurs ont déjà été faite par l'auteur de ce travail lui-même :

Le chercheur n'a pas explicité les différentes définitions de gestion de carrière présente dans sa problématique. Elle n'a pas précisé si cette définition est opératoire ou si c'est une définition donnée par l'auteur. Pour précise qui cette définition est de telle auteurs. Elle n'a pas non plus donné la définition des facteurs principaux de gestion de carrière qui sont : recrutement, formation, promotion, mobilité, appréciation afin d'élucide. Aussi, elle a utilisé l'approche sociologique sans dire le nom de l'auteur. Tout juste après la problématique, sans questionnement, elle est passée aux hypothèses, qu'est ce qui lui a permis d'avoir ces hypothèses !

Après l'analyse effectuée sur les différentes parties, je constate que cette étude réalisée ne présente pas de résultat.

**11.4.** Cette étude a été réalisée par : Melle Matana Palata Linda Sara, Bessa Bianca Emanuela Cardoso et Mr Ribeiro Leonardo do Nascimento Leitao intitulé << **la gestion des carrières cas pratique : entreprise portuaire de Bejaia** >>.

#### **Niveau : licence**

Université Abderrahmane mira de Bejaia, faculté des lettres et sciences humaines, département de sociologie

Promotion : 2010/2011

#### **1. La problématique :**

L'objectif était l'analyse d'un ensemble de politique que l'entreprise établi en faveur de ses cadres et les facteurs de gestion de carrière du personnel.



A travers le questionnement, les chercheurs ont tenté de répondre à la question suivante :

Chargée des travaux d'entretien , d'aménagement , de renouvellement et de création d'infrastructure, l'EPB assure également des prestations à caractère commercial , à savoir : le remorquage , la manutention et l'acconage.

De ce fait, leur attention est portée sur la réponse aux questions suivantes :

- Quelles sont les facteurs qui favorisent l'évolution des carrières des employés dans un système d'appréciation au niveau de l'EPB ?
- Existe-il un système d'appréciation au niveau de l'EPB ?
- Est-ce que l'EPB a des pratiques qui lui permettent d'assurer l'adéquation homme /emploi ?

Dans le but de répondre à ces questions, les chercheurs ont opté pour la formulation des trois hypothèses suivantes.

## **2. Hypothèses :**

Ils ont proposé comme hypothèse, les suivantes :

- La formation et la promotion sont les facteurs les plus distingués dans l'évolution des carrières des emplois au sein de l'EPB.
- L'existence d'un système d'appréciation rationnel opérationnel permet le suivi efficace dans le parcours professionnel.
- L'adéquation homme / emploi constitue une des préoccupations constantes de l'EPB.
-

### **3. La méthode utilisée :**

Les chercheurs dans leur étude ont opté pour la méthode quantitative, ayant pour but de quantifier les données collectées durant leur enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire administré à la population interrogée, et ce, en vue d'établir des corrélations entre les différentes variables et des réponses aux questions de recherche.

#### **Technique :**

La technique utilisée par les chercheurs de ce travail est l'observation, l'entretien et le questionnaire comme technique de collecte de données sur le terrain.

#### **La population d'étude :**

Leur population d'étude, compte tenu des exigences de ce thème qui nécessite de retenir seulement les salariés touchés par la gestion des carrières, est constituée de cent (100) cadres comme échantillon d'étude de leur travail de recherche de fin étude au sein de l'entreprise portuaire Bejaia.

#### **1.6. Les Résultats obtenus par cette étude sont :**

- ❖ Après avoir exposé les résultats obtenus de leurs hypothèses, ils ont pu confirmer la deuxième hypothèse émise, qui suppose que << l'existence d'un système d'appréciation rationnel / opérationnel permet le suivi efficace dans le parcours professionnel >>.

Donc les données qu'ils ont pu recueillir ont permis de confirmer leur hypothèse, portant sur l'existence d'un système d'appréciation qui favorise le suivi professionnel des salariés de l'EPB. Pour bien mener cette appréciation, qui permet un suivi constant des salariés, ayant

comme but l'amélioration de leurs performances , tout en tenant des objectifs organisationnelles et les attentes des salariés.

- ❖ Apres avoir exposé les résultats , obtenus, ils ont pu confirmer la troisième hypothèse émise qui suppose que ( l'adéquation homme / emploi constitue une des préoccupations constatées de l' EPB).

Cela est expliqué par les politiques de recrutement ,la formation et l'évaluation existantes au sein de l'EPB , qui leurs permettent de réussir l'équilibre entre les demandes de l'entreprise et les besoins de l'organisation ; en veillant à l'adéquation homme/ emploi, depuis le recrutement jusqu'à la cessation de la relation de travail.

#### **Remarque/critique :**

Selon l'analyse effectuée dans cette problématique, j'ai pu faire la remarque suivante :

1. la problématique n'a pas précisé la définition de carrière par aucun auteur afin de comprendre que tel auteur a défini la gestion de carrière, ni tel auteur a défini la notion de carrière de telle manière. Ils ont parlé beaucoup plus sur les ressources humaines dans un contexte général et aussi ; ils n'ont pas expliqué la pratique de gestion de carrière qui sont entre autres le recrutement, la promotion... La problématique n'a pas posé la question qui lui permet de répondre aux hypothèses.

#### **Remarque :**

Après l'analyse effectuée dans ce travail, j'ai fait la remarque suivante concernant les hypothèses :

Les réalisateurs de ce travail n'ont pas défini l'hypothèse selon l'auteur.

Avant d'avoir les hypothèses ilsdevaient avoir une question de départ qui leur permettra de répondre aux hypothèses. Ils ont directement abordé les hypothèses sans poser les questions de départ. Pourtant ce sont ces hypothèses qui peuvent donner la cohérence dans les résultats qui seront déduits à l'avenir.

### **Méthode :**

La méthode qualitative utilisée n'a pas été définie.

La technique utilisée est bien précise et définie, mais sans citer le nom de l'auteur qui a donné cette définition ?

Ils ont utilisé la définition de l'échantillonnage bien précisée, mais sans que le nom de l'auteur de la définition ne figure non plus.

**11.4.** Cette étude a été réalisée : Mme AISSAT née LEGHIMA Amina intitulée << **la gestion des carrières et la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'ENIEM** >>

Niveau : master II

**SOUTENU : Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion département des sciences économiques.**

**Année : 2010**

### **1. La problématique du travail de recherche :**

L'objectif était l'analyse d'unensemble de politique que l'entreprise établi en faveur de ses cadres et les facteurs de gestion de carrière du personnel.

A travers le questionnement, le chercheur a tenté de répondre à la question suivante :

De logique a mené le chercheur à s'interroger sur la problématique de carrière au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre la gestion des carrières et la satisfaction et motivation du personnel dans l'entreprise publique algérienne, en se posant la question suivante : quelle est l'influence de la gestion des carrières sur la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne?

Dans le but de répondre à ces questions, le chercheur a opté pour la formulation des trois hypothèses suivantes.

## **2. Les hypothèses de recherche :**

Dans son travail de recherche, elle a essayé de se pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique.

Premièrement, pour ce qui est de la fonction « ressources humaines », elle a estimé qu'elle a une place importante au sein de l'ENIEM, elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, elle est considérée comme étant une fonction à caractère stratégique, plutôt qu'une fonction logistique et de soutien aux autres fonctions phares de celle-ci.

Deuxièmement ,elle a posé l'hypothèse de l'existence d'une véritable relation entre le modèle de gestion des carrières, la satisfaction et motivation du personnel d'une organisation de manière générale, et au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de manière particulière.

### **3. La méthode choisie pour le recueil d'informations :**

Le chercheur dans son étude a opté pour la méthode quantitative pour effectuer sa recherche sur le terrain, qui lui a permis de collecter des données.

#### **Technique :**

La technique utilisée par le chercheur est le questionnaire.

#### **Construction de l'échantillon :**

Un échantillon de 100 personnes a été choisi sur une population de 311 personnes. Elle a procédé par quotas

#### **Remarque /discussion :**

Après avoir analysé ce travail, je souligne les points suivants comme remarque :

La problématique de ce travail, n'est pas réalisée avec la question qui lui a permis de répondre aux hypothèses. Elle est passée directement à l'hypothèse sans question : question un pour l'hypothèse une, question deux pour l'hypothèse deux.

Ce travail n'a pas présenté les résultats des études obtenues après la recherche à la fin du travail effectué sur le terrain.

### **12. Les difficultés rencontrées durant la recherche :**

Au cours de ma recherche, je n'ai pas manqué d'être confronté à certaines difficultés, sans oublier certaines entreprises qui refusent à cause du covid-19 et le manque de personne pouvant m'encadrer.

Le manque d'ouvrages concernant mon thème d'étude.

Le refus de certaines entreprises et établissements de m'accorder une autorisation pour effectuer un stage pratique.

**(La difficulté des salariés de donner certain information ce qui a beaucoup gêné dans l'analyse de ces données).**

**APERÇU GÉNÉRALE SUR LA  
GESTION DE CARRIÈRES**



## **Preambule :**

Dans l'objectif de présenter le cadre conceptuel de la gestion des carrières, dans cette première section, je tacherai en premier lieu de revenir sur la définition de la carrière, ensuite, présenter l'évolution, puis les étapes et enfin citer les différents types de la carrière.

**1. Evolution du concept de carrière :** Depuis son introduction dans le dictionnaire des ressources humaines, le terme carrière n'a pas cessé de développer.

### **1.1. La période avant 1960 :**

Dans le passé, le terme « carrière » signifiait le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plans de carrière », « gestion des carrières », « développement de carrière » ...etc. n'étaient pas encore connus. Durant tout ce long temps chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu social ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Durant les années 1960, la gestion des ressources humaines a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de recherche des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel de salariés à leurs services.<sup>30</sup>

### **1.2. La période de 1960 à 1980 :**

Le concept de carrière a émergé durant les années soixante (60), durant cette année, les employeurs ont été invités à planifier leur ressources humaines car la demande du personnel pour des postes hiérarchiques élevés

---

<sup>30</sup> SILVIE et Onge –Machel-audit –victoire GRH Edition litées 199, Québec

avaient augmentés. Le concept de carrière a émergé aussi de fait de la situation économique favorable durant les années (60), il a pris à ce moment-là toute sa signification dans une perspective stratégique. Le lien existant entre le salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps. A cette époque les plans de carrière se développent.<sup>31</sup>

### **1.3. La période 1980 à 1990 :**

Dans le contexte des années quatre-vingt (80) et quatre-vingt-dix (90) les mutations technologiques et économiques mettaient mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et en période croissante. Les transformations des métiers, des emplois et des incertitudes pesant sur la pérennité des institutions administratives ou tout au moins des emplois qu'elle offrent, conduisent d'une part les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrière, et d'autre part, les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés.

### **1.4. La période 1990 à nos jours :<sup>32</sup>**

Le développement de la technologie depuis le début des années quatre-vingt-dix (90) et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux de travail. Actuellement, l'employeur s'intéresse d'avantage aux carrières des salariés, surtout avec la grande mobilité de ces derniers qui s'effectuent d'une organisation à une autre et à la diversité des cheminements professionnels possibles car de nos jours, les carrières sont plus variées dans leurs formes comparativement à autre fois où il était principalement question des carrières linéaires. Les salariés se

<sup>31</sup> SEKIOU Blondin, Fati, Bayad GRH 2 Edition Boeck, p367, 368

<sup>32</sup> Www.annales.or/gc/falc07pdf consulte le 19/04/2012, a 22 :23

trouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus actifs dans leur progression de carrière.

## 2. Les types de carrière :

### On distingue deux types de carrière :

#### 2.1. La carrière traditionnelle :

C'est une carrière qui renvoie à la stabilité d'emploi ou le salarié a un statut et une sécurité d'emploi et peut bénéficier d'une promotion. Elle suppose aussi l'intervention d'acteurs surtout ceux de la fonction ressources humaines pour bien piloter l'évolution de la carrière professionnelle.<sup>33</sup>

#### 2.2. La carrière nomade :

Elle est définie comme suite ; «c'est une carrière ou l'individu change d'entreprise, lorsque le salaire est plus attrayant, cette carrière permet le transfert du savoir-faire et des compétences de l'individu ».

Le tableau suivant nous explique les points de divergences entre les deux types de carrière.

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi Loyauté une ou deux Entreprise	Employabilité Flexibilité, plusieurs entreprise
Compétences	Compétences Spécifiques	Compétences transférables

<sup>33</sup> Idem

Mesure de réussite	Promotion Statut	Compétences transférées
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	L'individu lui même
Formation	Formation classique Evolution liée a l'âge	Formation permanence Evolution liée à l'apprentissage

Tableau N°01 : Distinction entre une carrière traditionnelle et une carrière nomade.

Source : [www.anales.org/gc/06-21001/falc](http://www.anales.org/gc/06-21001/falc), consulte le 23/05/2021a 14:23

### **3. Les étapes du développement de la carrière :**

La carrière des individus se résume en 03 étapes importantes qui sont : le début, le développement et la fin de la carrière.

#### **3.1. Le début de la carrière :**

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu va choisir un domaine de compétence dans lequel il pourra émerger. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.<sup>34</sup>

Cette période est nécessaire pour l'adaptation dans le travail, une orientation par rapport à l'organisation et l'établissement de relation avec les éléments expérimentés qui sont chargés de guider la nouvelle recrue.

<sup>34</sup> CHLOE GUILLOT Soulez [la gestion des ressources humaines](#) 7 Edition 2014, p56

Donc, il est appelé à franchir cette étape avec succès afin de pouvoir réaliser ses objectifs de carrière plus facilement.

### **3.2. La carrière à mi-chemin :**

C'est l'avancement de la carrière, elle est marquée par une série de changement (transfert, mutation, promotion...) durant laquelle l'individu est convaincu personnellement d'avoir augmenté ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

Cette étape est une manière de se faire connaître par la direction générale. Les travailleurs jouissent d'une grande confiance en soi et par l'organisation, d'où la tendance d'afficher beaucoup plus pour la promotion et l'avancement que pour l'aptitude à remplir leur emploi. L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir engagé et dépendant à l'égard de l'organisation.

Donc, on peut dire que l'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation ou à une phase de conservation des acquis. Elle s'accompagne souvent d'un certain nombre de changement personnels ou il constate des changements dans le comportement. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif (la dépression), découragé et démotivé.

### **3.3. La fin de la carrière :**

L'individu apprend à se détacher progressivement jusqu'à la retraite. Cette dernière (la retraite) se produit pour la plupart des personnes qui atteignent l'âge légal de la retraite.

Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que les autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché.<sup>35</sup>

#### **4. Les acteurs de la gestion de carrière :**

Dans la gestion de carrière, trois (03) acteurs y participent, à savoir :

##### **4.1. Les salariés :**

L'individu occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité.

Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelle.<sup>36</sup>

##### **4.2. La direction ressources humaines (DRH) :**

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est la direction qui s'occupe de la gestion des carrières des salariés, elle joue un double rôle :

- D'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins du personnel, et s'assurer de l'évolution des compétences de chacun de ces salariés pour maintenir leurs niveaux et renforcer leurs employabilités.

- Et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière.

##### **4.3. Le responsable hiérarchique :**

---

<sup>35</sup> CHLOE GUILOT Soulez, op cite, p58

<sup>36</sup> CHANIAT j.f peut-on encore faire gestion des carrières sept 1992, p100, 110

Le responsable hiérarchique semble être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation.

### **5. Les objectifs de la gestion de carrière :**

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation.

- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est-à-dire intégrer les besoins et les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels.

- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail.<sup>37</sup>

### **6. L'importance de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières présente un double intérêt à savoir : <sup>38</sup>

#### **6.1. Intérêts Pour l'entreprise**

La gestion des carrières est d'une grande importance pour l'entreprise, c'est un outil pour :

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;

---

<sup>37</sup> CERIN ? JL Gérer les carrières, édition EMS ? Paris, 2000, p, 16

<sup>38</sup> GERIN G , Twills la gestion (la carrière , point de rencontre des besoins individuels et organisationnels ) revue de gestion des ressources humaines , 1993 , 5édition, p 13-30

- Améliorer sa flexibilité ;
  - Mettre en place une relève de qualité ;
  - Renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

### **6.2. Intérêts Pour les individus :**

Pour ce qui est des salariés, la gestion de leur carrière leur permet de :

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ; - Pouvoir développer leurs compétences ;
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci ;
- Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

### **6.3. Les liens entre la gestion de carrière et les activités de gestion des ressources humaines :**

La gestion de carrière c'est un élément intégrant de la gestion des ressources humaines étant donné l'importance dont elle jouit, elle est en relation étroite avec les autres éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines.<sup>39</sup>

#### **6.3.1. L'analyse des postes :**

Elle sert à déterminer les connaissances, habilités et les attitudes liées au cheminement de la carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer

---

<sup>39</sup> TAMA SABA Sumon I. Dolan, la gestion des ressources humaines 5 édition Broche, 2013, p352



de cette information pour établir leurs propres plans de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste stimulant.

### **6.3.2. La planification des ressources humaines :**

La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de la gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main-d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne.<sup>40</sup>

Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

### **6.3.3. Le recrutement :**

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées :

Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature.

---

<sup>40</sup> MAKHLIOU, Guide pratique pour la GRH, s. Haddad. Collectif EPBI page bleues, 2013 chapitres planification

Dans le cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.<sup>41</sup>

#### **6.3.4. La sélection :**

L'employeur doit déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.<sup>42</sup>

#### **6.3.5. La rémunération :**

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

#### **6.3.6. L'évaluation du rendement :**

C'est l'un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation met en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente.

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé ou le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement.

#### **6.3.7. Le développement des compétences :**

---

<sup>41</sup> DOLAN Shimon I et AL GRH tendances édition Pearson éducation paris 2002, p 188

<sup>42</sup> Guide de gestion des ressources humaines destine aux entreprise de technologies de l'information. Québec, 2013, p27

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation qui leur permettra d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités, leurs attitudes et de favoriser leurs progression et atteindre leurs objectifs.<sup>43</sup>

## **7. Les facteurs de gestion de carrière :**

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en :

### **7.1. Le recrutement :**

Recruter est une décision qui concerne toutes les entreprises quel que soit leur taille. Toute organisation est confrontée un jour au recrutement, soit parce qu'elle se développe et a besoin de nouvelles compétences absentes en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départs à la retraite, démissions, congés de maternité, ...etc.) qui nécessite un remplacement. Mais recruter n'est pas une décision neutre. Elle engage la pérennité de l'entreprise, son image ainsi que des couts de recherche, de sélection, d'intégration et de formation.

#### **7.1.1. Définition du recrutement :**

Le recrutement assure la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évaluation d'une

---

<sup>43</sup> Guide de gestion des ressources humaines destine aux entreprise de technologies de l'information. Op.cit. p62

personne) et les exigences du poste. Il est indicateur de santé d'un pays tout entier et ses tendances, en manière d'emplois plus ou moins précaires.<sup>44</sup>

En d'autre terme, Le recrutement est défini comme « l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles». <sup>45</sup>

### 7.1.2. Les objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend une organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.<sup>46</sup>

- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ;
- Contribuer, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Permettre le partage des responsabilités ;

---

<sup>44</sup> JEAN Pierre Céteau gestion des ressource humaines, édition Vuibert entreprise, paris 1987, p83

<sup>45</sup> DOLAN Shimon et AL GRH op, cite paris, p188

<sup>46</sup> SEKIOU L et autres gestion des ressources 2 édition, de beck Québec, 1993

- Établir le référentiel de mesure.

À travers ce là, nous remarquons que le recrutement est l'une des activités les plus importantes pour l'entreprise qui lui permet d'avoir la ressource humaine qui sera la clef et le moyen par lequel l'entreprise réalisera ses objectifs.

### 7.1.3. Les étapes du processus de recrutement :

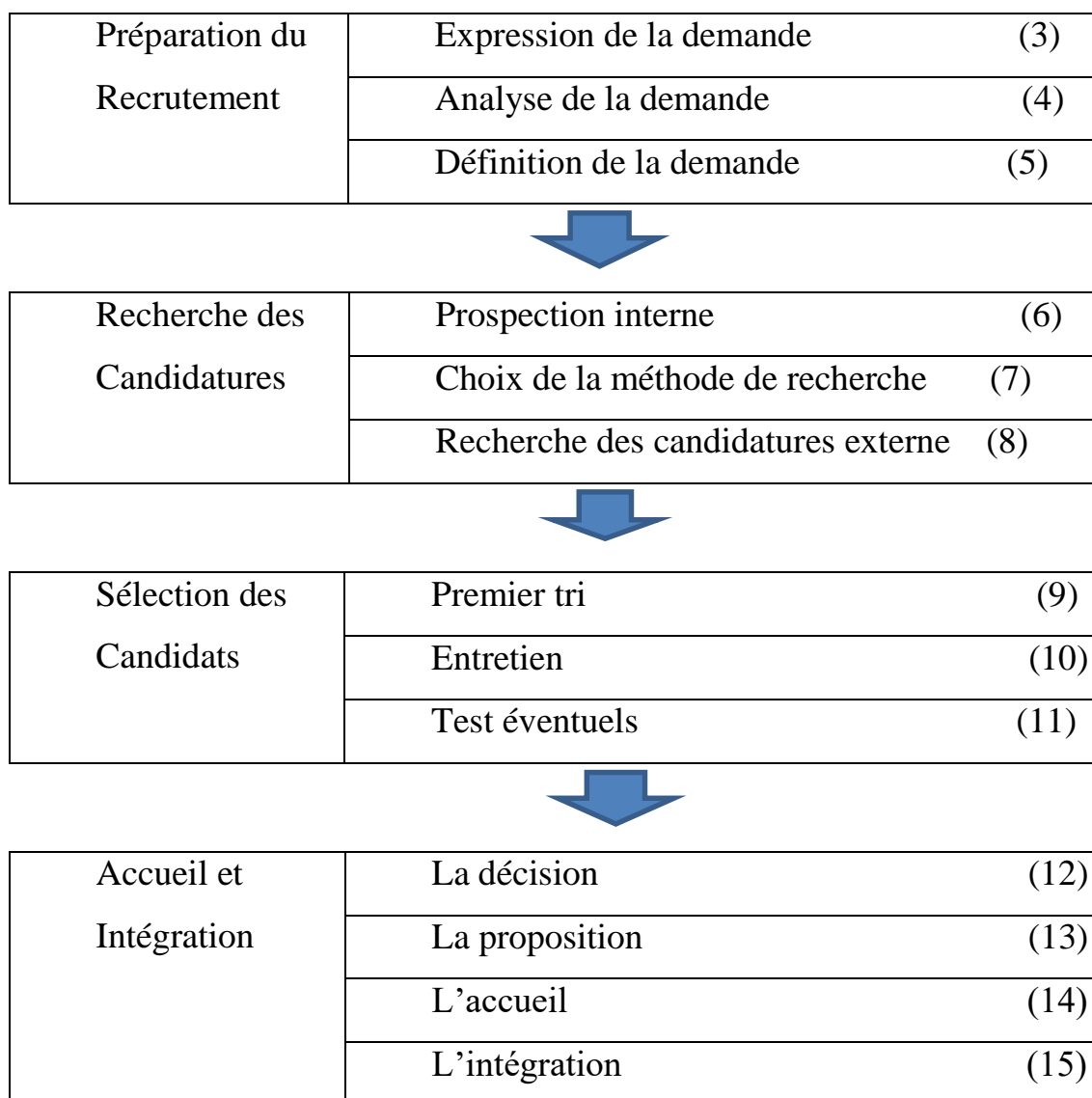
Des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, pour dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste comme le montre la figure suivante :<sup>47</sup>

Figure n° 01 : les étapes de processus de recrutement

Stratégie de recrutement	Définir la stratégie de recrutement (1)
	Développement son attractivité (2)



<sup>47</sup> JEAN MARIE Peretti GRH, op, cite p, 205,216



Source : Jean – marie pereti, ressources humaines vuibert, p229

Ce schéma très général peut être réduit dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son « vivier » permanent, en recrutent chaque année un certain nombre de jeune diplômés qui suivent une filière d'intégration standard, ne met en œuvre que les opérations 1 a 2 et 8 a 15. Chaque opération mérite un examen.

### **7.1.3.1. La stratégie de recrutement :**

#### **7.1.3.1.1. Définir la stratégie de recrutement :**

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleurs

pratiques. L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre.

L'une des orientations fréquente est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

#### **7.1.3.1.2. Devenir un employeur attractif**

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix, attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'être fidèle devient essentiel.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. La cohérence entre image interne et image externe est indispensable. Elle repose sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive.<sup>48</sup>

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts ressources humaines de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée (créer les messages, expliciter l'offre carrière) ;

---

<sup>48</sup> [Http //www. Digital recrutement .com./bloc/marque –employeur/lien-entre –recrutement- stratégie d'entreprisehtml](http://www.digitalrecrutement.com/bloc/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-d'entreprise.html).consulte le 22/05/2021, a 11 :18

- Définir et animer une relation amont (campus manager) : définir ces cibles (école, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des évènements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover ;
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques ressources humaines stables et cohérentes.<sup>49</sup>

### **7.1.3.2. La préparation du recrutement**

Une opération de recrutement, passe par plusieurs étapes, de la manifestation des besoins à l'installation de la recrue.

#### **7.1.3.2.1. L'expression de la demande**

La demande de recrutement émane en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> DEFINIR SA STRATEGIE DE RECRUTEMENT, sur [http //www.manque –employeur fiche3-strategie de recrutement](http://www.manque-employeur/fiche3-strategie-de-recrutement) 2015--/11/19, consulte le 19 /05/2021 a 14 :15

<sup>50</sup> ALAIN GAVAND Recrutement les meilleurs pratique, édition d'organisation, 2005, p40



### **7.1.3.2.2. L'analyse de la demande**

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines.

A travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision négative ou positive de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI) ou non et la durée du travail (temps plein ou non).

### **7.1.3.2.3. La définition du poste**

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et le profil ;
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- Présenter le poste aux candidats.

La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer

dans une entité. La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la durée normale dans le poste, quelles sont les opportunités ultérieures ?

Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. Bruno Legrix De La Salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste »<sup>51</sup>.

L'un des risques à prendre en compte lors de cette étape est celui de définir un profil qui limitera la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques qui ne correspondent pas au profil défini.

### **7.1.3.3. La recherche des candidatures :**

#### **7.1.3.3.1. La prospection interne :**

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;

---

<sup>51</sup> BLEGRX DE LA SALLA, Recrutement ses collaboration in tous DRH op cite

- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles est des critères de sélection, des agents susceptible d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.<sup>52</sup>

#### **7.1.3.3.2. Le choix de la méthode de recherche :**

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang neuf ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, des postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

De nombreux moyens de prospection existent, selon la difficulté de la recherche, l'entreprise peut choisir de :

- Mener elle-même la recherche, c'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils

---

<sup>52</sup> ALAIN Gavand, le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveau standards, édition d'organisation, 2015, p75

également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants ;

- Faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin ;

- Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques.

Le cout de ces trois approches est différent, la recherche menée en interne sécrète des couts internes (cout du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).<sup>53</sup>

#### **7.1.3.3.3. La recherche des candidatures externe**

Les candidatures spontanées par internet ou par voie postale et les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées.

La recherche des candidatures externes s'alimente à d'autres sources :

- L'APEC et l'ANPE, qui fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises ;

- Les associations des anciens élèves des grandes écoles, des IAE et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offre d'emploi ;

---

<sup>53</sup> ALAIN Gavand, op. Cite.p80.82

- Les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse sont très rares ; - Le parrainage par un salarié de l'entreprise, utilisé en particulier pour recruter dans des catégories précises (jeunes cadre diplômés par exemple) ;

- Le partenariat avec les grandes écoles et les universités choisissent comme sources privilégiées de recrutement, à travers diverses modalités : participation aux forums emploi, utilisation des juniors entreprises, offre de stage, co-organisation de manifestation avec les élèves, distribution de document ;

- Le réseau internet est devenu une source importante et on parle aujourd'hui de cyberrecrutement.

#### **7.1.3.4. La sélection des candidats :**

##### **7.1.3.4.1. Le premier tri est le risque de discriminations prohibées :**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante. La majorité des réponses sont à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> HELENE Falco, maitriser ses recrutements, 5 Edition, Donod, paris, 2016, p34

Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il est souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société. Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

Les candidats éliminés reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés de recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.

#### **7.1.3.4.2. Les entretiens :**

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;

- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou des opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.<sup>55</sup>

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien, la conduite de l'entretien comprend trois phases :

#### **➤ L'accueil du candidat**

---

<sup>55</sup>HELENE Falco, po. Cite.p4

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

➤ **La recherche d'informations**

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

➤ **La présentation du poste au candidat**

A l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. A ce moment-la, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.<sup>56</sup>

**7.1.3.4.3. Les tests :**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- Faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contre- indications pour le poste ;

- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.<sup>57</sup>

Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation.

➤ **Les tests d'aptitudes physiques ou mentales**

Ils concernent des aptitudes particulières (physiques ou mentales). Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur

---

<sup>56</sup>ibid.p5

<sup>57</sup> BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, édition d'organisation, paris 2001, p.66

prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entre dans cette catégorie.

➤ **Les tests de personnalité**

Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité ... Ces tests sont souvent informatisés. (Voir annexe N°1, N°2).

Les inventaires de personnalité fondés sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique et largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests de groupe, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats sélectionnés. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

➤ **Les tests de situations (les assessmentcenters)**

Les tests de situation, souvent appelés assessmentcenters, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception explique en partie la faible



fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Ainsi Victor Ernoul a mis au point un « bilan comportemental » pour le recrutement des cadres commerciaux il y a trente ans.

Une corbeille contient une série de documents correspondant aux tâches que peut remplir un chef de vente dans sa matinée (notes de la secrétaire, messages téléphoniques, circulaires, réclamations de clients ...). Le candidat doit se débrouiller, prendre ses responsabilités, son travail est ensuite analysé avec grille de critères.

Les assessmentcenters mettent délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience.

De tels tests de simulation existent aujourd'hui pour plusieurs fonctions. Ils se révèlent bien adaptés et bien acceptés par les candidats. Les assessmentcenters se développent dans le recrutement.<sup>58</sup>

### **7.1.3.5. Accueil et intégration**

#### **7.1.3.5.1. La décision**

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur. Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ces collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, Dunod, paris, 2006.p110

<sup>59</sup> <http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss.recrutementpdf> consulte le 20/05/2021, a

Un risque doit être souligné sur ce point. Le responsable opérationnel confronté aux exigences de la performance à court terme a une prédilection pour le clone, c'est-à-dire celui qui ressemble à ceux aujourd'hui en place. Il estime à juste titre qu'il s'intégrera facilement, sera plus rapidement opérationnel avec moins de risque d'échecs et de départ rapide. Le clone sollicitera moins son responsable et soulèvera peu de difficultés. A court terme le clone semble le bon choix. Progressivement, certains services présentent une grande proximité de profil, une homogénéité de collaborateurs favorable à un esprit d'équipe fort et à une efficacité immédiate satisfaisante.

L'atypique peut soulever des problèmes d'intégration exigeant un investissement plus important du responsable pour un retour immédiat plus faible avec un risque accru d'échec. Entre deux candidats en fin de processus, le manager choisira rarement l'atypique.

Le choix de la diversité est, dans la durée, très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements, intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.

#### **7.1.3.5.2. La proposition**

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction ...). Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois suivant le recrutement, délivrer aux salariés un document

indiquent notamment le lieu de travail, la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.<sup>60</sup>

### 7.1.3.5.3. L'accueil

Une fois la décision de recruter le candidat sélectionné est prise, l'entreprise doit assurer son accueil, non pas comme une simple formalité, mais comme une procédure prévue et organisée afin d'éviter les phénomènes de rejet.

L'accueil dans l'entreprise est l'ensemble des techniques de réceptions documentaires, orales ou relationnelles, susceptibles de favoriser sur le plan de la rentabilité comme de l'épanouissement individuel, la mise en place la plus efficiente des employés ou promus et des nouveaux embauchés.

L'accueil ce n'est pas seulement le sourire de l'hôtesse ou la poignée de main d'un chef de service mais ça doit être également des procédures organisées, se déroulant sur plusieurs jours, afin que l'entreprise ne soit pas inconnue ni les collègues.

D'autres parts, l'entreprise doit informer son personnel de l'arrivée de leur nouveau collaborateur afin que lors de sa présentation le nouveau venu ne soit plus un inconnu pour ces futurs collègues.<sup>61</sup>

En résumé, l'entreprise doit accueillir le nouveau collaborateur, l'informer et le présenter.

---

<sup>60</sup> GUIDE DU RECRUTEMENT, sur <https://haute>.

<sup>61</sup> SAONE, cci : fr sites /default/ haute : Saône/développer votre entreprise cludRH/guide complet .pdf consulte le 20/05/2021 a 22 :55

#### 7.1.3.5.4. L'intégration :

Une bonne intégration dépend de la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'adaptation. Les entreprises ayant un programme de recrutement, mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouvelles recrues, tandis que d'autres préfèrent encore l'institution d'un tuteur (le tuteur est la personne choisie pour exercer une tutelle à l'égard de la personne protégée. A ce titre, il a le pouvoir d'agir en son nom pour accomplir un certain nombre d'actes), ce tuteur est chargé de suivre, conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation, il lui assure toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission, et de se familiariser le plus rapidement possible à son milieu de travail. Il aide aussi à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques qu'il peut rencontrer, il présente l'intéressé aux cadres de l'établissement, il lui fait visiter les différents services et il lui fournit toute la documentation utile.<sup>62</sup>

L'intégration doit s'étendre sur une large période avant que la nouvelle recrue n'entre dans le système d'appréciation générale.

En cas de contrat à l'essai, et afin d'étudier le comportement du nouveau venu et de contrôler ses connaissances et compétences, il est soumis à une période d'essai. Ce type de contrat à l'essai permet une rupture applicable, et les deux parties peuvent revenir sur leurs décisions.

Certaines entreprises organisent un suivi collectif, constituant dès l'embauche, un groupe de personnes soumis à toutes les règles de l'entreprise. Le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contrepartie la rémunération prévue.

---

<sup>62</sup> JEAN Marie Peretti Gestion des ressources humaines, op. Cite p69

La différence entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans la possibilité de la rupture, à ce type de contrat. La rupture en période d'essai ne saurait être considérée comme un licenciement, le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y'ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance.

## **8.2. La formation**

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences recuisent. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ces salariés à l'évolution de leurs emplois.

### **8.2.1. Définition de la formation**

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> JEAN Marie Peretti Ressources humaines et gestion du personnel 2 édition Vuibert paris op. Cite 1991. P 264

### 8.2.2. Le plan de formation :<sup>64</sup>

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel). Il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- Les objectifs
- Les priorités
- Le contenu ;
- La pédagogie
- La durée, le calendrier
- Le budget
- Les catégories de bénéficiaires

La manière dont ces actions seront évaluées.

Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus d'évolution de l'organisation du travail. L'abandon d'organisation du travail de type classique inspiré du taylorisme, pour cause de performance insuffisante, implique l'enrichissement du contenu du travail, le développement de l'autonomie et la responsabilité des opérations. La formation devient l'instrument privilégié du développement des compétences.

---

<sup>64</sup> JEAN Marie Peretti, ressources humaines 12 édition Vuibert p421-423

Il existe aujourd'hui des progiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systémique de la formation.

Quelques aspects de la démarche peuvent être approfondis.

### 8.2.2.1. Le cahier des charges

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur.

On retrouve toujours les mêmes points clés dans les « bons » cahiers des charges des entreprises. La liste suivante n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais elle constitue un minimum.<sup>65</sup>

- La présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs.
- Les explications du contexte du problème posé.
- Le problème et l'objectif.
- Les caractéristiques de la population visée (services, métiers et fonctions, âges, ancienneté, sexe ...).
- Le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations). \*
- Les modalités de sélection de la population (volontariat ou obligation).
- Les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire attendus, niveaux de départ et niveaux à atteindre).
- La nature de la contribution du prestataire attendue par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote).

---

<sup>65</sup> H Cliafite, le plan de formation l'édition d'organisation.2006 p, 67

- Un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formations).
- Le délai de réponse.
- Les informations sur le prestataire (statut, références...).
- Le nom et l'expérience des formateurs proposés.
- Les contraintes à respecter (délai, durée, cout, lieu...).
- Le budget disponible.
- Le contact entrepris de l'organisme de formation.

#### **8.2.2.2. Le rôle du responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et d'autre part, pour le salarié soucieux de développer. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences. Il peut comparer le référentiel de compétences de l'emploi aux compétences que le subordonné possède actuellement et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Lorsque sont déterminées les compétences que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.



### 8.2.2.3. Le plan individuel de développement des compétences :

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuels de développement des compétences.

Toute la finalité du plan individuel est de définir le niveau de maîtrise de cadre ressources humaines. Il s'agit de détecter d'une part les savoir techniques indispensables, d'autre part les « compétences cognitives » qui relèvent à la fois du comportemental, des « démarches intellectuelles » et du potentiel de la personne.

On comprend mieux dès lors l'articulation du plan individuel de développement des compétences en quatre étapes :

Tableau N°2 : les étapes de plan individuel de développement des compétences.

Étapes	Objectifs
1 Réflexion individuelle	Faire le point sur ses acquis professionnels. détecter les démarches intellectuelles et les habitudes de travail mises en œuvre pour assurer les activités ressources humaines clés : animation, conseil, pilotage, contrôle, négociation, prévision.
2 Réflexion collective	Réflexion sur l'évolution ayant un impact sur la fonction ressources humaines et sur les compétences.

3 Réflexion individuelle	Approfondir la notion de compétences et identifier ses attentes.
4 Construction du plan Individuelle	Trouver les voies de développement de compétences et les faire valider par la hiérarchie.

Source : FRANCOIS Beaujolin, la gestion des compétences, édition NATHAN, paris ,1999.p39

La construction du plan individuel de développement des compétences prend en compte quatre points de référence en matière de compétences :

Figure N°2 : élaboration du plan individuel de développement des compétences.



### 8.2.3. Les objectifs de la formation :

La formation est perçue comme un outil pour l'entreprise et un avantage pour l'individu.<sup>66</sup>

Elaboration du plan individuel de développement des compétences du cadre RH.

Les compétences individuelles :

Expériences professionnelles passées, actuelles et expérience extraprofessionnelle

Les compétences demandées par l'entreprise :

La référentielle compétence de la fonction RH.

Les compétences du futur :

Compétences induites par l'impact des facteurs d'évolution.

Les compétences demandées dans le contexte du poste :

L'entretien de progrès.

#### 8.2.3.1. Du point de vue des individus :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

---

<sup>66</sup> MICHEL Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise édition d'organisation, parais, 1989, p11

- Mieux comprendre l'organisation où on travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.

### **8.2.3.2. Du point de vue de l'organisation :**

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes des travaux.

- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.

- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.

- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle.

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture ses aptitudes à manager.

- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui affecte le fonctionnement des individus.

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail, impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.

## **8.2.4. Les types de formation :**

### **8.2.4.1. Formation professionnelle spécialisée :**

Se sont toutes les actions visant à l'acquisition par les employés d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail bien déterminé.

### **8.2.4.2. Formation perfectionnement professionnelle :**

Se sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des employés à leur poste de travail. Ce type de formation qui touche toutes les catégories professionnelles, peut être effectué et assuré à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique et technologique des procédures de travail intervient.

### **8.2.4.3. Apprentissage et stages pratiques :**

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant aux agents récemment recrutés l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité portuaire.

### **8.2.4.4. Séminaires et journées d'études :**

Ce type de formation se caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise portuaire, de gestion et de management .Il comprend un échange d'information et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques pour pouvoir mettre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>[https://www.guide.de\\_formation\\_continue-et-son\\_impact\\_dans\\_l\\_entreprise.html](https://www.guide.de_formation_continue-et-son_impact_dans_l_entreprise.html)

### **8.3. Appréciation du personnel, modalités de carrière et formation :**

Pour cette deuxième section nous allons nous focaliser sur l'appréciation et les différentes modalités de carrière et on la conclura par le plafonnement de la carrière et le lien de la gestion de la carrière avec la formation.

#### **8.3.1. L'appréciation :**

L'appréciation est parmi les premières étapes de développement des carrières dans l'entreprise. Il s'agit d'entreprendre une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), ainsi il est un des actes de management les plus essentiels et il a comme objectif principal l'analyse des écarts entre les exigences du poste et les compétences du salarié.

#### **8.3.2. Définition de l'appréciation :**

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> MARTORY Bernard et crozert Daniel gestion ressources 9e édition Dunod, paris, 2016, p76

### **8.3.2.1. Mise en œuvre des étapes de l'appréciation :**

Maurice Thévenet propose six étapes :

### **8.3.2.2. L'implication de la direction générale et du comité de direction :**

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

### **8.3.2.3. Le diagnostic des systèmes de gestion existants :**

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

### **8.3.2.4. L'élaboration de la procédure :**

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

### **8.3.2.5. La constitution d'une commission :**

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

### **8.3.2.6. La formation des évaluateurs :**

Ces formations mettent l'accent sur :

- Les avantages potentiels de l'appréciation pour chacune des parties ;
- La technique de l'entretien en face à face ;
- La résolution des problèmes de l'entretien.



Il est utile de ne jamais déconnecter ces formations des autres formations de management diffusées dans l'entreprise pour que les messages relativement standard concernant ces thèmes soient toujours cohérents avec la philosophie du management de l'entreprise.

### **8.3.2.7. L'information du personnel :**

Elle porte sur la démarche, le déroulement, le contenu de l'appréciation, la préparation de l'entretien, les suites données, les recours. Cette information ne doit pas être tardive.<sup>69</sup>

### **8.3.3. Les objectifs de l'appréciation :**

R.Monié (1916) demandait : « Quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'appréciation ? », il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :<sup>70</sup>

-Répondre à un vœu des salariés et évaluer les perspectives d'évolution des cadres ;

-Responsabiliser l'encadrement, en empêchant les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes ;

-Faciliter la gestion du personnel ;

-Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;

-Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;

-Recueil des besoins et des souhaits en matière de formation ;

---

<sup>69</sup> JEAN Marie Peretti, op.cit.p.249

<sup>70</sup> CADIN, GUERIN, PIGEYRE et PRALONG gestion des ressources humaines 4 édition Dunod paris 2012, p 419

-Rendre plus rationnelles les décisions prises et permettre de définir les projets professionnels et d'orienter les carrières.<sup>71</sup>

Les décisions de l'appréciation peuvent être classées en trois niveaux  
:<sup>72</sup>

-Les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;

-Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...);

-L'ajustement de la rémunération.

### **8.3.1. Les outils d'appréciation :**

Il existe plusieurs outils relativement complémentaires :

#### **8.3.1.1. Les référentiels :**

En définition, on peut souligner qu'il s'agit d'un document qui contient une identification de description, de tous les éléments, qui font l'objectif de l'appréciation. En particulier, nous relevons les référentiels métiers, compétences qui sont présents dans toutes les organisations. Quant aux référentiels comportements de personnes et de professionnalisme, ils sont des documents spécifiques à certaines organisations car ils sont en relation directe avec l'esprit, l'éthique et culture d'entreprise.

#### **8.3.1.2. La grille de qualification :**

Il est indispensable pour toute entreprise de classer ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leur évolutions et surtout,

---

<sup>71</sup> ALAIN Bernard projets professionnels et orienter la carrière DHR édition Eyrolles, paris 2010, p

<sup>72</sup> JEAN Marie Peretti, op. Cit

afin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes).

### **8.3.1.3. Les filières promotionnelles :**

Elles sont considérées comme une dérivée de la classification des postes et appelées de la sorte, par rapport, à une évolution théorique des postes appartenant à une même famille professionnelle, l'évolution d'une filière à une autre, exige souvent, une formation, et ce, afin de justifier et d'assurer un autre niveau, elle est considérée comme une succession de postes que la personne doit occuper, tout en engageant des classifications croissantes dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

### **8.3.1.4. L'entretien d'évaluation :**

C'est un entretien entre le responsable et son salarié. L'intérêt de ce dernier est de faire le point sur la place qu'a le salarié au sein de l'entreprise et de sa contribution à la réalisation des objectifs fixés au préalable. Il est considéré, aussi, comme un moyen pour le salarié de voir comment est-il perçu par ses supérieurs ? Et une occasion pour lui de s'exprimer, de discuter de sa situation au sein de l'entreprise, de ce qu'il envisage et attend de son entreprise. Toutefois, l'objectif recherché est de voir, s'il a la capacité d'y arriver, sinon, de prendre ses dispositions, afin, d'y remédier.

Cet entretien porte :

- A faire des bilans sur l'activité et les compétences ;
- Faire un bilan humain ;
- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolution ;
- Fixer et négocier les objectifs.

## **9.4. La promotion :**

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités et un salaire meilleur.

### **9.4.1. Définition de la promotion :**

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'acquérir un nouveau poste plus élevé que le poste précédent et de nouvelles responsabilités. La promotion est souvent accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autre avantage. Elle est le résultat du sérieux et de bon rendement au travail.<sup>73</sup>

«La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, e responsabilité et du salaire».<sup>74</sup>

### **9.4.2. Les critères et procédure pour la promotion :**

Les critères et la procédure d'évaluation selon (UQAC) pour la promotion sont élaborés en conformité avec les dispositions de la convention collectives relative à chaque organisme.<sup>75</sup>

#### **A. La qualité des réalisations :**

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

---

<sup>73</sup> GUIDE Pratique Gestion de la carrière personnelle publie 2012,73

<sup>74</sup> MATHIS Louis gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, paris, 1982, p141

<sup>75</sup> MARSAL Luc la détection de la potentielle édition ESF, paris, 1998, p112

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

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

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

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

### **C. Le volume des activités :**

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

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

**D. L'ancienneté :**

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

**E. Le changement de fonction :**

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

**F. La formation :**

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

**19.4.3. Les types de promotion :**

On distingue les types de promotions suivantes :

**A. La promotion avec changement de poste :**

C'est le changement de poste de travail à un autre poste, même avec changement de qualification. Donc, c'est la gradation d'un salarié, il occupera un poste de travail hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au premier occupé.

**B. La promotion catégorielle :**

C'est l'évolution d'un salarié d'une catégorie à une autre. Exemple : un salarié classé à la catégorie du personnel de maîtrise accède à la catégorie du personnel supérieur qu'est la catégorie d'encadrement.

**C. La promotion dans la catégorie :**

Elle est caractérisée par l'évolution des individus dans l'organisation, et elle s'exprime au sein d'un même poste ou d'une même fonction.

**D. Promotion du salarié :**

Elle est entrée dans la politique d'individualisation des rémunérations (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

**10.5. La mobilité :**

La mobilité est considérée comme l'une des modalités de carrières et pour aller loin, on doit d'abord la définir.

**10.5.1. Définition de la mobilité :**

Pour Bermond.J et Geledan.A, la mobilité professionnelle « désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de professions à une autre profession ou un autre groupe de professions ». <sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> BREMOND Janine, GELEDAN Alain dictionnaire économique et social édition hâtier, paris 1981, p263

### **10.5.1.2. Les formes de mobilité :**

Selon Jean-Marie Peretti « L'évolution des hommes au sein de l'entreprise se traduit par différentes formes de mobilité », on peut distinguer deux grandes formes de mobilité qui sont : interne et externe.<sup>77</sup>

#### **A. La mobilité interne :**

C'est le passage d'un poste de travail professionnel à un autre poste dans une même entreprise ou établissement, et il existe plusieurs formes de mobilité interne :

##### **-La mobilité verticale (vers le haut) :**

On générale ce genre de mobilité implique une promotion au sein de l'entreprise, après que l'employeur ou le responsable hiérarchique juge une hausse des qualifications, des connaissances et des compétences, et généralement elle est accompagné d'une augmentation de salaire et d'autre avantages.

##### **-La mobilité verticale (vers le bas) :**

Il s'agit d'une dégradation ou d'une rétrogradation dans la hiérarchie, dans ce cas les responsables préfèrent résilier le contrat avec le salariés que de le voir démoralisé ou incapable à continuer sa mission. Généralement, cette mobilité est causée par les cas disciplinaires.

##### **-La mobilité horizontale :**

Elle désigne les changements d'un poste de travail à un autre sans changement de niveau hiérarchique et sans changement dans le salaire.

---

<sup>77</sup> JEAN Marie Peretti, op. Cit 231



**-La mobilité fonctionnelle :**

Dans ce cas-là, il s'agit de changement de fonction ou de métier, où la personne est dans l'obligation de se reformer pour acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui le qualifieront à l'occuper.

**-La mobilité géographique :**

La mobilité géographique implique le changement de lieu de travail d'une zone à une autre, nationale ou internationale et elle s'effectue à l'intérieur d'une même entreprise. Elle peut être choisie ou subie par les salariés. Pour diverses raisons, le salarié cherche à changer de métier, de grade et de région pour répondre à ses besoins, dans ce cas le salarié cherche à exercer une mobilité sans pression. La mobilité peut également être imposée par les responsables suite à des changements de la stratégie de l'entreprise et au changement dans le lieu géographique de travail.

**La mobilité externe :**

On illustre différents formes de mobilité externe qui est présentées comme suit :

**-Le licenciement :**

Le licenciement c'est la résiliation du contrat de travail par l'employeur, avec motifs réelles et sérieux (les absences répétées non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés, les refus d'exécuter un ordre...), ces fautes privent le salarié de l'indemnité de licenciement.

**-Le licenciement économique :**

Une entreprise peut procéder à rompre le contrat pour des causes économiques, lorsque des mutations technologiques ou des difficultés

économiques entraînent une suppression ou transformation du poste de travail. Les départs en retraite (primes de départ volontaire) sont soumis au dispositif du licenciement économique.

**-L'outplacement ou reclassement :**

Avant que l'employeur procède au licenciement économique, il est dans l'obligation de reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel il appartient, ou bien il fait appel à des cabinets spécialisés dans le reclassement pour que le salarié puisse retrouver facilement un nouveau poste de travail dès son départ de cette organisation.

**-La fin du Contrat du travail à Durée Déterminée (CDD) :**

A la fin de l'échéance du contrat du travail dit CDD, l'employeur a le droit de ne pas renouveler ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir au courant le salarié, il crée donc un délai de prévenance.<sup>78</sup>

**-La démission :**

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

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

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en GRH.

---

<sup>78</sup> JEAN Marie Peretti, op, cit. p257

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raison(s) de sa démission, et il doit fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis.

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

Une semaine pour le personnel non mensualisé ;

Un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;

Trois mois pour les ingénieurs et cadres.

**Synthese du chapitre :**

La gestion de carrière est un facteur essentiel qui accède à la continuation de la performance et du développement de l'entreprise et qui aide à mieux comprendre toutes les facettes de la gestion de carrière qu'on a expliqué par rapport aux différentes approches. Cependant, dans cette conception plusieurs éléments interviennent selon la perspective de la gestion de carrière pour aider le personnel à progresser dans sa vie professionnelle et elle donne une place suffisamment grande dans l'existence pour devenir préoccupante de multiples facteurs socio-économique culturel, économique, administratifs, technologique qui contribuent à changer profondément la demande pour des postes hiérarchiquement élevés avec des contraintes fortes, des cadres sont d'avantage soucieux de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et sont réticents face aux responsabilités envahissantes.

**GENERALITE SUR LA  
PERFORMANCE**

## Preambule

Diriger une entreprise n'a jamais été une tâche facile, autant qu'un système complexe, que celui-ci compose des ressources humaines, ressources matérielles et le travail. Et la préoccupation, de la firme est le résultat obtenu, je peux reconnaître que le moteur le plus puissant de l'organisation est reposé sur sa performance, et donc y trouver la manière pour faire fonctionner ce moteur puissant ; et bien éveiller à y rester toujours efficace. Ce chapitre sera consacré à aborder le processus de la performance de l'entreprise.

### 1. la Notion de Performance :

« Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation ». <sup>79</sup>

La notion de performance englobe deux concepts :

- l'efficacité : la réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
- l'efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisés.
- Efficacité : Dans le dictionnaire nous propose : « Qualité d'une chose d'une personne Efficace ».

---

<sup>79</sup> La performance de l'entreprise : [www.Balsh](http://www.Balsh). Archive-ouvert.fr/docs/ consulte le 25/05/2021 à 11 :17

Reportons-nous deux lignes au-dessus et lisons : « Efficace : qui produit l'effet attendu ».<sup>80</sup>

-Efficience : La notion d'efficacité se distingue de celle de l'efficience par la présence d'un rendement dans l'atteinte des résultats escomptés.

Revenons au dictionnaire. Pour efficience, il nous explique qu'il s'agit d'une : « Capacité de rendement, performance ». Pour efficient, il nous propose : « Qui aboutit à de bons résultats ».

## **2. La performance globale :**

### **2.1. Définition de la performance globale :**

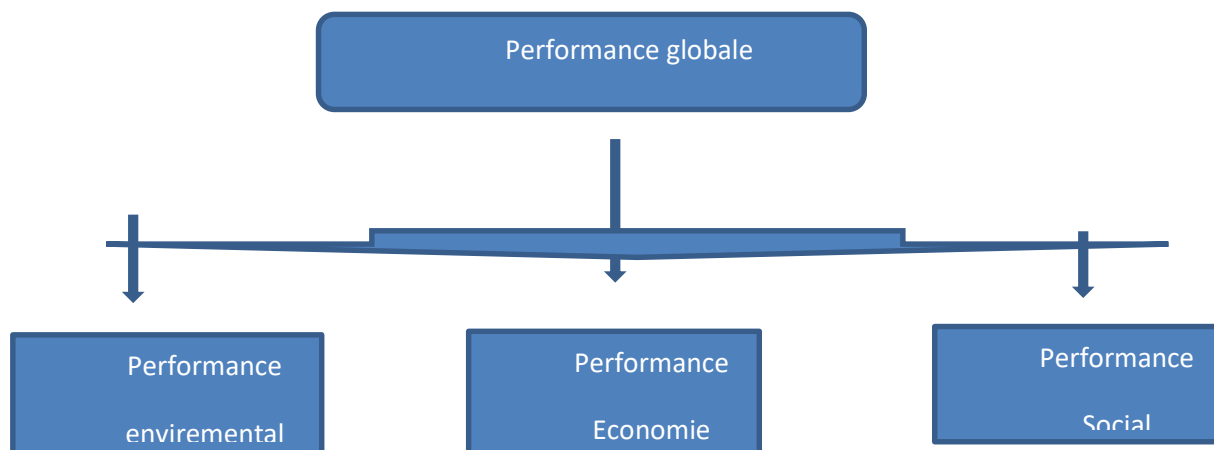
La performance à long temps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la

---

<sup>80</sup> Petite Larousse en couleur édition, France, 1988, p, 321

pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.<sup>81</sup>

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale



### 3. Types de performances :

#### 3.1. La performance humaine :

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule,  $E=MC^2$ , DES CARENTRIES .J.M.alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

-Motivés,

<sup>81</sup> MESURE de la performance globale des entreprises [www : licp.fr/site/mage/strtes/pdf/BTS-cgo/p.8.9](http://www.licp.fr/site/mage/strtes/pdf/BTS-cgo/p.8.9) consulte 14/04/2021 à 22 :00



-compétents,

-communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine,  $E_h$ , susceptible d'être libérée par un groupe humaine s'exprimerait donc par :  $E_h = M.C .C .où ;$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

### **3.2. La Performance environnementale :**

De nombreuses entreprises reconnaissent ainsi leur responsabilité sociale et environnementale ; pour elles, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est reconnue comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.<sup>82</sup>

### **3.3. La Performance économique :**

C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) et C'est

---

<sup>82</sup> RAFFAL Amatie performance et gouvernance (Avis du conseil économique, social et environnement) n58-1360, édition journaux officiel. Mai 2021, p09

le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.

### **3.4. La Performance sociale :**

Elle peut être définie comme le «niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.<sup>83</sup>

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie »<sup>84</sup>

### **3.5. La performance financière :**

Traditionnellement, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

Le ROI (return on investissement) : De façon générale, ce désigne le rapprochement entre les résultats et les sommes investies.<sup>85</sup>

Le ROE (return on Equity) : ou ratio de rentabilité financière, à inspirer les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière.<sup>86</sup> L'EVA (Economic Value Added) : vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> La performance globale et ses déterminants. [www.creg.ac.versailles.fr/IMO/PDF/](http://www.creg.ac.versailles.fr/IMO/PDF/) consulté 14/04/2021 à 22 :00

<sup>84</sup> HENRI Méché de Boishandelle, dictionnaire de gestion (vocabulaires, concepts et outils) édition économique, paris 1998, p, 319

<sup>85</sup> GIRAUD Françoise le contrôle gestion et pilotage de la performance 2 édition Gualino, paris, p, 77

<sup>86</sup> Ibid., p.78

<sup>87</sup> Ibid., p.80

### **3.6. La performance économique :**

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise :

La compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.<sup>88</sup>

La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité-hors prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients aux dépens indépendants du prix, elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service.

### **3.7. La performance sociale :**

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels, les outils de la responsabilité sociale de l'entreprise RSE qui peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de la performance de l'entreprise.<sup>89</sup>

## **4. Comment mesurer la performance de l'entreprise :**

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre les résultats obtenus et l'objectif.

---

<sup>88</sup> La performance de l'entreprise. <http://fr.Management>, consulté le 17/04/2021 à 13 :12

<sup>89</sup> [www.Sabbar.fr/sabbar/.../ la performance de l'entreprise](http://www.Sabbar.fr/sabbar/.../la_performance_de_l_entreprise) : htm, consulté le 17/04/2021 à 13 a

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique et social.

### **5. Comment déclencher la performance ? :**

Toute entreprise est effectivement liée à ses parties prenantes des plus évidentes aux plus diffuses, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les salariés.

Par ailleurs, faire fortune n'est pas compliqué mais tandis qu'elle nécessite le travail.

Dans ce même temps, le travail est un résultat obtenu par une dépense de force par le personnel. donc le travail qui traduit en fortune, et la fortune qui exprime la performance.

Par cet avis, qui montre que la performance de l'organisation doit être reposée sur le travail de personnels, en particulier, la situation de son personnel, elle doit être considérée et préoccupée puisque c'est l'assurance de vie de l'entreprise ; à celle qui pense maintenir durablement.

A partir de là, on peut déduire que la performance de l'entreprise s'exprime à partir de la fidélisation de ses personnels, qui veut dire maintenir son personnel longue durée, afin de créer les valeurs et les résultats ultimes efficaces. Chercher à créer la performance de l'entreprise c'est vraiment indiscutable, mais aussi c'est crucial de chercher la performance de la fonction de RH et éveiller toujours à la développer.

## 6. La définition de la performance de la fonction de RH :

Du fait que on à citer la définition de la performance de l'entreprise auparavant, ainsi Concernant ce dernier point évoquer, qui est la performance de la fonction de RH, il est bien évident quel existe une déférence, donc on se demande de quoi s'agit-il ? La réponse est :

D'abord, la performance de la fonction de RH à deux points :

- le dimensionnement des effectifs conditionné par la conjoncture à laquelle fait face l'entreprise.
- la focalisation sur la maîtrise de l'activité administrative RH selon la taille de l'entreprise.

Dimensionnement des effectifs par rapport à la conjoncture Dans les entreprises en croissance par exemple, la performance RH est très centrée autour de la capacité de la fonction à mettre à disposition les ressources nécessaires en quantité et en qualité pour soutenir le développement.<sup>90</sup>

Tout ça veut dire la capacité de recruter en quantité et en qualité, et encore la capacité à être attractif, notamment en proposant des formations. et aussi la performance de la fonction de RH , il s'agit de Créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise et le plus important dans la performance de la fonction de la RH qui porte sur la réalisation du « socle » de l'activité RH tournant notamment autour de la paie et du respect de la législation du travail.

Et encore même Une fonction RH performante doit être performante dans la gestion des carrières. Donc c'est l'évaluation des compétences.

---

<sup>90</sup> ANNE Trèpe , Patrick Aubert et MBA-Management des ressources humaines humaines, (évaluation de la performance de la fonction RH de la théorie a la pratique 2010 ? paris , p,47

Pour synthétiser la performance de la fonction de la RH es résumée dans ses trois points suivant :

- La capacité de la fonction de RH à mettre à disposition les ressources nécessaires en quantité et en qualité notamment en proposant des formations.
- La Création du climat social favorable.
- Maîtrise de l'aspect administratif RH (Paie, Respect de la législation...).

## **7. La définition de l'indicateur et les différents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH :**

### **7.1. La définition de l'indicateur :**

Avant de citer diverses indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de RH, d'abord c'est quoi un indicateur ?

Il vient du verbe latin *indicare* qui signifie « indiquer ». Selon le Robert, il possède cinq significations différentes :

- ❖ personne qui se met à la solde de la police pour la renseigner.
- ❖ livre servant de guide ou d'horaire.
- ❖ instrument fournissant une indication sur une mesure.
- ❖ corps qui change de couleur après une réaction chimique.
- ❖ variable (économique) dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène enseigné.<sup>91</sup>

Le Lexique économique publié par Dalloz (1984) mentionne le terme qui représente, selon lui : « une notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné ». Il développe la notion d'indicateurs sociaux «... destinés à décrire et mesurer

---

<sup>91</sup> PATRICH Jaulent et MARIE Anges .pilotez voz performance, 2 édition AFNOR ? Paris, 2008,p, 4

les phénomènes sociaux, afin de compléter les indicateurs économiques, lesquels Conduisent à oublier les finalités sociales de la croissance ».<sup>92</sup>

Donc, un indicateur signifier d'une part, l'instrument de mesure et d'autre part sa valeur.

## **7.2. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH sont classés par domaines et/ou processus suivants**

:

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement,
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le processus de sélection, décision d'embauche, la qualité du recrutement.
- Des indicateurs de gestion de la formation comme l'évaluation des compétences des salariés, analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation.
- Des indicateurs de gestion des rémunérations ; stratégies de rémunération, les enjeux de l'organisation en matière de rémunération.
- Des indicateurs de turnover comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des indicateurs d'absentéisme comme le taux d'absence et la durée de l'absence
- Des indicateurs de conflictualité comme le taux de grève.
- Des indicateurs de satisfaction des salariés par rapport : à l'ambiance au travail la condition au travail (santé et sécurité) le poste occupe...etc.

---

<sup>92</sup> Ibid., p4

### 7.3. Indicateur de performance globale de l'entreprise :

La définition de la performance globale de l'entreprise : La performance globale de l'entreprise se définit comme un indice significatif de la valeur globale de l'entreprise en considérant l'ensemble de son capital matériel et immatériel du point de vue des 7 parties prenantes que sont les actionnaires, les clients, les usagers au sens large, les processus opérationnels, les partenaires financiers et non financiers, le personnel et la collectivité au sens large incarnée par le public, les élus, les ONG, les médias, etc<sup>93</sup>.

La performance globale mesure la performance économique, sociale, sociétale et environnementale au sens du développement durable.

La performance globale est le facteur de pondération de l'évaluation de l'entreprise selon la méthode des multiples boursiers et comptables.

L'indice de performance globale est significatif du niveau de confiance dans l'entreprise du point de vue des investisseurs en bourse

Les objectifs de cet outil

Établir l'indice de performance globale de l'entreprise afin de la situer et la comparer Définir les orientations stratégiques essentielles permettant d'adapter l'entreprise aux nouvelles exigences de la compétitivité : opportunités, risques, forces compétitives et faiblesses de l'entreprise

#### ➤ La méthode de diagnostic global

Il s'agit d'analyser le comportement stratégique de l'entreprise sur la base du référentiel de pilotage stratégique basé sur la performance et sur la confiance. Le diagnostic global intègre en un tout global et cohérent les approches stratégiques des grandes entreprises, les besoins et les attentes des

---

<sup>93</sup> CLAUDE Billet, guide technique d'évaluation de performance et compétences connaissance  
p, 65



parties prenantes, les principes et les indicateurs du développement durable.  
(Pacte Mondial et Global Reporting Initiative)

La confiance, une question de compétences managériales et de pilotage stratégique

La confiance, une question de reporting et de visibilité sur la stratégie

La confiance, une question de résultats et de répartition équilibrée des satisfactions

La confiance, une question d'intelligence économique et d'alignement stratégique

La confiance, une question de gouvernance et de système de management  
La confiance, une question de vision stratégique et de projet d'avenir de l'entreprise

La confiance, une question de communication pour déployer le projet pour l'entreprise

Les données de sorties du diagnostic global

Il ressort du diagnostic global :

L'indice de performance globale de l'entreprise  
Le profil de l'entreprise au regard des critères de confiance et de performance durable  
Les données enregistrées permettant d'établir l'étude de synthèse, notamment les chiffres clés, les opportunités à exploiter, les menaces et les risques à anticiper, les forces compétitives à valoriser et les faiblesses à corriger. <sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> TAHON Christian évaluation de performances des systèmes productive 3<sup>e</sup> édition 2003 p, 107

## **8. Typologies des indicateurs de performance :**

### **8.1. Indicateur de résultat et indicateur de suivi :**

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

□ Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

□ Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

### **8.2. Indicateur de reporting et indicateur de pilotage :**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

□ Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

□ Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori.

### **8.3. Caractéristiques d'un bon indicateur :**

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupent en quatre volets que sont :

La pertinence : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

La qualité et la précision de mesure : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

La faisabilité ou disponibilité des données : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

La convivialité : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré.

### **8.4. Différents types d'indicateurs de performance :**

Il existe plusieurs types d'indicateurs, les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

Les indicateurs de moyens : les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou

financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

Les indicateurs de résultats : comme leur nomme l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée .Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

Les indicateurs de contexte : les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

### **9. L'évaluation de performance en entreprise :**

Les entreprises ont fortement évolué ces dernières années. En effet, il faut noter un fort développement des activités de support ainsi que l'accroissement des fonctionnalités et des services liés aux produits. L'augmentation de l'automatisation des appareils de production ainsi que la segmentation des marchés doivent également être mentionnées. Ceci a pour conséquence une modification des structures des coûts industriels, du fait qu'il n'existe plus de facteur de production dominant et que les coûts indirects se sont fortement accrus.<sup>95</sup>

La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

---

<sup>95</sup> EMMANUEL Tchemen/l'évaluation de l'entreprise 4 Edition 2000 p, 207

### 1) Le contrôle de gestion

Les méthodes traditionnelles de gestion et d'évaluation des performances ont besoin de s'adapter et de prendre en compte :

- (1) les données immatérielles et le contrôle de gestion social ;
- (2) la gestion par les activités ;
- (3) le couple valeur / coût. Pour le pilotage du couple valeur / coût, on cherche actuellement une utilisation plus pertinente des données financières, des indicateurs physiques et financiers et à rester proche des démarches qualité.

L'actualité et la pertinence de ces méthodes sont remises en cause et les critères de performance financière ne sont pas pertinents à eux seuls pour répondre aux missions assignées au contrôle de gestion. Le contrôle de gestion s'appuie sur une large gamme d'outils dont un certain nombre est désormais institutionnalisé.

Le premier d'entre eux est le calcul des coûts, qu'il prenne la forme de la comptabilité analytique classique ou celle de l'analyse par activités et processus. Le second d'entre eux est la planification stratégique : elle s'appuie sur de nombreux instruments de diagnostic (les forces concurrentielles de Porter ; les autres, etc.). À cet égard, par sa fonction pivot entre direction générale et cadres opérationnels, le contrôleur de gestion joue un rôle important dans la formulation de la stratégie, dans sa mise en œuvre et dans le contrôle de son application. Le troisième outil qu'il utilise est le système budgétaire avec lequel il anime la procédure budgétaire et le reporting.

Le contrôleur de gestion est donc responsable de sa mise en place, de sa cohérence et des analyses qui en découlent. Enfin, il prend en charge les tableaux de bord qui doivent permettre d'effectuer un suivi par exception des réalisations, des performances ou des insuffisances du processus

d'exploitation; de même, il est chargé de l'évaluation de la rentabilité des investissements envisagés et des risques qu'ils peuvent entraîner ainsi que de la gestion de leurs budgets lorsqu'ils sont engagés.

## **2) La gestion par activité**

Nous nous intéresserons d'abord principalement à la méthode ABC qui est une des méthodes les plus souvent rencontrées dans la littérature actuellement et qui est souvent citée concernant les évolutions futures de l'évaluation des performances, notamment grâce à sa prise en compte de la création de valeur et de la notion de processus. Cette méthode est basée sur le concept suivant : les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources. Aux activités, on relie ensuite la notion de processus et d'inducteur de coûts.

Le processus se définit comme un ensemble d'activités associées en vue d'atteindre un objectif commun. Le regroupement des activités dans le cadre d'un processus se distingue des regroupements d'activités par fonctions ou par structures de responsabilité (unités, services). On trouve principalement trois types d'inducteurs :

(1) les inducteurs de ressources (resource driver) qui sont les clefs de répartition utilisées pour ventiler les ressources entre les activités (ex : nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires) ;

(2) les inducteurs d'activités (activity driver) : unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les productions d'une entreprise (objets de coût), comme les heures de main d'œuvre directe, le nombre de séries fabriquées, de commandes, de types de clientèle servie ;

(3) les inducteurs de coûts (cost driver) : facteurs influençant le niveau de performance d'une activité et sa consommation de ressources. Ex : qualité des matières premières reçues par un atelier de fabrication, formation et expérience professionnelle d'une équipe de consultants.

## Synthese

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

La recherche de la performance quelque soit économique, environnemental ou organisationnel est vraiment naturel, et tout organisation bâtie de manière stratégique d'accroitre ses résultats, mais il est impératif de connaitre que cette performance est ôter de travail , dont il est vital d'adopté une politique de rétention du personnels conjointement à la logique d'opter une politique et stratégie de recherche de la performance pas seulement comme un résultat obtenue de valeur et chiffre d'affaire.



## **Chapitre III**

**Cadre pratique de la recherche**

**Présentation de l'organisme**

**d'accueil de l'unité ALCOST Bejaia**

## **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **Section 1 : Présentation de l'unité ALCOST**

#### **1- Historique de l'unité**

L'origine de l'unité CC B (Complexe Costume de Bejaia), remonte à avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

Le siège social d'Alcost est situé à Bejaia route des Aurès.

### **1-1 Superficie**

L'Unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 831 M<sup>2</sup> dont 12 935 M<sup>2</sup> couvertes repartis comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>
- Bureau social : 867 m<sup>2</sup>
- Bâtiments de production plus magasins de stockage :
  - 9 360 m<sup>2</sup>
  - Création : 560 m<sup>2</sup>
  - Commercial : 305 m<sup>2</sup>
  - Bloc bureaux : 380 m<sup>2</sup>
  - Hangar entretien : maintenance : 306 m<sup>2</sup>

### **1-2 Implantation**

L'Unité ALCOST est implantée au centre ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

### **1-3 Missions**

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### **1-4 L'activité de l'Unité :**

L'Unité ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

### **Tableau N° 02 : Les produits de l'Unité ALCOST.**

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Pyjama
Vestes	Tailleur femmes	Robe
Pantalon	Jupe	Articles de sport
Anorak	Ensemble	Tissus et accessoires
Parka	Tenue professionnelle	Fournitures et accessoires
Imperméable	Chemiserie	Articles divers
Manteau	Bonneterie	
Caban	Linge de maison	

Source : les informations d'ALCOST 2020

Les produits de L'Unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

### **1-5 Capacités installées**

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 716 agents.

L'usine est composée de trois (04) ateliers et d'un Service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;
- Atelier Vêtements professionnels 03.

### **1-6 Capacité de stockage**

L'Unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m<sup>2</sup> dont :

2 400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis ;

1 440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13 841 m<sup>2</sup>.

### **1-7 Equipements**

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

Coupeuses ;

Scies circulaires ;

Thermo colleuses.

- **Atelier de piquage :**

Machines plates une et deux aiguilles ;

Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

Machines passe poileuses ;

Machines surjetteuses ;

Machines boutonnères et pose boutons ;

Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage :**

Glaçage ;

Bâtissage ;

Pressage.

### **1-8 Effectifs**

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis come suit :

- Cadres : 49.
- Maîtrise : 88.
- Exécution : 579.

### **1-9 Chiffre d'affaires**

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 169 MDA en 2015 à 1 456 MDA en 2019, soit 879 MDA fin d'exercice 2020.

La production estimée pour l'exercice 2020 est de 1 879 147 000 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à 144 270 000 DA fin décembre 2020.

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 169	1 386	1 466	1 659	1 456	879
Production	1 170	1 395	1 467	1 773	1 532	1 031

*Unité : MDA*

L'exercice 2020 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'unité.

## **2- Domaine d'activité de l'Unité ALCOST :**

Dans l'Unité ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

### **2-1- Lesactivités principales:**

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

**- Vêtements spécifiques :**

Ils constituent **94 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser la clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de fait Alcost doit être compétitive sur le marché national.

**-vêtements villes :**

Ils constituent 06% de l'ensemble des commandes de l'unité ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents ajoutant à ce l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'Alcost qui est en étant embryonnaire d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

**22 les activités secondaires :**

Elles sont utilisées comme suite :

-Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la Pièce et kilogramme.

-Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.

-Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.

-Distribution en gros de chaussures et maroquinerie.

-Achat, vente et distribution de tout bien immobilier hangar (magasin hangar, dépôt etc.)

-Promotion immobilières.



-Formation et assistance technique.

-Réalisation de toute opération commerciales , financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement a l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

-Des unités de la distribution en gros.

Des magasins de commerce au b détail.

-Des dépôts de stocks.

-Des unités de confection.

## **Section 02 : Système d'Organisation de l'Unité ALCOST**

### **1-Attribution des services de l'Unité**

#### **I- La direction de l'unité**

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structure mise en place.

Elle comprend à la fois :

#### **-Une activité administrative :**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

**-Une activité de prise de décision :**

Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

**I-1 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité :**

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre
- Hygiène et sécurité.

**➤ La fonction Audit & contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.

**➤ La fonction Hygiène et Sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

**I-2 Les Structures Opérationnelles :****1- Département Technique :**

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication. C'est la où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre Services (Création, temps & méthode, qualité et service programmation).

**2- Département Maintenance :**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. La aussi, des standards de maintenance sont respectés.

**3- Département Fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

**4- Département Administration Général :**

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Ce département englobe deux services : Gestion de personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

**5- Département Finance & Comptabilité :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale.
- Service comptabilité analytique.
- Service Finance & Budget.

**6- Département Commercial :**

Il est organisé en trois Services

**Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

**Service approvisionnement :**

Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

**Service gestion des stocks :**

Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matière première et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture

**7- Structure Informatique :**

La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'unité. Elle doit être le bon solution-Cloud, évaluer et installer le matériel et les logiciels.

Il se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance) et ;
- Service développement informatique (développement réseau, internet) : Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

**Partie pratique**

**Cadre pratique de la recherche**

**La présentation, analyse et**  
**interprétation des résultats des données**

## Présentation, analyse et interprétation des résultats des données de la première hypothèse :

1. Présentation des données de la première hypothèse
2. Analyse des résultats des données de la première hypothèse
3. Interprétation des résultats des données de la première hypothèse

### Préambule :

Dans ce chapitre je vais passer à la présentation, à l'analyse des interprétations des données de la première hypothèse, relative à la gestion de la carrière à l'entreprise Alcost Bejaia qui est tenue adéquatement. Ce qui constitue un élément essentiel de la motivation de son personnel et de la rentabilité efficace de l'évolution du système de promotion.

Analyse des données :

### L'analyse de l'hypothèse 1 : la formation

**Tableau 01 : l'analyse de la relation entre la formation et la motivation des cadres**

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
Motivation et satisfaction	≥		≥	≥		≥	≥			≥			6
Pas motivation		≤			≤			≤	≤		≤	≤	6
Autre													12

Pour ce qui est de la relation avec la formation de cadre, après avoir effectué des entretiens avec **12** cadres de l'entreprise Alcost j'ai constaté que trois (**3**) d'entre eux sont motivés et satisfaits par la politique de formation de l'entreprise tandis que **6** cadres ne sont pas motivés par cette politique. Et les **3** autres cadres ne sont pas motivés mais, proposent une vision différente de la formation et gestion des carrières à Alcost.

**Que les neuf autres cadres ne sont pas motivés par cette politique. Trois d'entre eux proposent leurs visions différentes envers la formation et la gestion des carrières d'Alcost.**

Tandis que les **9** cadres qui ne considèrent pas la formation comme une source de motivation primordiale, les **1,3,4,6,7,10** trouvent comme raison la non satisfaction, le fait qu'ils n'ont pas bénéficié d'aucune formation, durant leur parcours à l'entreprise en disant <<...**je ne suis pas motivé parce que, j'ai pas bénéficié de formation d'or de l'entreprise ...**>>, (1)<< **non j'ai jamais suivi une formation dans cette entreprise** >> (3) << **dans l'entreprise il n'y a pas de formation car elle cherche une production sans améliorer les conditions de travail** >>(4)<<**non parce que je n'étais pas choisi pour suivre une formation dans cette entreprise**>>(6) <<**non il n'y a pas de formation ni de qualification**>>(7) <<**non je suis pas satisfait de parce que depuis le recrutement jusque-là, il n'y a pas de formation**>>(10) Tandis que les **2,5,9**, ont critiqué les formations faites à l'intérieur de l'entreprise, selon eux, elles n'apportent rien, << **j'ai participé un fois mais le temps accordé est très limité pour acquérir les connaissances il faut plus de temps**>> (2) << ... **il n'y a pas de formation mais ce sont des séminaires, je préfère une formation pour que l'entreprise puisse améliorer la production de qualité ...** >> (5) << ... **non je ne suis pas satisfait, mais je préfère qu'elle ramène un formateur étranger ou envoyer à l'étranger pour**

**améliorer la qualité de production ... >>(9).** cependant (3) cadres **8,11,12** qui disent qu'ils sont motivés de la formation réalisée par l'entreprise et la considèrent comme une source de connaissance : <<... **oui je suis satisfait de la formation faite par l'entreprise ...>>(8) ,<<...oui pour nous qui avons suivi la formation nous sommes très satisfait ...>> (11) , <<... oui c'est satisfaisant , elle était faite par l'entreprise ...>>(12),**

La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.<sup>96</sup>

A partir de cette définition, il est à noter que la formation est un levier principal de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), puisqu'elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences (savoir, savoir-faire et savoir être). Elle permet aussi aux organisations de renforcer leurs portefeuilles compétences pour atteindre leurs objectifs.

On peut alors déduire quatre (04) aspects principaux à la formation qui sont à la fois différents et complémentaires :

- La formation comme droit du salarié (6 heures de formation hebdomadaires dans la législation algérienne) La formation comme condition de développement économique et social La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux, La formation comme aspect appliqué des sciences humaines. Selon Ferréol, la notion de

---

<sup>96</sup> PERETTI Jean Marie gestion de ressource humaines Edition de boeck 2 Edition, paris 2007



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 dans le processus de socialisation ».<sup>97</sup>

**La motivation** des employés (telle que citée dans Ramlall, 2004) comme suit : la volonté de déployer des efforts considérables en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation conditionnée par sa capacité à satisfaire certains besoins individuels.<sup>98</sup>

### L'analyse de l'hypothèse 1 : la promotion

**Tableau 02 : l'analyse de la relation entre la motivation et la promotion des cadres**

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Motivation				≤			≤		≤	≤	≤	≤	6
Pas motivation	≥	≥	≥		≥	≥		≥					6
Autre													12

Pour ce qui en relation avec la promotion de cadres, après avoir effectué les entretiens avec les **12** cadres de l'entreprise Alcost, j'ai constaté que **6** parmi ces **12** cadres ne sont pas motivés, par rapport aux critères de promotion au sein de cette entreprise, tandis que (**6**) d'entre eux trouvent ses critères très motivant. je commence par les salariés motivés : il y'a les salariés **4,7** qui voient qu'ils, sont motivés en commentant << ... **bien sûr c'est un moyen de motivation qui enrichit aussi le cv ... >>(4), << ... oui**

<sup>97</sup> FEEOL Gilles et AL Dictionnaire sociologie édition Armand collin, paris 1991p104

<sup>98</sup> ROBBINS, S.P and Judge organizational Berhviour, 13édition, 2008

il est motivant pour le salarié ça permet de donner du plus à l'entreprise ... >> (7) Et, ses camarades le 9,10,11,12 s'expriment ainsi <<... oui parce que le travailleur est promu, il est plus motivé au travail et donne la rentabilité à l'entreprise... >> (9), << oui parce que j'étais promu à ce poste qui est occupé actuellement >>(10), << ... lorsqu'un poste est vacant , lorsqu'il y a la nécessité de gérer des équipes il y aura une promotion à ce poste vacant pour gérer ces équipes... >>(11), <<... il faut qu'il réponde ou exige de poste au besoin de poste départ à la retraite il peut être promu ... >>(12) Maintenant, si je reviens aux 9 cadres qui ne sont pas motivés, par le système de promotion au sein de l'entreprise Alcost , ils montrent leurs mécontentements, par exemple le 1,2,3,5,6,8 ont exprimé , que les postes de responsabilité ne sont pas attribués selon le mérite , nos dirigeants recrutent de l'extérieur de l'entreprise. Je commence respectivement << ... selon moi je ne comprends pas comment ils donnent la promotion. si tu lui plais il te donne si tu lui plais pas il te donne pas >>(1), <<...certains postes de responsabilités, le gérant, recrute des personnes en dehors de l'entreprise ...>>(2), << ...pour moi j'ai pas de promotion et c'est l'élément essentiel qui motive le salarié ... >>(3), << ... ce ne sont pas tous les fonctionnaires , qui ont accès à des promotions sans qualification personnelle et professionnelle ...>>(5), <<...non parce que lorsque j'étais recruté ici j'avais (IEP) une indemnité d'expérience professionnelle mais jusqu'à maintenant je n'ai pas été promu... >>(6), << ... il y'a des salariés, qui ont de l'expérience et des compétences , en plus de ça il sont anciens, mais ils n'ont pas été promu ... >>(8)

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'acquérir un nouveau poste plus élevé que le poste précédent et de nouvelles responsabilités. La

promotion est souvent accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autre avantage. Elle est le résultat du sérieux et de bon rendement au travail.

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire ». <sup>99</sup>

MASLON en plus, a défini et explique la motivation et l'implication des travailleurs d'après des besoins humaine que les employés doivent remplis au travail, et que tous les besoins sont structure en une hiérarchie et ce n'est qu'un niveau de besoin inférieur a été atteint que l'employé serait motivé par la possibilité de répondre au besoin suivant dans la hiérarchie par exemple, une personne qui meurt de faim sera motivée à obtenir un salaire de base pour acheter de la nourriture avant de s'inquiéter d'un contrat de travail sur ou du respect des autres. <sup>100</sup>

### L'analyse de l'hypothèse 1 : la rémunération

**Tableau 03 : l'analyse de la relation entre la remuneration et la motivation des cadres**

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Motivation	≤	≤		≤		≤							4
Pas motivation			≥		≥		≥	≥	≥	≥	≥	≥	8
Autre													12

<sup>99</sup> MATHIS Louis gestion prévisionnelle et valorisation des RH Edition d'organisation, paris 1982

<sup>100</sup> ROGER AIN, op. sitpg .53

En ce qui concerne la relation avec la rémunération de cadres, sur **12** cadres entretenue j'ai constaté que le système de rémunération a l'entreprise Alcost, n'est pas plus, une source de motivation. Plus de la moitié, **(08) des cadres, ne sont pas motivés par la rémunération de l'entreprise, tandis que les 4 cadres trouvent la rémunération motivante.** Je commence par les **4** cadres **1,2,4,6**, qui trouve la rémunération motivante, adéquate et aussi satisfaisante en commence respectivement << **...mon salaire est adéquat par apport aux taches, que j'effectue, en tous cas, je suis satisfait ... >>(1), << ...oui le salaire est satisfaisant c'est par rapport à la grille des pays ... >>(2), <<...oui je suis satisfait de mon salaire, parce que c'est en rapport avec mon diplôme ... >>(6), << oui parce c'est que j'ai reçu mon grade et mon échelon je suis satisfait >>(4) Si je reviens maintenant, **aux 02** cadres, qui trouvent que la rémunération n'est pas motivante, il préfèrent quitté l'entreprise **9 et le 12**, qui ont voulu quitter cette entreprise, à cause du salaire misérable, je commence respectivement, << **... si j'étais jeune j'aurais quitté l'entreprise, pour ce salaire très misérable, mais bientôt je partirai en retraite, je préfère continuer au lieu de partir... >>(9), <<...si je trouve un salaire plus élevée, par une autre entreprise, je peux partir parce que ici ce n'est pas un bon salaire ...>>(12), Tandis que le **3,5,7 et le 8,9,10**, se sont exprimé de la même façon : leur salaire, n'est pas adéquat au poste occupé, aux responsabilité et efforts fournis, en disant cela l'un après l'autre << **... non le salarie n'est pas adéquat à mon poste ce que je fait est plus que mon salaire ... >>(3), << ...nonparce que le travail que je fais, est plus recherché que mon poste de responsabilité ... >>(5), << ...c'est insuffisant, par apport aux efforts fournis mais avec le temps il peut y avoir une amélioration du salaire ...>>(7), <<...ce n'est pas adéquat par rapport aux responsabilités de poste et le travail réalisé. Ce que je fais est plus que ce salaire...>>(8),******

<<...je ne reçois pas un salaire adéquat par rapport aux tâches effectués ou que j'occupe mais aussi je n'ai pas de choix ... >>(9), << ... mon salaire c'est très bas par rapport aux tâches, je ne suis pas du tout satisfait ... >>(10)

### Rémunération

Lorsqu'une rémunération est dite fixe, le salarié perçoit le même montant, indifféremment des performances de l'entreprise ou de ses propres performances. Lorsqu'une rémunération est dite variable, le salarié perçoit un intéressement aux résultats de l'entreprise ou à ses propres résultats. Les postes de commerciaux sont généralement rémunérés à l'aide d'un salaire fixe, amélioré par un pourcentage sur leurs performances. Certains postes sont également rémunérés uniquement au pourcentage, sans toutefois pouvoir descendre en dessous du minimum légal.<sup>101</sup>

Frederick Winslow Taylor a avancé l'idée que les travailleurs sont principalement motivés par la rémunération. Cela veut dire que les travailleurs n'apprécient naturellement le travail et ont donc besoin d'une supervision et d'un contrôle étroit. Par conséquent, les responsables doivent décomposer la production en une série de petites tâches. Par exemple, certains d'entre eux affirment que la motivation et l'implantation des travailleurs peuvent être obtenues par des rémunérations et la supervision.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> <https://www.daf-mag.fr/remunerer-payer-consulte-9-49-6-07-2021>

<sup>102</sup> AIM Roger, l'ensemble de la théorie de l'organisation, 9<sup>e</sup> édition, Galimard, France, 2016-17 p 33

**Analyse des données :****Présentation, analyse et interprétation des résultats des données de la deuxième hypothèse :**

1. présentation des données de la deuxième hypothèse
2. analyse des résultats des données de la première hypothèse
3. interprétation des résultats des données de la première hypothèse

**Préambule :**

Dans ce chapitre je vais passer à la présentation, à l'analyse des interprétations des résultats des données de la première hypothèse, relative au personnel de l'entreprise Alcost Bejaia est suffisamment satisfait du système de gestion de la carrière en vigueur au sien de leur institution et ouvre la démarche de performance dans la réalisation de son plan de promotion adéquat.

**L'analyse de l'hypothèse 2 : la représentation des travailleurs par rapport à la gestion des carrières****Tableau 04 : l'analyse de la relation entre la représentation des travailleurs par rapport à la gestion des carrières et la motivation des cadres**

entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
motivation						≤			≤	≤		≤	4
Pas motivation	≥	≥	≥	≥	≥		≥	≥			≥		8
Autre													12

En ce qui concerne les efficacité de la gestion des carrière de cadres, après avoir réalisé l'entretien avec **12** cadres, je trouve que **4** ces **12** trouvent que la politique est efficace, tandis que, **8** cadres voient cette politique comme inefficace, et les autres cadre pensent qu'il faut refaire le système de gestion des carrières de Alcost.

Maintenant je commence par **4** cadres, ceux qui trouvent que la gestion des carrières est efficace, **6,9,10,12**s'expriment de la même manière sur le fait, que cette politique est efficace je commence, respectivement << **...oui la plupart de ses politiques sont efficaces pour l'entreprise et pour moi... >>(6), << ...oui selon moi elle est efficace et permet la rentabilité... >>(9), << ...oui elle peut être efficace dans la mesure ou l'entreprise Alcost n'est pas la meilleure entreprise dans le pays ...>>(10), << ...je dis oui il est efficace et bon il y a avantage sociaux celui que mérite il aurait... >>(12) Tandis les **8** cadres qui ont parlé ces politiques de gestion de carrière d'inefficacité, **1,3,4,5** trouvent que cette politique, est à redéfinir je commence respectivement << **...c'est une politique à refaire vu les manques des nouveaux outils de performance... >>(1), << ...il y'a des choses a vérifiés, ce sont des choses à refaire pour une politique pour améliorer l'efficacité de ces entreprise ... >>(3), << ...la politique utilisée par les dirigeants doit changer parce que chaque fois on change les directeurs ... >>(4), << ...la plupart doit être modifie pour qu'on trouve la rentabilité ... >>(5)****

, << **...je dis pour qu'une entreprise ait une qualification il faut refaire beaucoup de lois pour gérer l'entreprise ... >>**

**Tandis que le 2, 7, 8,9** voient que l'entreprise n'engage pas dans politique de formation de leurs cadres et gestion des carrière efficace << **...pour moi il y'a rien d'efficace danscette politique de gestion avec le temps elle peut changer. La majorité des machines sont anciennes ....**

>>(2), << ...pas d'efficacité, c'est système implanté, selon moi parce que, il ne prend pas en compte certaines choses comme par exemple des nouveaux équipements de travail ...>>(7), << ...il faut qu'il ramène de bonnes machines en mesure de répondre aux besoins de la clientèle...>>(8), << ... je pense que pour qu'il y ait un bon salaire il faut acheter de nouvelles machines que peuvent produire pour toute classe sociale... >>(9).

### L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ».

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des

Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>103</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

La motivation du personnel est le travail d'effort, d'engagement et d'énergie que les travailleurs d'une entreprise apportent à leur travail. La motivation du personnel décrit à quel point un employé est engagé dans son travail à quel point il se sent engagé par rapport aux objectifs de l'entreprise et quel point est responsabilisé dans son travail quotidien<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> BOISLANDELLE (HM) gestion ressource humaines dans la PME Edition ECON OMICA paris .1998.p139

<sup>104</sup> ROBERT Frances, motivation et efficacité au travail, Pierre Mardaga éditeur, 1995, p50



## L'analyse de l'hypothèse 2 : motivation et démotivation

**Tableau 01 : l'analyse de la relation entre la motivation et demotivation et la motivation des cadres**

entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Motivation</b>		≥		≥	≥		≥	≤	≤	≤	≤	≤	<b>9</b>
<b>Pas motivation</b>	≤		≤			≤							<b>3</b>
<b>Autre</b>													<b>12</b>

En ce qui concerne la relation avec la motivation et démotivation de cadres, après avoir effectué l'entretien avec **12** cadres de l'entreprise Alcostjeconstate que **9** sont motivés et satisfaits par politique de l'entreprise et tandis que **3** cadres ne sont pas motivés par leur politique.

Les neufs (9) cadres qui disent être motivés et satisfaits par l'entreprise **2,4,5,7**, ont argumenté respectivement <<...**pour moi la motivation ce n'est pas seulement l'argent mais plus tôt l'environnement de travail et avoir des équipements qui permettent de travailler et accomplir les tâches avec toute efficacité...**>>(2) , <<...oui selon moi il y a la motivation parce que si tu es compétent tu peux être promu et ca motive vraiment...>>(4) , <<...je suis motivé, s'il y a des postes vides on fait des concours sur internet pour celui qui mérite ça me motive vraiment ... >>(5) , << ... c'est très motivant je vois les gens qui ont des compétences et du savoir-faire occuper les poste de responsabilité c'est vraiment motivant pour moi... >>(7)

Tandis que **10, 11,12** disent que la motivation du personnel permet à l'entreprise de se développer parce que chaque cadres s'il est motivé il peut produire beaucoup << **...d'après moi si je suis motivé, je travaille beaucoup mais si il n'y a pas de motivation je peux rien faire ... >>(10) , << ...pour parler de motivation il y a de la motivation , moi j'avais un autre poste mais j'occupe un nouveau cela est très motivant pour un cadre ... >>(11) , << ... en tant qu'ancienne je suis motivée par l'entreprise parce que je sais qu'on a la capacité .nous avons tous un bon poste pour cela c'est très motivant ... >>(12) Tandis que **8,9** trouvent la motivation comme un facteur important pour l'entreprise aussi pour le salarié et disent << **... si nous sommes motivés par l'entreprise, c'est parce que elle donne de l'importance au salarié pour chaque mérite ... >>(8) , << ... le facteur le plus important pour la motivation c'est l'équipement de travail si je viens pour travailler et que la machine est en panne je suis totalement démotivé ... >>(9) Pour les **1,3,6** ils ne sont pas motivés par l'entreprise dans son système de politique. Il y a une mauvaise gestion, je commence successivement <<...**je ne suis pas motivé simplement et depuis que je suis là je n'ai pas eu de promotion, pourtant-il y a d'autres qui sont venus après moi et ils ont été promus>>(1) , << si je trouve une autre entreprise , je quitte d'ici depuis le recrutement il y a pas de promotion il y a pas d'augmentation d'échelon ni même de grade c'est vraiment démotivant pour moi >> (3), << je ne suis pas motivé il y a pas des avantages sociaux selon moi pour les autres je ne sais pas si ils ont ça ... >> (6)******

La motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était pour développer la performance individuelle on favorise le travail collectif. La motivation au travail est «

l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la connaissance de ce travail par l'entreprise »<sup>1</sup>. La motivation est le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposé par l'organisation. Le niveau de motivation d'un individu dépend donc pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception d'instrumentalité de la performance par-apport à la rémunération. Les cadre du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leur performance le paiement à leur ou à la pièce. Ou alors endogènes lié à une personnalité qui va influencer la perception de instrumentalité et la valence.<sup>105</sup>

### L'analyse de l'hypothèse 2 : Efficacité et rentabilité adéquation

**Tableau 02 : l'analyse de la relation entre l'efficacite et rentabilite adequation et la motivation des cadres**

entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Motivation</b>		≤	≤	≤		≤					≥		<b>5</b>
<b>Pas motivation</b>	≥				≥		≥	≥	≥	≥		≥	<b>7</b>
<b>Autre</b>													<b>12</b>

En ce qui concerne l'adéquation, l'efficacité et la rentabilité, ou non de cadres, après les entretiens effectués avec les **12** cadres de l'entreprise Alcost, après avoir répondu aux questions posées, j'ai fait le constat que **5** parmi ces

<sup>105</sup> GASTON Yves GRH 7<sup>e</sup> édition, 1998, paris p87

12 disent qu'il y a rentabilité, adéquation et efficacité, par apport à cette entreprise, tandis que 7 d'entre eux trouvent que ce n'est pas le cas.

Donc **2,3,4,6,11** s'expriment, je commence respectivement <<...l'adéquation c'est vers les poste occupés qui correspondent aux attentes de l'entreprise , l'efficacité c'est la manière dont tu réalises le travail avec la connaissance acquise durant le formation réalisée par l'entreprise. Si les deux sont appliquées il y aura la rentabilité dans l'entreprise ... >>(2), << ... chaque fois l'entreprise opte pour le nouvel logiciel c'est vraiment efficace et aussi en adéquation à mon avis ... >>(3), <<... il y a des projets qui sont vraiment efficaces et adéquats pour permettre la rentabilité ... >>(4), << ... oui c'est adéquat et a une rentabilité efficace on gagne selon le chiffre des affaire de l'entreprise ... >>(6) , << ... oui c'est adéquat, je gagne selon la production et la grille de salaire ... >>(11) alors que les autre 7 cadres disent le contraire de ces collègues n'est pas de rentabilité , adéquation et efficacité par l'entreprise ici on trouve que le **1,5,7,8,9,10,12** sont exprimé progressivement << ...non parceque parfois on faire un formation mais on l'applique pas pour que entreprise avoir la rentabilité... >>(1) , << ...pas vraiment il n'est pas de l'efficacité même adéquation , on faire beaucoup de formation ca même chose pas de changement , évolution ... >>(5) , << ... pas adéquat nem efficace pourquoi je ça , il fout envoyer aux gens à l'étrangères ou remmener ici pour forme le cadres pour permit d'améliore... >>(7) , << ... il n'est pas adéquat même efficace pour permis la rentabilité par l'entreprise... >>(8) , << ...non il n'est pas efficace et adéquat parce que on produire beaucoup mais on gagner , pour être rentable il fout on gagne selon la production ... >>(9) , << ... rien est efficace ici et adéquation produire beaucoup notre salaire est

bas ... >>(10), << ... non porque que rentabilité pour être efficace et on doit gagner dans diplôme et grille de salaire ... >>(12).

### La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenue pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.<sup>106</sup>

La rentabilité de l'entreprise représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil de l'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité commerciale.

### L'analyse de l'hypothèse 2 : l'adéquat de la gestion des carrières

**Tableau 04 : l'analyse de la relation entre l'adequation de la gestion des carrieres et la motivation des cadres**

entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Motivation</b>			≥	≥							≥	≥	4
<b>Pas motivation</b>	≤	≤			≤	≤	≤	≤	≤	≤			8
<b>Autre</b>													12

<sup>106</sup> Dictionnaire de l'économie p 52

Pour ce qui est en relation avec l'adéquation de gestion de carrière cadres, après avoir effectué les entretiens avec les **12** cadres sur l'adéquation, ou le non adéquation de la politique de gestion de la carrière, optée par l'entreprise Alcost. Je constate que seulement **4** sur **12** cadres, trouvent que la politique optée est adéquate, tandis que, **3** cadres disent que cette politique est inefficace, **et les 5 cadre restant, proposent leurs visions différentes envers la gestion des carrières de Alcost.**

Maintenant commençant par ceux qui trouvent que la gestion des carrières est efficace, ici on trouve que les cadres **3,4,11,12**, se sont exprimés de la même manière que cette politique est adéquate je commence respectivement <<... **oui pour moi ces politiques sont très adéquates pour l'entreprise ...>>(3), <<...oui selon moi elle est bonne et adéquate il faut aussi l'amélioration a l'avenir ... >>(4) , <<...je peux dire qu'il y a adéquation une fois que certaines choses sont améliorées a l'entreprise, Alcost pourra gagner ...>>(11), << ...c'est adéquat parce que on fait tout selon le statut de l'entreprise ... >>(12) Tandis les **3** cadres qui ont trouvé que la politique n'est pas adéquate , ce sont **1,2,5** qui trouvent que cette politique, est à refaire je commence respectivement <<...c'est mauvaise il doit y avoir une politique à redéfinir pour répondre aux nécessités... >>(1), <<...pour te dire la réalité en tant que jeune, il faut renouveler beaucoup de choses pour que nous soyons motivés...>>(2), << ...il faut renouveler les équipements , mais le statut que gère l'entreprise c'est très important aussi ... >>(5) Et leurs camarades **le 5** reste ferme sur le manque d'une gestion rationnel.**6,7,8,9,10** s'expriment, je commence successivement << ... **pour moi il doivent repenser au système de promotion et refaire une méthode pour l'améliorer >>(6) , <<... pour qu'une entreprise produise pour toutes les classes sociales sans exception on doit avoir des nouveaux supports de travail... >>(7) , <<...****

**les équipements sont anciens ,il faut des équipements modernes ...>>(8) , <<... parfois promouvoir les gens au poste sans être formé pour adapter ce poste ...>>(9) , << ... s'ils refont ses politiques l'entreprise vas redémarré vraiment...>> (10)**

L'adéquation, la sur compétence et la sous compétence. deuxièmement , nous identifions les pratiques favorisant l'adéquation entre les compétences des employés et les postes occupés . pour y parvenir , nous retenons l'approche configuration elle en vertu de laquelle un groupe cohérent de performance . dans un troisième temps nous proposons des éléments de réflexion pour les petites et moyennes entreprises (PME) en matière d'adéquation formation –emploi.<sup>107</sup>

### **Résultats des études**

#### **Primaire hypothèse :**

Au terme du présent travail, je voulais analyser la place de la gestion de la carrière comme élément de motivation professionnelle et la satisfaction professionnelle vis-à-vis de sa gestion au sein d'Alcost Bejaia.

En effet , il est incontestable que parmi les facteurs qui influencent la motivation professionnelle comme la rémunération, formation , promotion les avantages sociaux , l'équité et la considération sociale ; la gestion de la carrière occupe une place de choix .

C'est pourquoi parler d'une appréciation critique sur la façon dont la gestion de la carrière est exploitée au sein d'Alcost Bejaia a été l'objectif principal de la présente étude.

Vérification et confirmation de première hypothèse de travail selon laquelle la gestion de la carrière a l'Alcost est tenue adéquatement, ce

---

<sup>107</sup><https://www.erudit.org> et adequation, consulte 10 :06, 6/07/2021

qui constitue un élément essentiel de la motivation de son personnel et la rentabilité efficace de l'évolution de système de promotion et cela au vue des constats ci-après:

Que ce soit pour la première hypothèse après l'entretien réalisé sur (12), cadres, parmi eux, 4 sont motivés et 8 ne sont pas motivés, c'est-à-dire que hypothèse est infirmé .

Alcost a toujours adopté l'approche de contingence de la gestion de la carrière de ses employés, ce qui lui a permis de confronter à ses défis fondamentaux qui sont : mutation technologique , intensification et nationalisation de la concurrence , incertitude et fluctuation économique .

Ainsi , pour y répondre, Alcost part d'une bonne définition d'une description réaliste du poste a pouvoir sur l'identification du profil correspondant , sur la recherche fluctueuse du candidat compétent et en fin sur son intégration réussie dans cette entreprise.

La classification de ses employés constitue la base des avancements ou outre forme de mobilité professionnelle après une évaluation pouvant même donner lieu à la formation tout en s'appuyant sur des nouvelles logiques et nouvelles pratiques lui permettant de s'adapter à son environnement avec une performance de l'efficacité de travail formation et promotion adéquates.

### **Deuxième hypothèse :**

Vérification et confirmation de la deuxième hypothèse de travail de travail selon laquelle le personnel de l'Alcost est suffisamment satisfait du système de gestion de la carrière et cela ouvre la démarche



de performance dans la réalisation de son plan de promotion adéquat des constats qui suivent.

L'ensemble des enquêtés (guides d'entretien) sont contents du poste occupé et apprécient le système d'efficacité, adéquation, motivation, rentabilité ;

Le niveau d'intérêt de l'employé vis-à-vis de sa carrière est apprécié positivement par mes enquêtes, ce qui me permet d'affirmer que l'affectation des employés au poste de travail à l'Alcost Bejaia est en rapport avec les aspirations des agents et à leur motivation du poste de travail et à la carrière en général ;

Pour la deuxième hypothèse après l'entretien sur (12) cadres , parmi eux 9 sont motivés et 3 ne sont pas motivés , c'est à dire que l'hypothèse est firmée .

Que ce soit pour la mobilité professionnelle , que ce soit pour l'avancement en grade , la majorité des enquêtés se sont positivement exprimés , ce qui justifie une satisfaction suffisante des employés de cette institution vis-à-vis des facteurs stratégiques d'appréciation du système de gestion de la carrière au sein de cette entreprise.

# Conclusion générale

### **Conclusion :**

La collecte et interprétation des données et autres informations inhérentes, de gestion des carrières à la réalisation des objectifs de la présente étude a été facilitée par une approche méthodologique basée sur la technique de l'entretien ainsi que la méthode qualitative. **La présentation et l'analyse méthodologique des résultats de ma recherche ont divisé mon travail en trois chapitres :**

Malgré tous ces aspects positifs ou négatifs dans la gestion de carrière du personnel, je ne vais pas manquer de formuler quelques suggestions afin d'améliorer cet aspect de gestion au sein d'Alcost.

Mettre l'accent sur la collaboration professionnelle entre employés et responsables de service.

Le système de recrutement, promotion, mobilité devrait tenir compte des capacités acquises à l'intérieur de l'entreprise et donner importance à la formation au sein de l'entreprise.

Je ne prétends pas avoir épuisé tous les aspects de ce sujet, je vais simplement ouvrir la piste aux futurs chercheurs, notamment dans le domaine de : la gestion des carrières dans l'entreprise Alcost. Toute œuvre humaine n'étant épargnée de quelques imperfections, toute remarque et suggestions constructives viendront améliorer la présente œuvre scientifique ou académique.

Tout au long de mon étude, la relation entre les salariés et leur entreprise a été étudiée sous l'angle de la gestion des carrières et performance qu'a pour objectif la rétention des salariés, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible pour favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur long terme, ce qui m'a

conduit à connaître l'importance de la gestion des carrières de salariés et par quel moyens je peux garantir la performance de l'entreprise, dévoiler par mon enquête la relation qui se manifeste entre la gestion des carrières et la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise Alcost Bejaia.

A la lumière de ce qui a été vu dans la partie théorique, la gestion des carrières des salariés comme première variable reste un facteur qui permet l'accroissance et la performance de l'entreprise, cette démarche a des conséquences sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, elle aide l'entreprise à acquérir progressivement la maîtrise de la gestion de ses hommes au quotidien et permet l'amélioration continue de ses performances.

La gestion signifie gérer le salarié dans son entreprise qui marque plus d'expérience professionnelle danssa carrière et plusieurs maîtrise de travail qui amènent à la performance je trouve l'implication et l'engagement du salarié envers l'organisation qui l'emploie (attachement) cette politique empêche l'absentéisme et les départs volontaires ce qui conduit à l'extension du chiffre d'affaire avec l'adéquation et rentabilité.

Tout au long de ma recherche, j'ai pris ces deux variables : la gestion de carrière professionnelle et performance de l'entreprise, le bon maintien de la ressource humaine garantie la réussite de la firme entreprise.

En effet, la gestion de carrière est un suivi du personnel dans leur processus professionnel et stratégie des RH dont les effets se font sentir à long terme, les entreprises qui gagneront (ou survivront) seront celles qui sauront se différencier, la mise d'un programme de gestion de carrière, accompagné d'une démarche compétence qui assure la maîtrise du capital humain, est donc aujourd'hui une nécessité pour garantir la performance présente et future de l'organisation.

D'après les résultats de mon enquête, j'indique que l'entreprise Alcost adopte une politique de gestion qui vise à attirer son personnel afin de minimiser la fuite des compétences et veiller à garantir leur gains.

Je peux dire finalement que d'après ce qui a été vu et obtenu comme réponse dans ma recherche, mes deux hypothèses sont confirmées.

## Liste Bibliographique

### Ourvages :

ALAIN Gavand Recrutement les meilleurs pratique, édition d'organisation, 2005,

ALAIN Bernard projets professionnels et orienter la carrière DHR édition Eyrolles, paris

ALAIN Gavand, le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveau standards, édition d'organisation

ANNE Trèpe , Patrick Aubert et MBA Management des ressources humaines humaines,(évaluation de la performance de la fonction RH de la théorie à la pratique 2010 ? paris

ALAIN Gavand, le recrutement enjeux, outils, meilleures

AIM Roger, l'ensemble de la theorie des organisations, 9 edition, galin, France

BERNIEMarie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, édition d'organisation, paris

BOISLANDELLE (HM) gestion ressource humaines dans la PME edition ECON OMICA paris

BLEGRX DE LA SALLA, Recrutement ses collaboration in tous DRH.

CERDANJ.L. gérer les carrières édition EMS. Paris.

CITEAU J.P. Gestion des ressources humaines 4 Edition Armand colin, paris.

CHAMINADE, Ressources humaines (compétences des une démarche qualitative) 2édition, paris.

CITEAU.J.P, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique) 4 édition.

CHLOE GUILLOT Soulez la gestion des ressources humaines 7 Edition.

CHANIAT j.f peut-on encore faire gestion des carrières sept.

CERIN ? JL Gérer les carrières, édition EMS ? Paris.

CLAUDE Billet, guide technique d'évaluation de performance et compétences connaissance.

COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, Dunod, paris.

CADIN, GUERIN, PIGEYRE et PRALONG gestion des ressources humaines 4 édition Dunod paris.

DOLAN Shimon 1 et AL GRH tendances édition Pearson éducation paris.

Denot, SEKIOUL. Gestion des ressources humaines 2 édition, de bock, paris tiques et nouveau standards, édition d'organisation.

EMMANNUEL Tchemen l'évaluation de l'entreprise 4 Edition.

FEEEOL Gilles et AL Dictionnaire sociologie edition Armand collin

GUYLIN et CRISTIANE M. La maîtrise de la gestion des ressources humaine. 3<sup>e</sup> édition, book.

GASTON Yves Gestion Ressource Humaine 7<sup>e</sup> édition

GERIN G , Twills la gestion (la carrière , point de rencontre des besoins individuels et organisationnels ) revue de gestion des ressources humaines , 5<sup>e</sup> édition.

Guide de gestion des ressources humaines destine aux entreprise de technologies de l'information. Québec.

GUIDE Pratique Gestion de la carrière personnelle publiée.

GIRAUD Françoise le contrôle gestion et pilotage de la performance 2<sup>e</sup> édition Gualino, paris.

H Cliafitte, le plan de formation l'édition d'organisation.

HELENE Falco, maîtriser ses recrutements, 5<sup>e</sup> Edition, Donod, paris.

JEAN Pierre Céteau gestion des ressources humaines , édition Vuibert entreprise , paris.

JEAN Marie Peretti Gestion des ressources humaines,

JEAN Marie Peretti Ressources humaines et gestion du personnel 2<sup>e</sup> édition Vuibert paris.

JEAN Marie Peretti, ressources humaines 12<sup>e</sup> édition Vuibert.



MAKHLIOU, Guide pratique pour la GRH, s. Haddad. Collectif EPBI  
page bleues.

MARTORY Bernard et Crozet Daniel gestion ressources 9<sup>e</sup> édition  
Dunod, Paris.

MARSAL Luc la détection de la potentielle édition ESF, Paris.

MADLEINE GRAWITZ les méthodes sciences sociales, 3<sup>e</sup> édition Dalloz,  
Paris.

MADELEINE GRAWITZ .Lexiques des sciences sociales. Édition.  
Dalloz, Paris.

MOUGINY Von, processus les outils d'optimisation de la performance,  
2<sup>e</sup> édition, organisation, Paris.

MICHEL Mavor et autres les facteurs de performance de l'entreprise,  
3<sup>e</sup> édition, John Libbey, Paris.

MICHEL Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise  
édition d'organisation, Paris.

MATHIS Louis gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition  
d'organisation, Paris.

MARSAL Luc la détection de la potentielle édition ESF, Paris.

LOUIS MATTHIS. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines 3 édition d'organisation, paris.

LELARRGE GERARD. Gestion des ressources humaines 2 édition Boeck, Bruxelles.

LOI CADIN et ALL, gestion des ressources humaines 3 édition.

Lexique des sciences social. 3Édition, Dalloz, paris.

PERRETTI JEANT Marie .ressources humaine et gestion du personnel. 2Édition Vuibert.

PRIVETEAU Jacque, mais comment peut-on INSEP 2Édition, paris.

PERRETTI .J.M. ressources humaine et gestion du personnel .4édition Vuibert.

PERRETTI .J.M. la gestion des ressources humaines ,15 édition, Vuibert. Paris.

PATRICH Jaulent et MARIE Angès .pilotez vos performances, 2 éditions AFNOR ? Paris.

QUIVY RAYMOND. CLUC VAN <<manuel de recherche en sciences sociales>> 3 Édition Dunod.

**RAFFAL Amatie performance et gouvernance (Avis du conseil économique, social et environnement) édition journaux officiels. Mai 2021, p09.**

<sup>1</sup> ROBERT F rances, motivation et effcience au travail, Pierre Mardagaediteur

ROBBINS, S.P and JudgeOrganisazationalBerhviour, 13edition  
SYSTEME et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise.  
3Édition Berti, paris.

SILVIE et Onge –Machel-audit –victoire GRH Edition litées Québec  
SEKIOU Blondin, Fati, Bayad GRH 2 Edition Boeck.

SEKIOU L et autres gestion des ressources 2 édition, de beck Québec,  
1993JEAN.

TAHON Christian évaluation de performances des systèmes  
productive 3edition.

TAMA SABA Sumon I. Dolan, la gestion desressources humaines 5  
édition Broche.

### **Dictionnaire :**

BREMOND Janine, GELEDAN Alain dictionnaire économique et  
social édition hâtier, paris.

BOISLANDELE. Dictionnaire de gestion. Edition Economisa, paris.

Dictionnaire encyclopédiquedes SCE. De l'information et  
delacommunication. Édition ellipses / marketing s .a, paris.

Dictionnaire de l'économie

N'GAHANE .P. Dictionnaires de gestion édition .Armand colin, paris.

HENRI Méché de Boishandelle, dictionnaire de gestion (vocabulaires, concepts et outils) édition économique, Paris 1998.

Petite Larousse en couleur édition, France, 1988.

**Article :**

<https://www.guide-de-formation-continue-et-son-impact-dans-l-entreprise.html>

**GUIDE DU RECRUTEMENT**, sur <https://haute.guide-du-recrutement.com>.

**Site électronique :**

[WWW.insee.fr](http://www.insee.fr) 14 /05/2021, 11 :26

[Www annales .or/gc/falc07pdf](http://www.annales.org/gc/falc07pdf)consulte le 19/04/2012, a 22 :23

[Www annales orgue /gc06-21001 falc 07 pdf](http://www.annales.orgue/gc06-21001_falc_07_pdf). Conslte le 23/05/2021 a 14 :23

[Http //www. Digital recrutement .com./bloc/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie d'entrepriisehtml](http://www.digital-recrutement.com/bloc/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-d-entreprise.html).consulte le 22/05/2021, a 11 :18

**DEFINIR SA STRATEGIE DE RECRUTEMENT**, sur [http /www.manque -employeur fiche3-strategie de recrutement 2015--/11/19,](http://www.manque-employeur-fiche3-strategie-de-recrutement-2015-11-19.com) consulte le 19 /05/2021 a 14 :15

[http/www : rh-organisation.fr/archives/ txtDoss.recrutementpdf](http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss.recrutementpdf) consulte le 20/05/2021, a 22 :53

SAONE, cci : fr sites /default/ haute : Saône/développer votre entreprise  
cludRH/guide complet .pdf consulte le 20/05/2021 a 22 :55

La performance de l'entreprise : www.Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/  
consulte le 25/05/2021 à 11 :17

MESURE de la performance globale des entreprises www :  
licp.fr/site/mage/strtes/pdf/BTS-cgo/p.8.9 consulte 14/04/2021 à 22 :00

La performance globale et sesdeterminants.www.creg  
.ac.versailles.fr/IMO/PDF/ consulte 14/04/2021 à 22 :00

La performance de l'entreprise. http://.fr/Management , consulte le  
17/04/2021 à 13 :12

Www. Sabbar.fr/sabbar/.../ la performance de l'entreprise : htm,  
consulte le 17/04/2021 a 13 a 12

<https://www.erudit.org> et adequation, consulte 10 :06,  
6/07/2021

<https://www.daf-mag.fr>remunererpayer consulte 9 :49 ,6 /07/2021

# Annexes

## Le guide d'entretien :

### En relation avec première hypothèse

1. d'après vous, c'est quoi la gestion des carrières?
2. comment la progression de carrière se fait-elle au sein de votre entreprise?
3. Par rapport à **ces** politique gestion de carrières, parlez-nous de ce qu'elle a de motivant ou de décevant?
4. avez-vous suivi une ou plusieurs formation(s) dans votre entreprise ?
5. comment jugez-vous la qualité de la formation proposée par l'entreprise?
6. comment jugez-vous la promotion proposée par votre entreprise? Avez-vous que la promotion est un élément essentiel pour la motivation au sein de l'entreprise
8. Quels sont les critères de promotion au sein de votre entreprise?
9. Est-ce que tous les salariés ont la chance d'être promu
10. Avez-vous déjà été promu ? Et comment?
11. Pensez-vous que le mode de la gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? Et comment
12. Pensez-vous que la politique de la gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? Et comment

13. comment justifiez-vous que la formation adéquate de personnel a une rentabilité efficace dans votre **entreprise** ?

14. est-ce que la promotion adéquate est un élément essentiel pour votre entreprise

### **En relation avec deuxième hypothèse**

15. vous satisfait de système de gestion de carrière de votre entreprise?

16. Pouvez-vous être satisfait de la formation réalisée dans votre entreprise

17. Pensez-vous que votre salaire est adéquat au poste que vous-occupez ?et pourquoi

18. Les promotions Peuvent-ils être un élément essentiel de motivation de personnel ?et comment

20. Si vous-pouvez modifier quelques choses concernant le système gestion de carrière de l'entreprise. Ça serai quoi?

21. Pensez-vous que votre politique de gestion de la carrière au sein d'entreprise adéquat ? Comment ?

Universite Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculte des Siences Humaines et Sociales

Departement des Sciences Sociales

Guide d'entretien de recherche sous le theme :

La gestion de carriereprofessionnelle et performance au sein de  
l'entreprise

Option: Sociologie de l'organisation et du travail.

Dans le cadre de la preparation de ma memoire de fin detude

En d'obtention de diplome , master en sociologie specialite <<  
Sociologie de l'organisation et du travail>> je tiens a vous remercier  
d'avance pour votre contribution a ma recherche , accomplir ainsi que du  
personnel de l'entreprise Alcost.

Je vous serai reconnaissant de bien vouloir consacrer quelque minute  
de votre temps pour repondre a ce guide d'entretien. Je vous garantis  
l'anonymat total ainsi que l'utilisation de vos donnees qu'a des fins  
purement scientifiques.

Uniquement pour des fins scientifiques et qu'une finalite strictement  
universitaire.

Merci a l'avance de votre contribution.

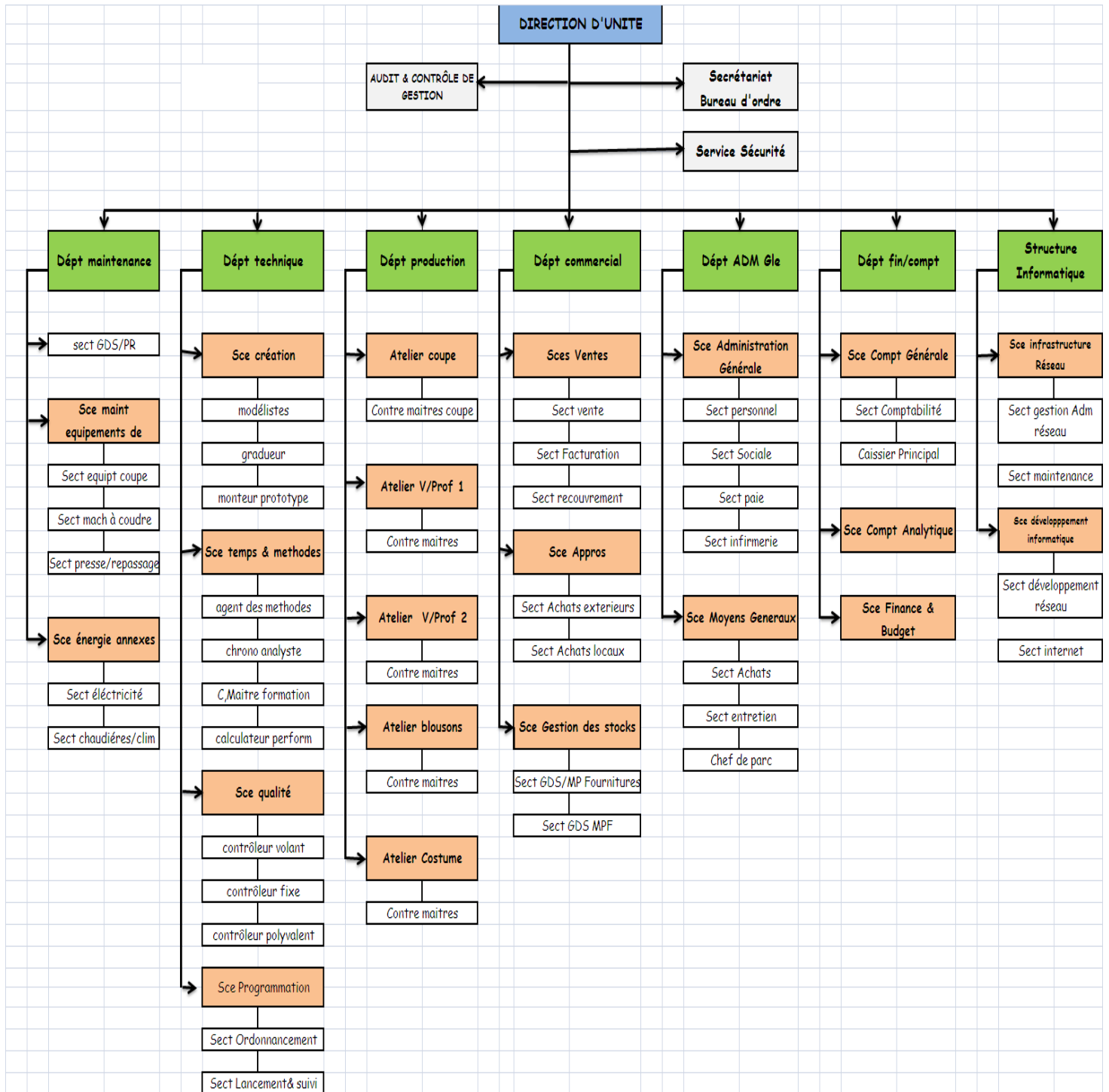
**Realiser par :**

Nanque Samuel

**Encadre par :**

Zahir Ahouari





## Résumé

La gestion de carrière signifie gérer le salarié dans l'entreprise et leur d'expérience professionnelle dans sa carrière et plusieurs maîtresse de travail qui amènent à la performance je trouve l'implication et l'engagement du salarié envers l'organisation qui l'emploie (attachement) cette politique empêche l'absentéisme et les départs volontaires ce qui conduit à l'extension du chiffre d'affaire avec l'adéquation et rentabilité.

La gestion de carrière professionnelle et performance de l'entreprise, le bon maintien de la ressource humaine garantie la réussite de la firme entreprise.

Carrière professionnelle. Il lui incombe « d'assurer sa propre compétitivité sur le marché de l'emploi interne ou externe, s'investir dans l'acquisition des compétences nouvelles.

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés pour réaliser un objectif fixé, est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises. Ainsi la performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre. L'appréciation de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité qui joue un rôle major pour contrôler la performance d'une entreprise et qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience .pour mesurer la performance d'une entreprise ,le contrôleur de gestion prend en charge des indicateurs de mesure qui lui permettent de faire une appréciation ,et les modèles d'évaluation .

Mots clés la gestion de carrière : recrutement, formation, rémunération, promotion, mobilité.

Mots clés : performance, efficacité, efficience, appréciation de la performance, indicateurs.