

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du **Diplôme de Master** en Sociologie

Option : Sociologie de Travail et des **Ressources Humaines**

Thème :

La gestion de la carrière des cadres
Etude pratique : Caisse Nationale des Retraites
Agence de Bejaïa

Réalisé par :

M^{elle} : AMROUCHI Souhila.

M^{elle} : MOUHOS Sadika

Encadré par :

M^{me} : HOCINI Fatima

Année Universitaire

2013-2014

Remerciements

Remerciements

Rendons grâce à notre DIEU, Le tout puissant de nous avoir donné du Courage et de nous avoir guidé dans notre Travail.

Nous tenons à témoigner notre gratitude À l'enseignante : M^{me} : **Hocini Fatima**, qui nous a fait honneur de nous encadrer le long de ce travail. Elle nous a fait profiter de son expérience, et sa disponibilité et de nous apporter beaucoup de soutien.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude À tous les travailleurs de la CNR, en particulier le chef de personnel * M^r : Lamine HAMOUM, pour leur collaboration efficace durant notre stage pratique au sein de leur établissement.

En dernier lieu, nous tenons à remercier toutes personnes ayant contribuées de près ou de loin à l'aboutissement de notre travail.

Et M^r : le doyen.

Et M^r : Yacine mendi le secrétaire général.

Que toute personne qui aurait contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette étude trouve ici nos sincères remerciements.

Souhila et sadika

DEDICACES



Je dédie ce modeste travail

*À ceux qui ont donné un sens à mon existence, en me
donnant une éducation irréprochable, ceux qui m'ont appuyé*

Jour et nuit durant mon parcours :

À vous mes très chers parents :

« Hani et ghania »

À mes grands-parents :

« Youssef et wnissa »

À mon frère bien aimé sofiane,

À mes chers cousins :

Malek, kahina et tenhinane.

À badis et baya..

À mes ami(e)s.

À mes professeures.

À tout ma famille.

Souhila

Dédicace

Je remercie le bon Dieu pour le courage, la patience et la volonté

Je tiens en tous cœur pour dédier ce modeste travail

A mes très chers parents qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager et veiller de moi :

A celle qui m'a transmis la vie, l'amour, le courage a toi chère maman toute ma joie, mon amour et ma reconnaissance.

A mes beaux- parents (et toute la famille MESSAOUDI).

A mes chers frères :(Mourad, Nacer, Hacene ,Mabrouk).

A mes chères sœurs :(Lili,Razika ,Nadhira ,Samia,Souad) .

A mon chère marie qui m'a soutenu et été toujours a mes coté qui me pousse à exploiter mes compétences puits la volonté.

Ames nièces : Yasmine, Manel ,Sérine, Imene,Ikrame

Amon neveu :Amir .

Ames belle sœurs : Khadîdja ; Zahra, Sonia

A mon beau-frère : Kiki.

Sans oublié MOUHOUS Nassim et MOULOUDJI Salim.

A mes amies (Mima ,Siham,Hafidha,Fati ,Nassima,Biba,Souhila ,Yasmina)

Surtout Ma grande mère Rekia

Ainsi toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation

de ce mémoire.

Sommaire

Introduction généralI

La 1^{ère} partie : Le cadre méthodologique et théorique.

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1-1	Les raisons de choix de thème.....	3
1-2	les objectifs de la recherche.....	3
1-3	La problématique.....	4
1-4	Les hypothèses.....	6
1-5	Définition des concepts.....	7
1-6	Présentation des études antérieures.....	13
1-7	La méthode et la technique utilisée.....	21
1-8	Le choix de l'échantillon.....	23
1-9	Les difficultés rencontrées.....	24

Conclusion

Chapitre II : la gestion des ressources humaines et des carrières.

Préambule

Section 1 : gestion des ressources humaine.....25

1-1	définition des ressources humaines.....	25
1-2	Evolution des ressources humaine.....	25
1-3	Les objectifs des ressources humaines.....	27

Section 2 : la gestion des carrières.....28

2-1	définitions de gestion des carrières.....	28
-----	---	----

2-2	Évolution de carrière.....	28
2-3	les objectifs et l'importance de gestion des carrières.....	29
2-4	Les approches des carrières.....	31
2-5	Les modes des carrières.....	33
Section 3 : les pratiques de gestion des carrières.....		35
3-1 le processus de recrutement.....		35
3-1-1	définition de recrutement.....	35
3-1-2	les objectifs de recrutement.....	35
3-1-3	les étapes de processus de recrutement.....	36
3-2 la formation.....		42
3-2-1	Définition de formation.....	42
3-2-2	Le plan de formation.....	43
3-2-3	les objectifs de formation.....	43
3-2-4	les types de la formation.....	45
3-3 La promotion.....		46
3-3-1	Définition de la promotion.....	46
3-3-2	La décision d'entamer une gestion des carrières.....	47
3-3-3	Les objectifs de la promotion.....	48
3-3-4	Les types de la promotion.....	49
3-3-5	Les politiques de la promotion.....	49
3-4 La fin de la carrière.....		51

3-4-1	la définition de la retraite.....	51
3-4-2	les types de retraite.....	51

Conclusion

La 2^{ème} partie: le cadre pratique.

Préambule

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil CNR.

Section 1 : Historique de la CNR.55

Section 2 : objectif, financement et mission de la CNR.....58

3-1. les Objectif de la CNR.....58

3-2. le Financement de la sécurité sociale.....58

3-3. les Mission de la CNR.....58

Conclusion

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats.

Préambule

1- définition de dossier administratif.....68

2- Suivi de carrière professionnelle des employées de CNR.....70

3- L'analyse des donnés.....82

4- Analyse des donnée et discussion des donnés.....94

Conclusion

Conclusion générale.

Bibliographie.

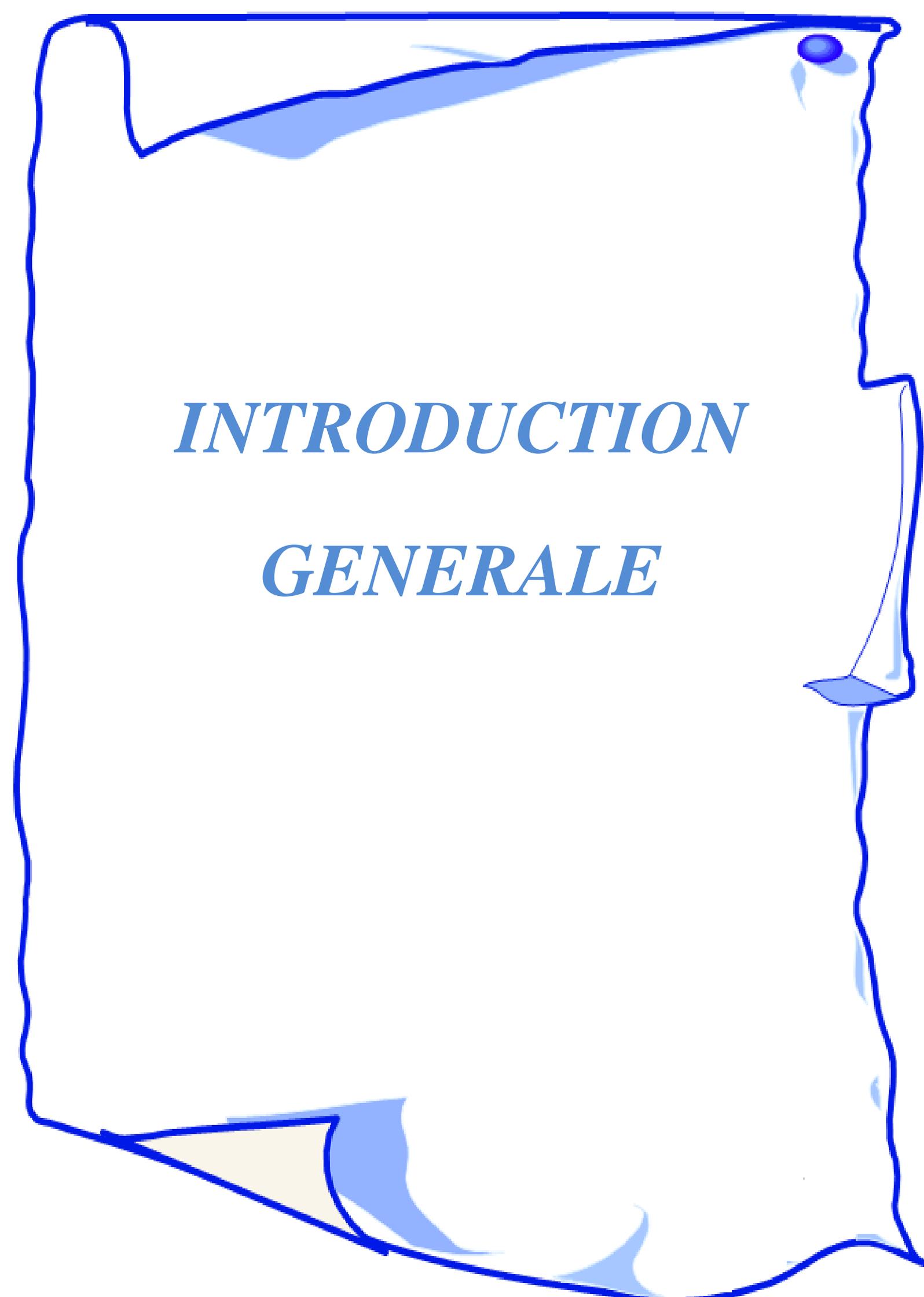
Annexe.

Liste des tableaux

N° de tableau	Titre de tableau	page
Tableau n°1	La codification de population d'étude	81
Tableau n°2	le recrutement des employées de CNR	84
Tableau n°3	la formation des employées de CNR.	87
Tableau n°4	la promotion des employées de CNR.	89
Tableau n°5	les départs des employées de CNR.	92

Liste des figures

N° du la figure	Le titre des figures	Page
N° 1	Signification de carrière	31
N° 2	les étapes de processus de recrutement	37



INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION

Aujourd'hui dans le contexte de l'économie du marché, les entreprises doivent se structurer et s'organiser en adoptant une gestion de marché, avec la présence de la gestion des ressources humaines, car elles représentent le pilier du développement économique et social qui représente la richesse et la force de l'entreprise.

Les organisations des entreprises ont pour mission de regrouper, de contrôler et de diriger les activités du personnel pour atteindre les objectifs visés, et pour qu'elles puissent se développer, ces dernières doivent s'adapter aux évolutions technologiques et concurrentielles, Elles doivent être en mesure d'identifier les emplois dont elles auront besoins demain. Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent et la meilleure façon d'y arriver est le suivi permanent du parcours de ceux-ci, qui consiste en le suivi à travers le passé, le présent et le futur de la vie professionnel.

Ce suivi fusant parti des pratiques de gestion des carrières reposent sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise, donc à ce stade la on peut dire que ses missions touche aux : les étapes de recrutement, les plans de formation ainsi que la promotion et la retraite de ses employés, cela consiste à acquérir de la main-d'œuvre qualifiée et de la garder.

Partant de cet état de fait nous avons posé la question sur la façon dont la gestion des carrières est pratiquée au sein de l'organisation (CNR).

Nous avons fait ce travail de recherche qui est partagé en deux parties :

Partie I : c'est le cadre méthodologique et théorique de la recherche elle-même est réparti en deux chapitre

INTRODUCTION

Premier chapitre c'est le cadre méthodologique de recherche qui contient : Les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, Présentation des études antérieures, la méthode et la technique utilisée, le choix de l'échantillon et les difficultés rencontrées.

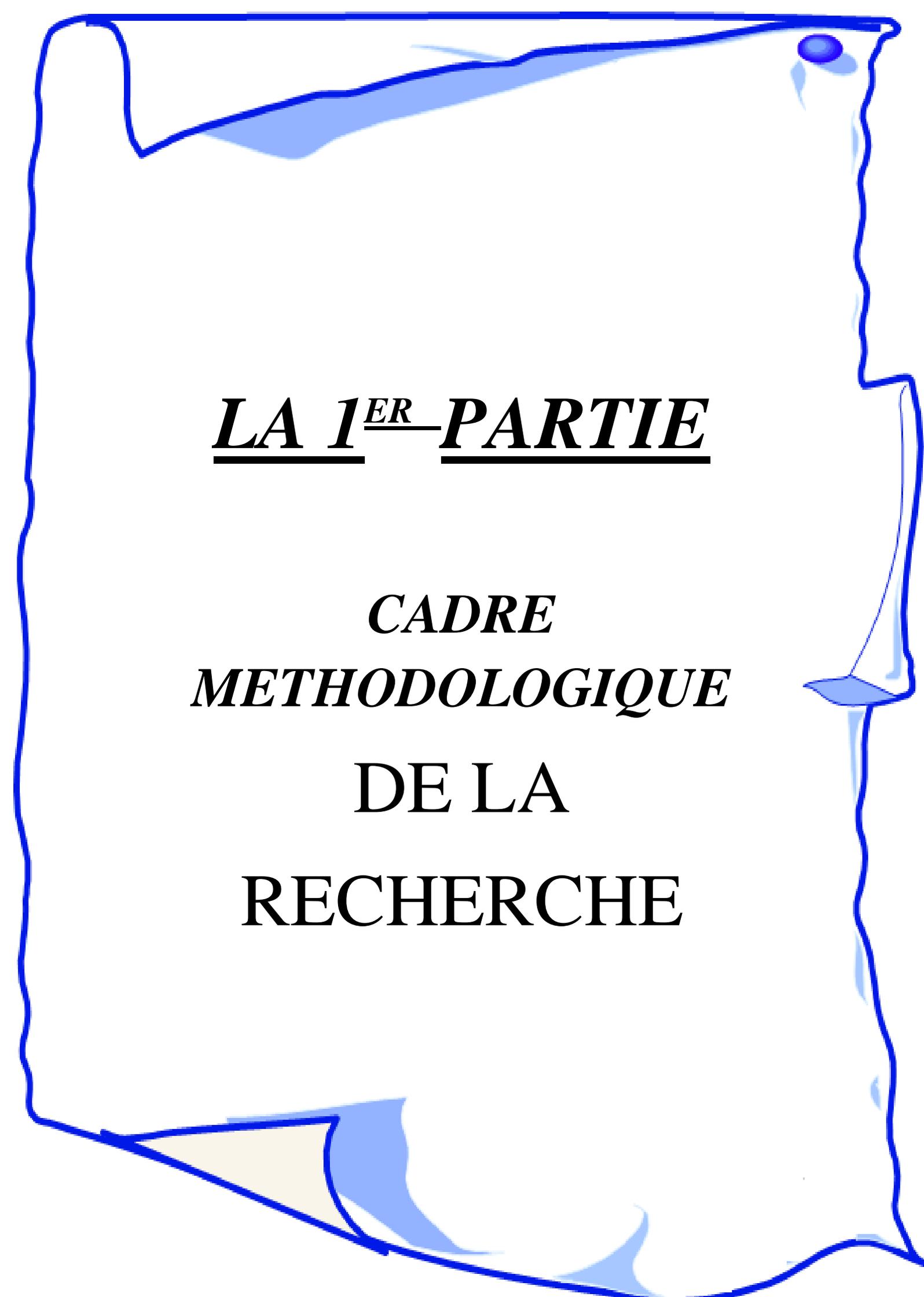
Et le deuxième chapitre : englobe trois sections : qui contient la gestion des ressources humaines en première section, la gestion des carrières dans la seconde section et en retrouve les pratiques de gestion des carrières : le processus de recrutement, la formation et la promotion et la retraite.

Partie II : est consacré à la partie pratique. Elle est constituée de deux chapitres

Chapitre III : qui présente l'organisme d'accueil CNR

Chapitre IV : dans ce chapitre on fait l'analyse et l'interprétation des résultats.

En fin la conclusion générale qui résume notre recherche.



LA 1^{ER} PARTIE

***CADRE
METHODOLOGIQUE
DE LA
RECHERCHE***

Préambule :

Dans ce chapitre nous essayerons de dresser un panorama d'information concerne les raison et l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèse, les concepts et méthode à suivre et des études antérieur qui nous permettrons de comparé et connaitre plus d'information sur notre thème et les difficultés rencontré.

1-1 Les raisons de choix de thème :

Parmi les motifs qui nous ont fait choisir notre thème de recherche c'est le désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondément dans le domaine de la GRH et plus particulièrement la gestion des carrières c'est-à-dire comprendre le processus de fonctionnement du service ressource humaine et comprendre le processus impliqué par la **CNR** pour la gestion des carrières, aussi l'avidité de connaître l'importance accordée aux pratiques de développement du personnel (recrutement, formation, promotion et la retraite) par la **CNR** et surtout avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir dans insertion professionnelle plus aisée et plus facile.

1-2 Les objectifs de la recherche :

Dans notre recherche nous visons à connaître les bases et les critères, sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières de ses employés pour une bonne intégration et voir la nécessité de prendre en considération les carrières des employés au sein de **CNR**.

1-3 La problématique :

Comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités qui peuvent lui offrir une organisation pour progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel.

En effet, les Entreprises cherchent de nos jours à impliquer et à responsabiliser des décideurs à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, une nouvelle méthode de suivi des décisions et des actions pour les gestionnaires s'est introduite : la Gestion des Carrières.

Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines.

La Gestion des Carrières est un mode de gestion à court et long terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise en ressources humaines.

Il subsiste encore de nombreuses réticences à mettre en œuvre une véritable politique de gestion des carrières.

Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en

particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc.

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

La gestion des carrières est donc une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations, pour cela, nous avons choisi de réaliser notre travail au niveau de l'organisme CNR de Bejaia pour bien comprendre sa politique de la gestion des carrières.

Toutes connaissances ou recherches scientifiques nécessitent la présence d'une question de départ, comme la confirmée Bachelard 1967 : « pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut pas y avoir connaissance scientifique »¹

L'objectif de cette étude consiste à pouvoir répondre à la question principale suivante :

❖ *Comment la gestion des carrières est-elle pratiquée au sein de l'organisme du (CNR) ?*

¹ Maurice Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997, P7.

Et les questions secondaires qui en découlent :

- 1- Quelles sont les étapes suivies par la DRH de CNR en matière de recrutement ?
- 2- Quel serait le degré d'évaluation de la formation au sein de CNR?
- 3- Sur quels critères de promotion la DRH de CNR se base-t-elle pour le développement des carrières des salariés?

1-4 Les Hypothèses :

« L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs »¹

Cette question nous oriente progressivement en lui fournissant des réponses provisoires aux moyens des hypothèses qui doivent être vérifiées sur le terrain.

Pour cela, nous avons menés à supposer ses hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui se présente comme suite :

Notre hypothèse principale :

La gestion des carrières est pratiquée d'une manière traditionnelle.

- 1^{er} hypothèse :

Le recrutement au sein de CNR obéit à une gestion de l'expérience.

- 2^{eme} hypothèse :

Au sein de CNR la formation, reste aléatoire et sous-évaluée.

- 3^{eme} hypothèse :

La promotion est relative à l'ancienneté au poste.

¹ Madeleine GRAWITZ, méthodes des sciences sociales, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001, P398.

1-5 Définition des concepts :

A fin de préciser notre thème nous avons opté pour la définition de différents concepts de base :

- **Gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des opérations effectuées dans l'entreprise dans le but de constituer et développer un potentiel humain.

Cette dernière est définie selon plusieurs aspects :

- Selon *SOUTENAIN* « la GRH comme la faculté pour l'entreprise de retrouver une adéquation, entre ses richesses et l'évolution constante de ses besoins en compétence, cette gestion consiste à recruter, rémunérer, adapter (former, faire évoluer) mais aussi à motiver, impliquer le personnel de l'entreprise.»¹
- Elle désigne « ensemble des décisions et dispositifs (outils, méthodes, programme...) Consacré, dans l'organisation, à l'affectation de la main d'œuvre (gestion des effectifs, gestion des carrières), à la gestion administrative de la main d'œuvre (contrat, temps de travail, rémunération...) ainsi qu'au développement social (formation, système de participation, information et de communication. »²
- « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité. »³

¹ SOUTENAIN et autre, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, paris, 2006, P207.

² N'GAHANE(P), dictionnaire de gestion, édition, Armand Colin, Paris, 1996, p99.

³ <http://www.travail.gouv.fr/fr/MG/PDF/questionnaire.condition.de.travail>, 1978.PDF, Avril, 2014, 17H.

- **La gestion :**

« Est une unité économique autonome qui coordonne différentes activités dans le cadre de fonction complémentaire. »¹

« Il s'agit d'un ensemble de pratique destinée a assurée d'activité ordinaire de l'organisation d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maitrise est indispensable aux maintiens et au développement d'une structure, et une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décision et des actions tactiques et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée charger de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficience dans le respect de contrainte diverse (humaine, politique, sociétale...) imposée par l'environnement.²

- **La carrière**

- Selon *Jean-Marie Peretti* : « la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une des structures d'entreprise ».³
- Selon *cerdin Jean-Luc* : étymologiquement, la carrière signifie « chemin pour les courses de chars ».l'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive comme celles de : progression, avancement, promotion et développements.⁴

¹ Madeline Grawitz, lexique de la science sociale, édition, Dalloz, paris, 1999, P 193.

² BOISLANDELLE HENRI MAHE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, paris, 1998, P110.

³ Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 15^{eme} édition, Vuibert, paris, 2008, P 84.

⁴ - Jean-luc CERDIN, gérer les carrières, édition ems, paris, 2000, page 25.

Carrière selon shartle, sears et Selon Dupont et Perlira :¹

-selon *shartle (1959)* : *La carrière* représente la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle.

-Selon *sears (1982)* : donne la définition suivante « c'est la totalité ou la séquence des rôles et des expériences de travail rémunéré ou non, d'une personne au cours de sa vie de puis l'école jusqu' à la retraite.»

-Selon *Dupont et Perlira (1996)* : soutiennent d'associer le concept de carrière à la démontions de travail et évité de confédérer tous les rôles exercés par l'individu (sauf évidemment s'ils y sont liés.) On serait donc justifie, comme le font de plus d'auteurs de remplacer le terme par l'expression « vie de travail »

- Selon *TOLBERT* « la carrière est la séquence des professions dans lesquelles les personnes s'engagent »², A cette effet, il précise que certaines personnes demeurent dans la même profession durant toute leur vie, tandis que d'autre, peuvent être amenées à exercer différentes professions.

- Selon *CARDINAL* « la carrière (sans frontière) correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes assez variés en terme de nature et de durée et surtout qui traverse les limites structurelles (les frontières) d'une seule organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisée par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaines fréquents avec prédominance de déplacements horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »³

Alors la carrière est une succession d'emplois, est une suite d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe

¹ Charles Bujold et Marcelle Gingras, choix professionnel et développement de carrière, 2^{ème} édition, Montréal, paris, 2000, P13.

² GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, paris. Page 413.

³Ibid. Page 412.

des attitudes et des réactions particulières, sont simplement des expériences de travail d'un individu. À partir de cette définition.

- **La gestion des carrières :**

- « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière »¹

- « La gestion des carrières est l'ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifié et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »².

- Selon *GUÉRIN et WILS*, « le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activité visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programme de soutiens. »³

- Selon *AMHERDT* « la gestion des carrières comme « un ensemble de cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu, qui s'étend pendant la totalité de sa vie dite active »⁴

La gestion carrière c'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation à travers les étapes.

¹ PERETTI, relever les défis de la gestion des ressources humaine, 2^{ème} édition, édition VUIBERT, paris, 2001, p118.

² N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2002, p294.

³ GINGRAS M, op cit, P 416.

⁴ BUJOLD et autres, op cit, page 13.

- **Cadre :**

Sont les membres de l'organisation, entreprise et administration exercent des statutairement reconnu »¹

- **Le recrutement :**

En réalité la gestion des carrières démarre au recrutement. Il s'agit d'identifier les candidats qui semblent présenter le plus de probabilité de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné de l'organisation et d'évaluer leur potentiel pour leur futur dans l'entreprise.

« Le recrutement est ensemble d'action utilisée par l'entreprise pour attirer les ressources humaines possédant les compétences nécessaires à un poste vacant »².

- **La formation :**

La formation est une possibilité pour chaque salariés de développé, amélioré sa qualification professionnelle, ou d'acquérir des nouvelles tout au long de sa carrière professionnelle, en peut la défini comme :

-« Enseignement destine à donner (à une personne ou un groupe) les connaissances théoriques nécessaires à l'exercice d'un métier. »³

-« La formation est l'ensemble d'actions, de moyen, de méthodes et de supports planifies à l'aide desquels les salaries sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à leurs entérinements et pour accomplir leur tâche actuelle et futurs.»⁴

¹ SCHEID C, les grands auteurs de l'organisation, dunod, SL, 199.

² BELANGER Laurent, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Gaeton Morin, Québec, 1983, P381.

³ Encarta 2008.

⁴ PERETTI Jean Marie, RH et gestion du personnel, édition VUIBERT, 1994, P326.

- **La promotion :**

- Selon *MATHIS Luis* : « la promotion est le passage d'une qualification supérieur, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure.

Ensemble de personne effectue le même parcours de formation pendant la même période.»¹

- Selon *CADIN Loïc* : « la promotion caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier. »²

- **La retraite :**

C'est la rupture du contrat de travail peut-être entraînée par la mise à la retraite par l'employeur ou le départ volontaire à la retraite. Il existe une période avant 60 ans. Pendant laquelle le départ à la retraite relève de la seule initiative du salarié.³

C'est la période où le salarié touche la fin de sa carrière professionnelle, où la gestion en Algérie est faite par la CNR où on a fait notre recherche sur la gestion des carrières.

¹ Louis Mathis, *gestion prévisionnelle et valorisation des RH*, édition d'organisation, paris, 1982, P141.

² CADIN Loïc et autre, *la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories*, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 1997, P417.

³ Jean-Marie Peretti, *op cit* 15^e édition, 2008.

1-6 Présentation des études antérieures.

1^{er} Étude antérieure :¹

Deux études de cas ont été conduites : la première à **France Télécom** et la seconde à la **SNCB** (Société Nationale des Chemins de fer Belge). Ces deux entreprises relèvent le défi imposé par la Commission européenne d'ouvrir leur marché à la concurrence, conduisant ces dernières à modifier leur structure et leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

C'est au cœur de ce contexte qu'il répond à la problématique suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations ?

France Télécom, entreprise spécialisée dans les télécommunications, Elle devient une société anonyme dont le seul actionnaire est l'État français en 1996.

Les entretiens ont été conduits de septembre 2003 à mai 2004, juste avant que l'État français ne cède une partie de ses actions en septembre 2004, conduisant sa part en dessous des 50% et terminant ainsi le processus de privatisation.

La nouvelle réglementation européenne, contraignante à la privatisation, incite l'entreprise à mener des réformes structurelles importantes de manière à rester compétitive sur son marché. La **SNCB** ou Société Nationale des Chemins de fer Belge, créée en 1926, La **SNCB** opte dans les années 2000 pour une restructuration afin de répondre aux exigences de la législation européenne. La distinction entre l'infrastructure et l'opérateur devient essentielle.

L'enquête est déroulée en amont de la mise en place de la nouvelle structure prévue dès janvier 2005. Les entretiens étant conduits en 2004, tentons de

¹ Anne Goujon Belghit, *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RESTRUCTURATION*, RECEMAP, « gestion%20carrière/Revue_GMP14_GoujonBelghit.pdf », le 05/04/2014, à 11H.

comprendre les opportunités de carrière des agents de la SNCB juste avant cette mutation organisationnelle.

Finalement, France Télécom a déjà amorcé le processus alors que la **SNCB** se situe à la veille d'une restructuration majeure. C'est au cœur de ce contexte qui analyse les pratiques de gestion des carrières.

- **Présentation des résultats :**

1- Présentation des résultats pour France Télécom :

Concernant les promotions internes, différentes procédures sont identifiées par les répondants :

- La promotion dénommée Concours interne, correspondant à l'ancien modèle et délaissé à présent, consiste à proposer des examens internes formalisés aux salariés basés sur des connaissances générales, scolaires. Cette promotion est identifiée par les répondants comme appartenant aux procédures formelles.
- La promotion Aptitude et Potentiel, impliquant un changement de fonction pour le salarié et entraînant bien souvent une mobilité. Les salariés l'apparentent aux procédures-cadres.
- La promotion désignée par reclassifications, désignant les changements de statut proposés aux salariés. Il s'agit en réalité d'une réorganisation des salariés de l'entreprise. Les salariés associent cette procédure à la gestion des ressources humaines.

Pour résumer et relier ces résultats avec la théorie concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, nous situons notre étude France Télécom dans un contexte d'entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, la plupart des salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de gestion des ressources humaines objectivant, comme en témoignent la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

Ce modèle ne suffit pas pour décrire le fonctionnement de cette entreprise, il faut lui adjoindre le modèle individualisant. Les promotions internes dépendent de l'avis du supérieur hiérarchique. La promotion s'effectue au mérite et une partie du salaire des salariés est variable.

2- Présentation des résultats pour la SNCB :

Concernant les promotions internes, deux procédures différentes sont identifiées par les répondants :

- Le salarié sera dirigé vers une carrière de gestion, intéressante au niveau des responsabilités et permettant l'accès à des grades hiérarchiques élevés ou vers une carrière de fonction, appelée également carrière plane.

Puisque la SNCB est une entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, tout comme France Télécom, les salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de gestion des ressources humaines objectivant, comme en témoignent la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

En effet, les promotions proposées à la SNCB dépendent de l'avis du supérieur hiérarchique, ce dernier peut bloquer son subordonné dans sa carrière. La promotion s'effectue au mérite et une partie du salaire des salariés est variable. Nous observons dans la littérature que la création d'une filière de l'expertise permet de stabiliser les experts sur leurs activités en la rendant plus attractive. Néanmoins, les salariés désireux de progresser dans leur carrière savent que la prise de responsabilité leur procure des opportunités de promotions internes plus importantes.

2^{ème} Étude antérieure :¹

Les questions posées demandent à l'individu : dans quelle mesure il est préoccupé par différents aspects de son travail en adoptant une vision très large, depuis la recherche d'un emploi qui lui convienne jusqu'à la préparation de sa retraite.

- Méthode :

-L'échantillon : Les données utilisées proviennent de questionnaires, en janvier 2011 par un échantillon de 437 personnes. Donc, le niveau de qualification varie pour l'essentiel du **BEP** au **BAC** ou au **BTS**. Les trois entreprises sont parmi les leaders sur leur marché.

La première entreprise (*franco-américaine*) emploie 7000 personnes dans le monde, dont environ 1700 en France. Elle est implantée dans 20 pays. Son activité est la fabrication et la conception de matériel de levage. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 88 personnes, dont 76 techniciens après-vente dont le rôle est de réparer le matériel sur les chantiers des clients. Avec 132 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 67%.

¹Laurent GIRAUD, Françoise DANY et Alain ROGER, les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?, halshs-00681249, version 1 - 21 Mars 2012. PDF, P8 et 12.

La deuxième entreprise est (*française*) et emploie environ 700 salariés répartis sur plus de 100 magasins en France. Son activité est le commerce de détail de matériel de décoration murale. Il y a dans chaque magasin, un ou deux directeurs de magasins et plusieurs conseillers de vente. Les directeurs de magasin sont souvent des anciens conseillers de vente. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 104 conseillers de vente et de 50 directeurs ou directeurs adjoints de magasin. Avec 580 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 27%.

La troisième entreprise est *française* emploie 750 salariés répartis sur environ 20 magasins en région. Son activité est la distribution et la réparation d'automobiles. Il y a dans chaque magasin une équipe commerciale et une équipe technique. L'échantillon dans cette entreprise comprend 195 personnes, dont 58 commerciaux et 81 techniciens (plusieurs n'ont pas répondu à la question, craignant qu'elle permette de les identifier alors que le questionnaire était présenté comme anonyme). Avec 750 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 26%.

- **Résultats** :

La nécessité de développer son employabilité (au moins interne) paraît bien intégrée. L'argument peut être apporté ici pour soutenir l'idée d'une complexification des carrières : à tout âge, les individus peuvent avoir des préoccupations qui relèvent de différentes étapes. On trouve parmi les jeunes comme parmi les plus âgés un grand nombre de personnes fortement préoccupées par leur développement, mais également par la stabilité de leur emploi. Cette idée selon laquelle les individus peuvent accorder une grande importance à de nombreuses activités liées à différentes étapes de carrière tend à remettre en cause la pertinence de cette notion.

Ces préoccupations renvoyant davantage à l'idée de cycle professionnel que de cycle de vie. Ainsi, certains besoins pourraient être accrus à certains moments du cycle professionnel selon la fréquence de la mobilité

interentreprises, ou après une période prolongée dans un poste : les résultats montrent par exemple un impact significatif de l'ancienneté dans le poste sur le positionnement en étape de développement.

Ces résultats, qui contrastent avec ceux des études sur les étapes de carrière de la fin du siècle dernier, invitent alors à repenser cette notion et à étudier plus en avant quelles sont les différentes activités relatives à la carrière qui mobilisent les individus aujourd'hui.

3^{ème} étude antérieure : ¹

L'étude concerne l'entreprise nationale de l'industrie l'électroménager « ENIEM » de wilaya de Tizi-Ouzou, le ce fera en procédant a des entretiens semi directif, interview et questionnaire. Pour analyser les pratique de gestion des ressources humaines ainsi que de faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières.

La question : *Quelle est l'influence de gestion des carrières sur la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise algérienne ?*

L'échantillon : la population mère est de 311 personnes, le choix de la population est de 250 personnes.

Les résultats :

- Il y aura un recrutement si il y a des poste vacants, une fois est précisé elle fait appelle au marché interne de travail pour chercher les salarier qui répond aux exigences des postes.
- Il y aura un recrutement interne par promotion. Si elle ne trouve pas a l'intérieure elle fait appelle a l'externe. Du fait, qu'elle n'a pas pris en compte les personnes susceptibles de prendre leur retraite à l'âge légale de 60ans et de 32ans de service.

¹ ASMANI Arezki, la gestion des carrière et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, de l'entreprise publique algérienne cas de ENIEM, magistère en économie, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.

- Les nouvelles recrutées sont soumises à une période d'essai, dont la durée est fixée dans le contrat de travail conformément de la convention collective.

La promotion :

- La promotion au sein de l'entreprise sanctionne une élévation dans la hiérarchie professionnelle, elle peut intervenir au même d'une filière ou d'une filière à une autre.
- La promotion est fonction de l'aptitude et de mérite de l'agent confirmé à occuper un poste supérieur, est subordonnée aux conditions suivantes :
 - Existence d'un poste vacant.
 - respect des exigences de poste.
- Ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :
 - L'année précédente pour les fautes de 1^{er} degré.
 - Les deux années précédentes pour les fautes de 2^{ème} degré.
 - Les trois années précédentes pour les fautes de 3^{ème} degré.

La formation :

- L'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de spécialisations au bénéfice de ses salariés.

4^{ème} étude antérieure :¹

Analyser la perception réelle de la gestion des carrières à travers une enquête par sondage réalisée sur un échantillon composé des différents groupes sociaux professionnels au sein de la CNEP-Banque (La caisse nationale d'épargne et de prévoyance) qui est une société par actions.

La question : La question qui se pose d'elle-même est:

¹ ARAB Naima, Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au Sein de la CNEP-Banque, Mémoire de Magister en Sciences économiques : Option Gestion, UNIVERSITE D'ALGER 03, 2009/2010.

- existe-t-il une politique adoptée par la CNEP pour la gestion et le développement des carrières de ses effectifs?

Les résultats :***Le recrutement :***

- Pour les cadres et agents de maîtrise : une évolution de 136 au cours de l'exercice 2007 par rapport à l'exercice 2006 alors que l'exercice 2008 a un faible recrutement qui est de l'ordre de 42 cadres.
- Pour faire face aux nouvelles exigences de la CNEP-Banque et, qui vont découler de sa nouvelle réorganisation que nous allons voir plus loin, il serait plus judicieux d'adopter un recrutement plus professionnel, en respectant les étapes du processus de recrutement, dans le but d'acquérir les meilleures compétences et performance, facteurs importants dans la contribution de la valeur ajoutée.

La promotion :

- La mobilité s'inscrit en général, dans un processus de promotion, elle donne souvent la possibilité d'acquérir des expériences, ce qui favorise la promotion.
- relevé une très faible mobilité du personnel.
- Le rapport ne nous renseigne pas sur les conditions d'éligibilité de ces promotions. Il est clair qu'en l'absence d'indicateurs réels de promotion, les dirigeants sont poussés à poser leurs propres critères, ce qui ouvre le champ à la promotion des incompetents et ou hasardeuse.
- la CNEP/Banque favorise l'évolution horizontale de la carrière du travailleur qui se traduit par l'avancement à l'échelon.

La formation :

- Toujours en relations avec les objectifs stratégiques de la banque, d'autres formations spécialisées seront préconisées au fur et à mesure de la mise en place progressive des nouvelles structures de la banque

induites par le nouveau schéma général d'organisation de la CNEP/Banque.

- nous retrouvons 1729 personnes pour la formation interne.

1-7 La Méthode et la Technique utilisée.

a- La Méthode :

Chaque travail de recherche nécessite une méthode qui se définit comme :

« L'ensemble des façons de procéder, des modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche en vue d'atteindre un objectif»¹

« La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. »²

Donc dans ce travail on a utilisé la méthode qualitative descriptive analytique qui sert à décrire et à analyser les données recueillies. Notre thème de recherche s'inscrit dans cette démarche, parce qu'elle est liée à la problématique, ainsi qu'à nos hypothèses de recherche. Dans le but de décrire l'état des pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise CNR.

b- La Technique :

La technique utilisée est l'étude documentaire, YIN (1984) la définit comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes»³.

« Proposition, généralement à un petit groupe, d'un problème réel ou fictif en vue de poser un diagnostic, de proposer des alternatives et une ou des solutions et de déduire des règles ou des principes applicables à des situations

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger 1997, P60.

² GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004, P58.

³ Pierre COLLERETTE, Méthodologie. l'étude de cas au service de la recherche, édition Québec, 1997, P 81.

similaires»¹. Pour notre étude c'est en vue de déduire les règles de gestion carrière à la situation de gestion de carrière.

C'est une étude approfondie sur un cas en particulier, C'est une démarche de recherche qui se situe dans l'horizon des méthodes qualitatives. En effet, l'étude de cas compte parmi les démarches de recherche en sciences sociales qui combine l'observation directe (participante ou non) et différentes sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours pertinents à l'objet d'étude.

On a utilisé l'étude de cas dans le but de recueillir des informations, cette technique est envisagée la plus adéquate pour notre thème de recherche afin de mieux le cerner. Dans le but de collecter le maximum de données.

Nous avons procédé par une étude de cas qui se base sur l'analyse des dossiers des employés dans le but de mieux saisir l'objet d'étude dans ses dimensions de temps et d'espace. Tel qu'ils s'élaborent dans un milieu social donné, et plus d'un travail étroit avec le service chargé de ces dossiers.

Cette enquête favorise une reconstruction de la réalité des salariés concernant : leurs processus de recrutement, formation et critère de promotions et retraite.

- **La pré-enquête :**

Elle consiste la première étape de la recherche, après avoir reçu l'autorisation du directeur des ressources humaines de CNR d'effectuer cette étude, de rassembler le maximum d'information et de données sur le sujet de notre recherche, aussi bien finale que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses². A été immédiate, pour cela, il a fallu procéder à

¹Jacques Ostiguy, L'ÉTUDE DE CAS (Techniques administratives), 2012, PDF.

² AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, MONTREAL- : les presses de l'université du QUEBEC, 1987.P 102.

des entretiens libres avec le chef du personnel, afin de préciser la problématique et l'hypothèse qui font objet de ce travail de recherche et bien les éléments de la carrière au niveau du CNR, qui est prévue du 1 mars au 30 avril 2014.

1-8 Le Choix de L'échantillon :

Selon CLAUDE Javeau. L'échantillonnage c'est « la définition de la population d'étude de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type de l'échantillonnage adopté. »¹

« C'est ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lequel porte l'investigation »².

Dans ce cas, notre population d'étude est les cadres de l'organisme de CNR de Bejaïa.

C'est au sein d'une population globale composée de 122 salariés, repartis sur 4 cadres supérieurs, 67 agents de maîtrise, et 27 agents d'exécutions et la population mère composée de 24 cadres. Donc, notre étude s'est effectuée avec un échantillon de 10 cadres qui sont ceux ayant une longue carrière et nous permettant ainsi de suivre les différentes étapes de leur carrière, et pour cela, on a contacté le responsable de personnel, pour nous aider à les sélectionner et traité leurs dossiers puisque on était dans l'impossibilité d'étudier l'ensemble des 24 cas.

¹ JAVEAU CLAUD, l'enquête par questionnaire, 15^e édition, édition organisation, Paris, 1998, P112.

² ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997, P157.

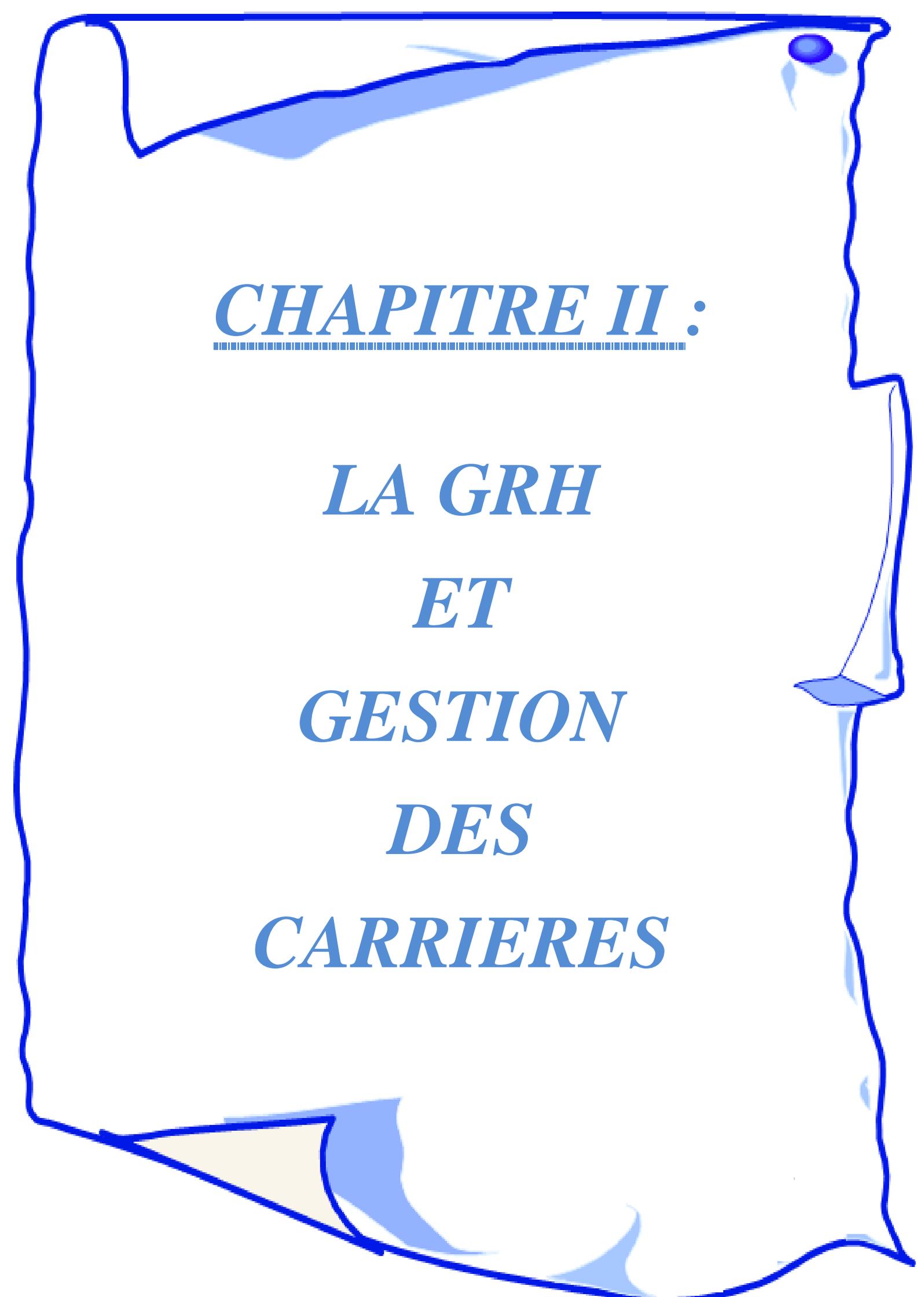
1-9 Les difficultés rencontrées :

- La difficulté de trouver un terrain d'enquête, puisqu'on a sollicité certaines organisations sans avoir leur accord. si ce n'est l'intervention d'une personne intermédiaire.
- L'obtention de durée de 2 mois pour le stage.
- La difficulté d'accéder au dossier des employés, car c'est confidentiel.
- La difficulté de fixer les rendez-vous avec le personnel qui nous a pris en charge qu'ils étaient très souvent indisponible.

Mais à part ses difficultés, le déroulement de notre enquête s'est effectué dans de bonnes conditions. Une totale compréhension, une entière adhésion nous ont été apportées par la majorité des employés de CNR,

Conclusion :

Après avoir précisé le cadre méthodologique de recherche avec l'élaboration de notre problématique la précision de notre hypothèse et définition des concepts ce qui nous va nous permettre d'entamer notre recherche de terrain mais après la présentation de notre cadre théorique qui ce fera dans le chapitre suivant.



CHAPITRE II :

***LA GRH
ET
GESTION
DES
CARRIERES***

Préambule :

Avant d'entamer la partie consacré à la gestion des carrières qui est l'une des fonctions de la gestion de ressources humaines, il est important de présenter quelque généralité sur cette dernière qui nous ouvre la voie à la compréhension des étapes de la gestion des carrières.

Section 1 : Gestion des Ressources humaines et Carrières.**1-1) Définition de gestion des ressources humaines :¹**

La gestion des ressources humaines (GRH) c'est l'ensemble de technique permettant le mobiliser les compétences du personnel de l'entreprise pour plus d'efficacité ; elle intervient dans la mobilisation des compétences, la gestion des carrières, l'efficace de l'emploi et des prévisions du recrutement, de promotion et l'analyse des postes, de la gestion des rémunérations et des couts du personnel.

1-2) L'évolution des ressources humaines :

Dans le cadre d'une réflexion générale portant sur l'évolution de la GRH,²

La gestion des Ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (la sociologie) lui-même de constitution récente.

La fonction ressource humaine est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

Avant la révolution industrielle, la fonction " personnel " n'existait pas. Le superviseur se chargeait lui-même de recruter les employés dont il avait besoin. À l'issue de la Révolution industrielle, les entreprises se sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est ainsi qu'apparût la fonction " personnel " dans l'entreprise, dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution.

¹ CORO Standberg, le rôle de gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise, édition, Burnaby, canada, 9009, P 2.

² Geneviève Laono, gestion des ressources humaines, édition CASBAH, Alger, 2004, p15.

Cette fonction gérait donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable devait être minimisé. On était encore très loin de la notion de Ressources humaines.

La dimension humaine se réduisait à un simple facteur de production, celle-ci s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du 19^{ème} siècle, le concept d'organisation scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, était le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail étaient au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanisait complètement le travail, l'homme était réduit à la notion de " main d'œuvre ".

C'est alors qu'apparût le courant de l'école des relations humaines qui a joué un rôle majeur dans le développement de cette dimension.

Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'organisation scientifique du Travail en montrant ses limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle. Les travaux d'Elton MAYO ont contribué à humaniser les relations de travail. On assiste alors à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

Entre 1960 et 1980, la fonction ressource humaine va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie...

« De plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue. Ainsi, la fonction ressource humaine est devenue à l'ère actuelle une fonction de

l'entreprise, qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation.

En effet, c'est mettre en place une nouvelle philosophie économique qui consiste à redonner à chacun sa propre identité professionnelle au travers d'une culture d'entreprise à laquelle il adhère. Chacun a le devoir d'apporter ce qu'il sait, et a le droit d'apprendre ce dont il a besoin. »¹

La direction des ressources humaines a pour mission justement de donner à chacun l'opportunité de faire valoir ses compétences et ceci, ne saurait se faire sans l'instauration d'outils de gestion que nous retrouverons dans le système de gestion de carrière.

Les objectifs des ressources humaines :²

- Atteindre et analyser les liens qui existe entre l'entreprise et le salarié (la satisfaction des deux objectifs des salarié et l'entreprise.)
- Adéquation entre l'homme et le poste (pour l'efficacité et le mérite du poste) et pour dépasser l'exploitation de l'homme.
- Faire des prévisions concernant l'effectif, Ex : l'âge, le nombre des salariés qui vont quitter l'entreprise pour la retraite.
- Permettre le développement de chaque salarié pour atteindre un niveau de satisfaction et l'utiliser au profit de l'entreprise.
- Mobiliser les salariés autour des projets de l'entreprise pour permettre la convention de ses salariés et avoir une bonne organisation.
- Accroître la productivité du travail.
- Assurer les respects des lois et du cadre juridique.

¹ ÉMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1er édition, LAUSANE, Italie, 2003, p14.

² Jean pierre citeau, GRH, 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2002, P39.

Section 2 : La gestion des carrières.**2-1) Définitions de gestion des carrières :**

La gestion de carrière est un ensemble d'activité entreprise par une personne pour introduire, orienté et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences.

2-2) Évolution de carrière :¹

La notion des gestions carrières est un élément essentiel de la GRH, apparue pour motiver et planifier le personnel. Les plans de la carrière se développent durant les années 60 à l'émergence de situation économique, car les transformations des métiers conduisent les salariés à s'interroger sur leurs parcours professionnels et le besoin de développement de leur carrière.

Dans le contexte des années 80 avec la pratique de la gestion des ressources humaines, et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de la gestion des carrières.

Ce dernier cherche à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le mieux de lui-même, où chaque employé de l'entreprise accède, selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes de plus en plus complexes et de plus en plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières se fait au bénéfice de l'entreprise et de l'employé qui était appelé à remplir une fonction bien précise et tout ajustement était réalisé au moment, où le besoin se faisait.

¹ Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} édition, paris, 2012. P117.

2-3) Les objectifs et l'importance de la gestion des carrières :**a) Les objectifs de la gestion des carrières :**

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous retrouvons :¹

- 1) Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière intéressantes sur le plan travail et salaire.
- 2) Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération ;
- 3) Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité.
- 4) Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'elles seront récompensées.
- 5) Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes.
- 6) Guider le développement de la carrière du personnel.

Donc, nous constatons que la gestion carrière consiste pour une large part à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus.

b) L'importance de la gestion des carrières :²

Pour qu'une entreprise se développe, il est nécessaire qu'une bonne gestion des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise. La gestion des carrières est un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs des salariés.

¹ ARAB Naima, op cit.

² ST-ONGE Sylvie et autre, relevé les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Montréal, 2004, page 285.

Avec l'arrivée des jeunes. La scolarité accrue, la diversité des employés et la mondialisation des affaires nécessitent :

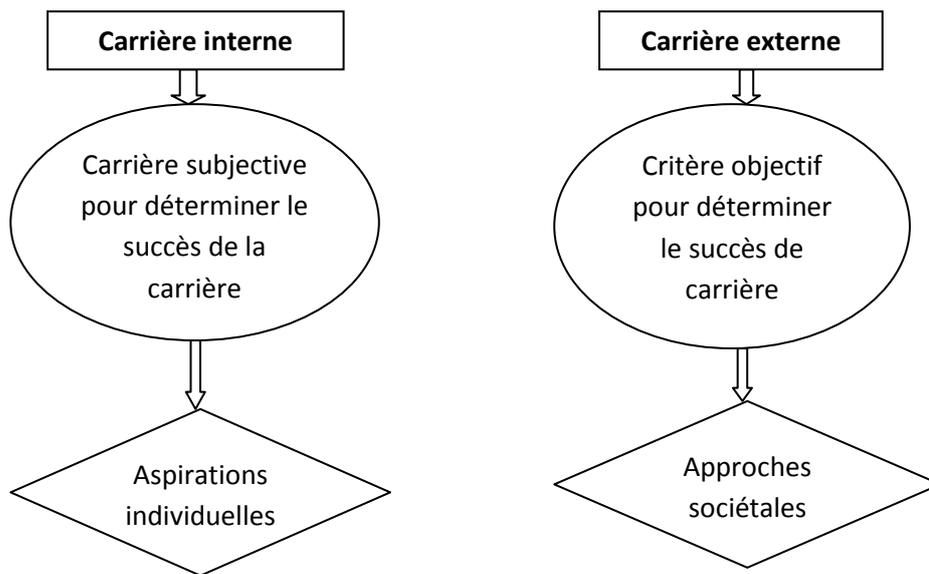
- D'offrir un travail épanouissement et des possibilités de croissance
- De gérer les carrières en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence.
- De faciliter l'équilibre travail-famille et de gérer des carrières.

La gestion des carrières à l'objective rétrograde des compétences, la stimulation de leur renouvellement et la disposition d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève).

Le concept de carrière revêt ainsi une double signification à la fois pour l'individu et l'organisation :¹

- **Du côté de l'individu**, il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de la carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre.
- **Du côté organisationnel**, il s'agit de la carrière externe. Les carrières de succès sont plutôt objectives, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ses critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

¹ Jean-Luc CERDIN, gérer les carrières, édition, ems, paris, 2000, P26, 27

Schéma n° 1 : double signification de carrière,

Source : Jean-Luc CERDIN, gérer les carrières, édition, ems, paris, 2000, P26

2-4 Les approches de carrières :¹**I. Les approches traditionnelles de la carrière:**

La conception de la carrière a été souvent liée à une promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe. L'approche traditionnelle de la carrière privilégie donc les termes de « carrière organisationnelle » ou encore « carrière bureaucratique ». Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et à son implication. Doeringer et Piore ont particulièrement étudié la carrière comme une route à suivre selon le marché de l'emploi interne à l'entreprise. La carrière peut aussi être comprise comme une profession dans le cas des métiers pour lesquels il existe un modèle clair d'avancement (médecin, enseignant...). Il s'agit de la carrière « occupationnelle ». Pour Wilensky, la carrière organisationnelle est « une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salariés s'évaluent

¹ Laurent GIRAUD et autre, les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?, halshs-00681249, version 1 - 21 Mars 2012, PDF

de manière plus ou moins ordonnée et prédictible ». Il s'agissait surtout d'une « carrière d'effcience », une promesse faite aux salariés(e) d'un emploi à vie et d'opportunités d'évolution en échange de leur engagement et de leur fidélité à l'entreprise. Les carrières ont pu jouer le rôle de contrats « implicites » ou « psychologiques » (censés réguler les relations d'emploi).

II. Les nouvelles approches de la carrière :

Les « nouvelles approches » de la carrière proposées par des chercheurs américains remettent en question les approches traditionnelles. Hall (1976-1996) parle de carrière « protéenne », de carrière « sans frontières » ("*boundaryless*"), notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par Cadin et al. (2003). Dany (2004) précise que ces « nouvelles carrières » reposent sur plusieurs hypothèses : de nouvelles formes de promotion, un rôle central des individus dans la gestion de leur carrière, l'idée d'un acteur affranchi des contraintes des entreprises, mais néanmoins, la possibilité pour les entreprises comme pour les salariés de tirer avantage de ces nouvelles carrières. Plus généralement, on retiendra que les nouvelles carrières sont marquées par la réduction des niveaux hiérarchiques qui a accompagné les nouvelles formes d'organisation par projets et la multiplication de nouvelles formes de promotion non verticales. Une autre évolution qui a retenu l'attention des chercheurs est l'augmentation de la mobilité interentreprises. Si un désaccord subsiste sur l'importance de cet accroissement de la mobilité et sur son caractère choisi ou subi, un consensus existe sur le constat que l'idée de carrière à vie a fait long feu. Le succès de la notion d'employabilité en témoigne. Dans de nombreux cas, les promesses de carrière ne sont plus suffisantes pour régir la relation d'emploi. Un emploi intéressant et des opportunités d'élargissement des compétences seraient devenus la priorité pour des salariés qui ne peuvent plus croire en une garantie de sécurité en échange de leur fidélité. Pour Rousseau (1995), les traditionnels contrats psychologiques « relationnels » seraient appelés à être remplacés par des contrats psychologiques transactionnels». Des auteurs vont

encore plus loin, en évoquant l'idée de travailleur indépendant pour rendre compte de la séparation entre le salarié et l'entreprise et la disparition d'une relation d'emploi sur le long terme. Ils reconnaissent ainsi l'indépendance croissante des individus par rapport aux pratiques de gestion de carrière des entreprises. Pink (2001) parle d'ailleurs d'acteur libre pour rendre compte de cette nouvelle figure : celle de l'individu acteur de sa carrière, habitué à la prise d'initiatives et qui ne recule pas devant la prise de risques. Ces nouvelles approches de la carrière contestent ainsi les notions de prévisibilité, de verticalité et de linéarité de la carrière. Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » dans les années 1990 et l'émergence de nouvelles approches de gestion des carrières, il semble pourtant que l'ancien modèle n'ait pas disparu. Les individus n'ont pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leurs carrières et la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde. L'incertitude et la subjectivisation au cœur des nouvelles carrières peuvent être sources de stress et de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises pour les affronter. Malgré son abondance, la littérature peine encore à rendre compte de manière pleinement satisfaisante des carrières contemporaines.

2-5) Les modes des carrières :

Ses modèles décrivant le processus d'identification et de développement des potentiels dans différents contextes internationaux (Evans, Lank et Farquhar, 1989 ; Evans, Pucik, et Barsoux 2002).¹

Ces modèles sont:

- *Le modèle japonais* ou “l'approche de cohorte élitiste”, dans lesquels l'identification du potentiel est initiée lors du recrutement et se poursuit pendant

¹Jean Luc Cerdin, *LES Carrières DANS UN CONTEXTE GLOBAL*, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-1-n°1>, page-158.htm, 22/01/2014, à 18H.

une longue période d'essai de sept à huit années. Seuls les vainqueurs de ce tournoi programmé dans le temps obtiennent des responsabilités importantes.

- ***Le modèle latin*** ou “l’approche politique élitiste” dont la France constitue un exemple typique. Ce modèle est un processus d’identification et de développement des potentiels à la fois politique et élitiste. Les leaders clés sont sélectionnés principalement sur la base d’un système éducatif lui-même très sélectif, les Grandes Écoles. L’élite progressera sur un parcours fait de défis inter-fonctions, embarquée dans un tournoi politique dans lequel les réalisations visibles et les coalitions jouent un rôle primordial.

- ***Le modèle germanique*** accorde une grande importance à l’expertise fonctionnelle. L’apprentissage constitue une période d’essai qui permet l’identification de potentiels qui grimperont l’échelle de carrière dans une même fonction.

- ***Le modèle de l’entreprise multinationale*** est fondé sur un recrutement décentralisé au niveau des filiales locales pour identifier les potentiels. Il ne s’agit pas d’un recrutement élitiste. Le développement des potentiels est géré de manière centralisée, au niveau du siège social.

Les trois premiers modèles subissent la pression d’une globalisation qui s’étend (Evans, Pucik, et Barsoux 2002). *L’approche contextuelle* de ces trois modèles peut ne plus correspondre à un marché du travail de plus en plus international. Par exemple, comment les entreprises françaises vont-elles accueillir dans leur processus d’identification des potentiels des personnes d’une autre nationalité, et formées dans un système éducatif différent ? Dans la perspective des jeunes diplômés français, comment ceux qui, à l’issue de leur formation, sont perçus comme l’élite sur le marché du travail français sont-ils perçus sur un marché du travail qui fonctionne selon une autre règle du jeu ? Le *modèle structurel* définit les règles du jeu qui opèrent dans un contexte donné.

Changer de contexte revient à changer de règle du jeu. *Le quatrième modèle*, comme le précise « Evans, Pucik et Barsoux (2002) » s'inscrit mieux dans une approche globale. Il est plus universaliste que les trois premiers. Les individus peuvent concevoir leur carrière avec des règles du jeu globales, qui s'appliquent au-delà des frontières géographiques.

L'analyse des règles du jeu par les chercheurs pourrait contribuer à expliquer pourquoi certains individus réussissent mieux que d'autres dans des structures particulières.

Section 3 : les pratiques de gestion des carrières.

3-1) Processus de recrutement :

3-1-1 Le recrutement :

Le recrutement assure la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évaluation d'une personne) et les exigences du poste. Il est indicateur de santé d'un pays tout entier et ses tendances, en matière d'emplois plus ou moins précaires.¹

3-1-2 Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'entreprise pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :²

- a- 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.

¹ Jean Pierre Céteau, *gestion des ressources humaines*, édition, VUIBERT Entreprise, paris, 1987, P 83.

² SEKIOU L et autres, *Gestion des Ressources humaines*, 2e édition, édition de Boeck, Québec, 1993.

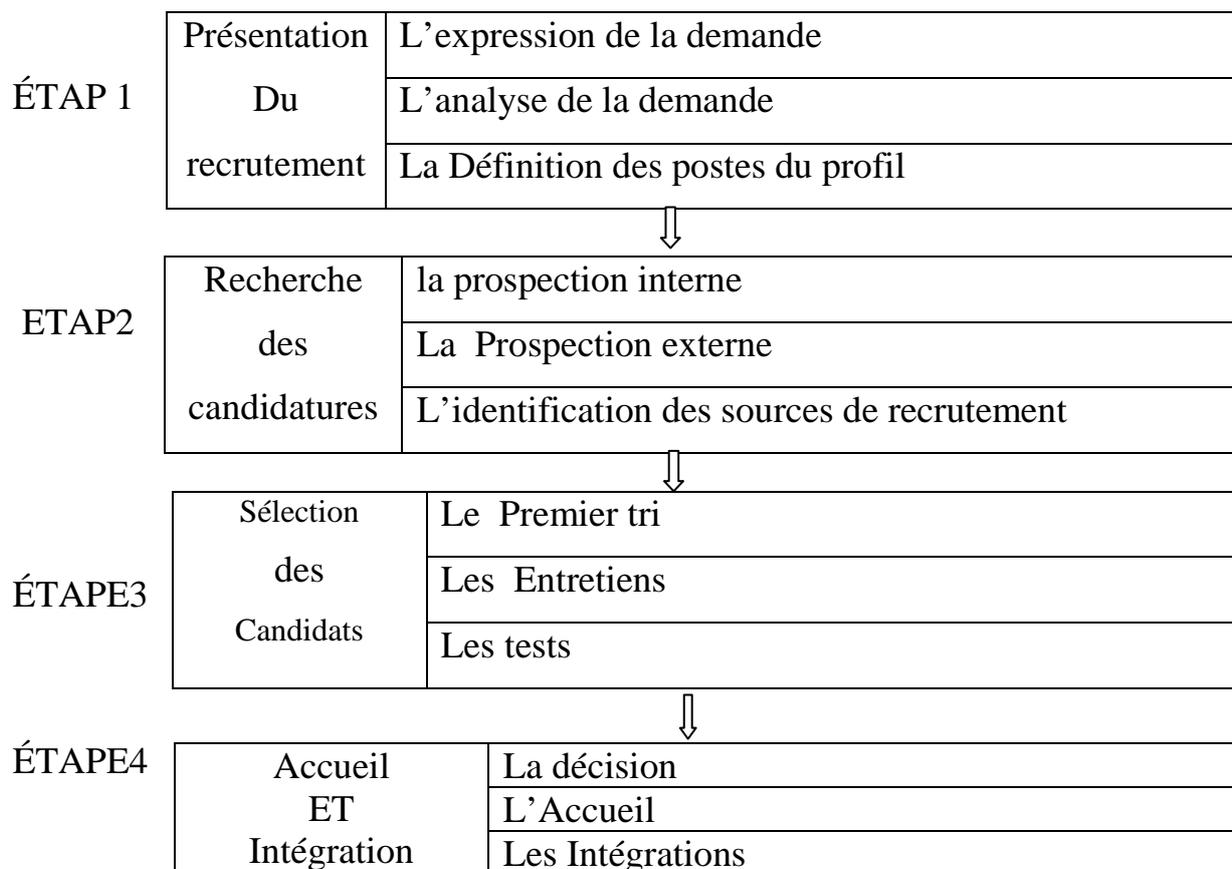
- b- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois - vacants au meilleur coût possible.
- c- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.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

À travers ce là, on constate 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.

3-1-3 les étapes de processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément essentiel dans le domaine des ressources humaines, il joue un rôle régulateur de la main d'œuvre, car il alimente l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoins. Il inclure toute les démarches que l'organisation entreprend afin de trouver le candidat qualifiant pour occupé un poste vacant recouvre un tas d'opérations qui se résume ainsi en 4 étapes :

Figure N°2 : les 04 étapes : PERETTI Jean MARIE, 8^{ème} édition, OP CIT, P 78.



➤ **Étape 1 : La préparation de recrutement :**

- ***L'expression de la demande :***

La demande correspond à la modification des besoins exprimés, elle émane de la part du responsable hiérarchique directement concerné, elle résulte suite à une disponibilité d'un poste en générale à une démontions, une mutation, un départ en retraite, un décès, etc.

- ***L'analyse de la demande :***

Avant le lancement des opérations, la direction des ressources humaines vérifie et analyse à travers une grille de question, toutes les possibilités d'amélioration de la production avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

- ***Définition des postes du profil :***

À l'occasion du recrutement, il est judicieux d'établir ou de prévoir les besoins de poste précis et proche de la réalité. En effet, la réussite d'un recrutement dépend d'un mode bien défini et de fixer les exigences et les critères de poste.

➤ **Étapes 2 : La recherche des candidatures:**

Il existe deux types de prospection :

a- la prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise comme l'a affirmé **J.M. PERETTI** « priorité aux ressources internes, »¹, cette procédure s'applique surtout pour les postes de maîtrise et d'encadrement. Le candidat au poste même s'il est déjà salarié dans l'entreprise est astreint au franchissement de toutes les étapes de prospection.

Cette dernière repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (affichage, note de service...)
- L'étude de bilan de compétences (l'exploitation des fiches spécifiques existantes).

b- La Prospection externe :

Dans la seconde cas, le marché externe, ou l'entreprise va définir plus précisément la ou les sources à utiliser en vue de la meilleure performance (critère de qualité, de cout et de délai).

La recherche de candidature externe renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés; interne et externe du travail.

¹ PERETTI Jean MARIE, 11^{ème} édition, OP CIT, P 87.

- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau ».
- À l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

- L'identification des sources de recrutement :

Pour attirer les qualifications ciblées, l'entreprise recourt à plusieurs moyens tels que :

- *Le service de recrutement* : existant au sien de l'entreprise est chargé de cette mission définie.
- *Un cabinet de recrutement* : agence avec laquelle l'entreprise prend attache pour d'éventuelles recrues. Les demandeurs d'emploi y déposent leurs dossiers et déterminent leurs qualifications. EX : ANEM en Algérie, emploi sur internet.
- *Les chasseurs de têtes* : l'entreprise fait appel à ces personnes spécialisées dans le cas de poste exigeant de haute qualification et indispensable sur le marché.
- *Le marché informel* : il est basé sur les relations personnelles, il constitue l'un des canaux de recrutement le moins coûteux, le plus discret et plus sécuritaire pour les deux (recrues et recruteur) ¹

➤ **Étapes 3 : La sélection des candidats :**

C'est une phase très importante au niveau de la démarche de recrutement. Elle représente la première tentative entre le besoin exprimé par l'entreprise et l'offre du marché du travail.

La sélection s'établit en 3 étapes :

- Le premier tri :

C'est l'étape de vérification et d'élimination des dossiers des postulants qui ne répondent pas au profil exigé.

¹ CADIN LOÏC et autre, OP CIT, P 194.

Les candidats retenus subiront des examens sélectifs selon un nombre limité que l'entreprise aura à retenir.

- **Les entretiens :**

L'entretien d'embauche (ou entretien de recrutement) est le moment où le candidat à un poste et l'employeur se rencontrent.

C'est l'étape cruciale à un double but qui permet :

- À l'organisation, d'évaluer de façon rigoureuse et précise la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celle définie dans le profil.
- Au candidat, de s'exprimer pour qu'il donne de maximums d'information sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est une occasion pour lui défendre son point de vue ou ses opinions, de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.¹

- **Les tests :**

Ce sont des épreuves qui permettent une description des aptitudes des candidats, aident à effectuer une évaluation objective et complémentaire des candidats retenus à l'issue des phases précédentes.

Il existe de trois types de tests :

a) **Tests de personnalité :**

Ce genre de tests consiste à cerner leur « savoir-être », tous les aspects liés au comportement du candidat et d'en révéler les traits de sa personnalité et son caractère (point fort et point faible). Afin de déduire les types de poste qui lui correspond mieux.²

¹ Falco Helene, maîtrise ses recrutements, 2e édition, édition Donod, paris, 2002, P67.

² www.reussir-les-tests-de-recrutement.html, 10/05/2014. 13H.

b) Les tests d'aptitude :

Ceux-ci visent à évaluer les connaissances et les compétences professionnelles en concordance avec le poste à pourvoir¹. Ce la se fait par des exercices techniques qui définissent un savoir-faire précis des candidats.

c) Les tests d'intelligence ou (connaissance) :

Ces épreuves sont utilisées pour mesurer le savoir et la qualité du fonctionnement de l'intelligence du candidat, c'est-à-dire ses capacités de comprendre, de mémoriser, de raisonner, d'analyser, de synthétiser et d'initier dans une discipline donnée.²

➤ Étapes 4 : accueil et intégration**- *La décision :***

Après l'achèvement des tests et les entretiens, les responsables hiérarchiques se réunissent pour confronter leurs opinions respectives sur les différents candidats. Après débat, la décision de recruter est prise et la proposition acceptée, il négociera un engagement et établira un compte rendu de l'appréciation portée sur le candidat retenu.

- *l'accueil :*

Cette étape consiste à favoriser l'accueil et l'intégration de nouveau recru dans son lieu de travail. Chaque entreprise portée à des procédures afin de lui faciliter s'intégration comme : des séminaires, au être suivi par un cadre « **tuteur** » ou « **mentor** » désigné par l'entreprise durant la période d'essai³.

Cette procédure s'étant sur plusieurs jours permet à la nouvelle recrue de mieux connaître l'entreprise dans son ensemble (cadre de

¹ SEKIOU LAKHDAR et autre, OP CIT, P 270.

²ibid, p90.

³ BESSEYRE DES HORTS et CHARLES HENRI, gérer les ressources humaines, concepts et outils, édition d'organisation, paris, 1990, P73.

l'établissement, les informations pratiques et générales qui lui permettant d'accomplir sa mission, ses collègues de travail, structure et culture d'entreprise, la date du contrat, la durée du travail,)¹.

- **L'intégration :**

Cette période d'intégration dure plus que la période d'accueil. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau recrue entre dans le système général de l'entreprise, se poursuive pendant trois mois, six mois et par fois une année. Ce dernier doit être fixé dans le contrat.

Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

Le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un délai de prévenance.²

❖ **3-2 LA FORMATION :**

3-2-1 Définition de formation :

La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. »³.

¹MATHIS LOUIS, OP CIT, P 180.

²Jean- Marie Peretti, OP CIT, P 82.

³Jean marie Peretti, op cit, 2^{ème} édition, 1998, P 99.

3-2-2 Le plan de formation :

La formation rentre dans un cadre global d'un plan élaboré par une organisation selon des besoins. Celui-ci recouvre l'ensemble des actions de formation ou de bilan de compétences qu'une entreprise peut mettre en œuvre. « C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. S'inscrivant dans la marche normale de l'entreprise, cette dernière accorde une attention particulière à leur développement. Il est tout naturellement sous l'autorité de l'employeur : celui-ci peut fort bien décider de ne pas former ses salariés. »¹

3-2-3 Objectifs de la formation :

La formation est perçue comme un outil pour l'entreprise et un avantage pour l'individu :²

a- Du point de vue de l'organisation : Il s'agit de :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objective 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.

¹ L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEUR, GRH, édition DONOD, Paris, 1997, P289.

² Michel Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris1989, p 11

- 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 affecter 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

b- Du point de la vue des individus :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y soit toujours l'opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

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

3-2-4 Les types de formation :

1) selon la nature :

a) *La formation apprentissage :*

Ce type de formation consiste à donner une base solide au salarié qui vient d'intégrer une entreprise afin de réajuster ses capacités. Cette formation initiale permet à la personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine (outil de base, culture d'entreprise).¹

b) *la formation perfectionnement :*

Il s'agit d'améliorer le savoir-être d'un employé et le développement de ses compétences, pour le préparer à occuper un poste supérieur de celui occupé actuellement.

c) *La formation spécialisée :*

C'est une formation spécifique à un domaine d'expertise, et ce, quel est le niveau hiérarchique du travailleur.

d) *La formation recyclage :*

« La formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer la pratique des tâches de son poste actuel, ou d'un poste plus approprié ou plus intéressant, qui pourrait être occupé dans le futur. »² ,

Ils peuvent suivre des programmes d'intégrations qui les ouvrent aux différents métiers de l'entreprise.

¹ NABTI Hamama Sonia, l'impacte d'une bonne gestion de carrières sur la motivation du personnel du naftal, Mastère2, université Bejaïa, 2012.

² Sekiou Lakhdar et autre, OP CIT, P366.

2) selon la durée :**a) Séminaire :**

C'est une formation de courte durée (1 jour ou 2) et cela peut même aller jusqu'à une semaine.

Les thèmes traités durant les séminaires, visent une mise à jour, un renouvellement de connaissance, donc une mise à niveau du travailleur.

Le séminaire est sanctionné par une attestation de formation.

b) Formation à court terme :

Inférieure à 6 mois dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, afin de répondre aux exigences des postes immédiats.

c) Formation à long terme :

Elle est supérieure à 6 mois, dont l'objectif est d'apporter une nouvelle compétence, elle présente un investissement que la l'organisme, prend en charge et tend à une rentabilité future.

❖ 3-2 La promotion :**3-2-1 Définition de la promotion :**

C'est la décision d'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération supérieure et des conditions de travail plus attrayantes¹.

¹ BOISLANDELLE HENRI MAHE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, paris, 1998, P 112.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique s'exprime en décision de promotion et le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

3-2-2 La décision d'entamer une gestion des carrières :

La décision de gestion des carrières promotion dans une filière, orientation vers un autre métier, c'est un investissement lourd en formation.¹

Si le potentiel d'un individu reprise un des facteurs pour prendre une décision sur la carrière de celui-ci :

Premièrement, voir si le salarié dispose des expériences professionnelles crédibles et répondre aux exigences de compétence de ce vers quoi on le destine ?

Ensuite, dégager l'état de performance lui assure une certaine légitimité par apport à cette évolution, lorsqu'il s'agit d'une promotion.

En fin, s'assurer que la perspective envisagée qui correspond suffisamment aux aspirations de salarié, garantissant sa pleine motivation et son plein investissement face aux éventuelles contraintes de changement.

La promotion interne se réalise comme suite :

- l'expérience professionnelle et les qualifications acquises par le travailleur au sien de l'organisme de l'employeur,
- les connaissances titre et diplôme acquis par le travailleur à l'issu d'une formation,

Il ya lieu de précisé que la promotion interne de travailleur a un grade supérieur ne peut intervenir qu'afin de prévoir un poste vacant, ou nouvellement crée qui figure dans l'organigramme de l'organisme employeur aussi le grade acquis doit impérativement correspondre au

¹ Luc Marsal, pour une gestion anticipée des ressources humaines, édition, ESF, Paris, 1998, P 28.

niveau de qualification de poste de travail. Elle s'effectue selon les modalités suivantes :

-par concours examen professionnel

-au choix par voie d'inscription sur liste d'aptitude établie par le service gestionnaire et nécessitant un avis de la commission de personnel.

3-3-3 Les objectifs de promotion :

Dans la politique de la promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels :

- Aider l'entreprise à construire l'équipe dirigeante par la formation et la promotion.
- Éviter la mauvaise utilisation des compétences dans des postes inférieures qui veut dire la dégradation des potentiels et la perte des talents.
- Organiser l'évaluation des compétences dans l'entreprise afin de maintenir la ressource humaine¹.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités².
- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).

¹ BEGREDJ ALI et AKSAS ADIL, étude sociologique sur la gestion des carrières du personnel, cas pratique : alcost, Mastère2, université Bejaïa, 2010.

² MATHIS LUIS, OP CIT, P155.

3-3-4 Les types de promotion :¹***a. La promotion dans la catégorie :***

C'est un changement du poste à un autre dans la même catégorie, à titre d'exemple le passage d'un ouvrier qualifié 1 à un ouvrier qualifié 2.

b. la promotion de catégorie :

C'est un changement de catégorie, autrement dit, l'accession d'un employé à un poste hiérarchique supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste occupé précédemment.

c. la promotion de salaire :

Celle-ci s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, et n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.

d. La promotion collective :

Tous les salariés d'un même poste de travail bénéficient de ce type de promotion, celle-ci résulte en général des conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

3-3-5 La politique de promotion :

Chaque organisation adopte une politique qui lui est propre, afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et potentiels des employés. Cette politique facilite les procédures de promotions lors de l'existence de poste vacant, donc elle est considérée comme une pratique exclusive, qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisation au déterminent d'un recrutement externe des candidats².

¹ CADIN LOÏC et autre, op cite, édition, Dunod, paris, 1999, P254.

²DOLAN Shimon et autre, psychologie sociale et comportement organisationnel, 2e édition, édition Gaétan, 2002, P 463.

Selon **PERETTI**, deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :¹

a) *La promotion au coup par coup :*

Elle n'est pas organisée, autrement dit elle ne repose ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'évaluation, elle se caractérise par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas précis, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'il y a vacance de poste. Exemple : quand un poste de niveau (N) est vacant, les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou le diplôme.

b) *La promotion de contrôle :*

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétences et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

« La mobilité organisée est la plus appropriée afin que les entreprises ne gèrent pas les demandes dans l'urgence et qu'elles puissent fidéliser leurs salariés »².

¹ PERETTI Jean Marie, 8^{ème} édition, op cite, P 115.

² [www.google .com/](http://www.google.com/)l'importance de gestion de la mobilité et des carrières dans l'entreprise, février, 2014, à 15H.

❖ 3-4 La fin de la carrière :**3-4-1 la définition de la retraite :**

La retraite est la situation d'une personne qui se caractérise par :

- l'arrêt de toute activité professionnelle et le retrait du marché du travail, des revenus basés sur le produit d'un capital accumulé, le versement d'une rente viagère et/ou le bénéfice d'une pension de vieillesse (ou pension de retraite) obtenue, généralement sous certaines conditions (âge minimal, durée passée en emploi, etc.), à titre gratuit ou contre cotisations préalables. Ces cotisations ont pu être versées en partie par un tiers (un employeur, l'état...) à une caisse de retraite ; par ailleurs, la pension de retraite peut être elle aussi complétée par un tiers.

En général on pourrait dire que la retraite s'applique aux personnes âgées qui ont quitté le travail avec l'idée de ne pas y retourner, et l'intention de vivre des revenus de leur investissement ou de leur régime de retraite.

« L'admission à la retraite consiste la fin normale de la carrière professionnelle du fonctionnaire.

Pour pouvoir ouvrir droit à la mise de retraite le travailleur doit remplir un certain nombre de condition en matière d'âge et de durée d'activité ».

3-4-2 Les types de retraite :¹

Parmi les types de retraite constatée à la CNR, nous avons :

A) la retraite à l'âge de (60 ANS) :

L'âge légal ouvrant droit à la pension de retraite est fixé à soixante (60) ans. Toutefois la femme travailleuse peut être admise à sa demande de retraite à

¹ Document interne de CNR.

partir de l'âge de cinquante cinq (55) ans. Article 06 de la loi n°83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite.

Lorsque le travailleur atteint l'âge légal de retraite, mais n'a pas réuni les conditions de travail et des cotisations exigées, il bénéficie d'une validation d'année d'assurance dans la limite de cinq (05) ans selon les modalités suivantes :

- Cinq (05) ans au maximum si le travailleur est âgé de soixante (60) ans.
- Quatre (04) ans au maximum si le travailleur est âgé de soixante et un (61) ans.
- Trois (03) ans au maximum si le travailleur est âgé de soixante deux (62) ans.
- Deux (02) ans au maximum si le travailleur est âgé de soixante trois (63) ans.
- Un (01) an au maximum si le travailleur est âgé de soixante quatre (64) ans.

Les années d'assurance validées donnent lieu à une cotisation de rachat et à une contribution forfaitaire à la charge de l'employeur.

En cas d'une demande déposée par l'employeur sans l'accord de l'assuré, cette demande sera recevable dans le seul cas où l'intéressé a atteint l'âge légal de soixante (60) ans, et qu'il totalise au minimum quinze (15) années d'activité.

B) la retraite proportionnelle

L'âge exigé est :

- A partir de cinquante (50) ans pour les hommes ;
- A partir de quarante cinq (45) ans pour les femmes.

Toutefois une réduction d'âge et d'activité sont accordées pour le sexe féminin, l'article (06) de la loi n° 83-12 du deux (02) Juillet 1983 stipule : « a partir de l'âge de cinquante (50) ans, le travailleur salariés qui réunit une durée

de travail effectif ayant donné lieu à un versement de cotisation égale à vingt (20) ans au moins peut demander le bénéfice d'une pension de retraite proportionnelle.

L'âge et la durée de travail prévus à l'alinéa ci-dessus sont réduits de cinq (05) ans pour le travailleur salariés de sexe féminin ».

c) la retraite sans condition d'âge :

La condition d'âge n'est pas exigée aux assurés qui réunissent trente deux (32) ans d'activité, pour valider les (32) ans d'activité, il peut être fait appel aux périodes assimilées à des périodes de salariat sans prendre en considération le service national et d'invalidité.

d) *Retraite anticipée :*

La pension de retraite anticipée aux travailleurs qui perdent de façon involontaire leur emploi pour raisons économiques du fait d'une compression du personnel ou d'une cessation d'activité de l'employeur.

L'âge ouvrant droit à la pension de retraite anticipée est exigée comme suit :

- Etre âgé de cinquante (50) ans pour un travailleur de sexe masculin ;
- Etre âgé de quarante cinq (45) ans pour le travailleur de sexe féminin

Le nombre d'années d'anticipation avant l'âge légal d'admission à la retraite, est déterminé en fonction du nombre d'années de travail ou assimilées validées au titre de la retraite, dans les limites ci après fixées :

- Cinq ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égal à vingt (20) années au moins.
- Six (06) ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égale ou supérieur à vingt deux (22) ans.

- Sept (07) ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égale ou supérieur à vingt quatre (24) ans.

- Huit (08) ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égale ou supérieur à vingt six (26) ans.

- Neuf (09) ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égale ou supérieur à vingt huit (28) ans.

- Dix (10) ans pour les salariés réunissant un nombre d'années validées égale ou supérieur à vingt neuf (29) ans.

Conclusion :

En fin, il est relevé que la gestion des carrières a un impact direct et significatif sur le parcours professionnel des employés de début de leur carrière jusqu'à la retraite.

Préambule :

L'agence de Bejaia C N R « caisse nationale de retraite » est l'une des 48 agences de la caisse nationale de retraite (voir annexe n° 2), elle s'est située à cité Tobal puis au niveau siège Rue Abdel Kader BOUCHEMAL qui a été inauguré en 1999, où s'est déroulé notre stage pratique et de la on peut voir l'historique, les objectifs et les missions de cette dernière.

SECTION 1 : Historique de La Caisse Nationale de Retraite (CNR) :¹

La Caisse Nationale de Retraite « CNR » est un établissement étatique à caractère économique public doté d'une personnalité morale, dépendant du «*Ministère du travail de l'emploi et de la sécurité sociale* ». Créée par le décret n° 85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret 92-07 du 04 janvier 1992, elle est dotée d'un patrimoine financier géré par la direction générale qui est située à Alger.

L'idée d'une protection remonte à la nuit des temps. En fait, le besoin de se faire protéger s'est fait sentir dès que les propriétaires des moyens de production ont exploité le travail des autres. Face à cette situation, les exploités ont commencé à penser à un système de couverture ou de protection contre les aléas de vie.

L'histoire du syndicalisme témoigne, bien que, les travailleurs ont de tout temps mené des luttes acharnées et parfois meurtrières pour arracher leurs droits.

Au début, les revendications étaient destinées à rendre humaine les conditions de travail pour se transformer, ensuite en revendication allant du repos hebdomadaire jusqu'à l'exigence d'une réelle prise en charge des problèmes liés à leur protection contre les risques du travail.

¹ Document interne au sein de CNR.

Le fruit de ses luttes s'est traduit par la mise en place des institutions et dispositifs privilégiés, de protection sociale garantissant les travailleurs contre les conséquences liées à la vieillesse ou atteintes de l'intégrité physique et mentale causée par la maladie ou accident du travail et la réduction ou perte de salaire.

Après la Première Guerre mondiale, la sécurité sociale est devenue la préoccupation majeure des travailleurs.

Dans sa première forme, le système sécurité sociale est apparu comme un système destiné à protéger en priorité les travailleurs, ce que montre que son champ été restreint. Par la suite, le champ s'est étendu pour couvrir plusieurs franges de la société telle que les chômeurs.

Le régime de retraite est un système de financement qui gère les cotisations des travailleurs assurés de tous les secteurs sociaux. Il constitue un capital pris en charge par un fonds d'investissement réservé sous forme de pension au moment de passage à la retraite, ce régime suppose la solidarité entre générations.

Au cours d'un mois, les cotisations payées par les personnes actives sont 34,5% dont 16% sont versées directement sous forme de pension aux retraités, c'est-à-dire que ces travailleurs assurent par leurs cotisations, la pérennité du régime de retraite aux futurs retraités.

En Algérie, le fonds d'investissement est exprimé sous le vocable de la caisse algérienne d'assurances vieillesse « C.A.A.V ». Cet organisme est mis en place le 1er avril 1953 et gère les cotisations des travailleurs affiliés à l'une des caisses régionales suivantes :

- Caisse d'assurance sociale d'Oran « C.A.S.O.R.A.N ».
- Caisse d'assurance sociale de Constantine « C.A.S.O.R.E.C ».
- Caisse d'assurance sociale d'Alger « C.A.S.O.R.A.L ».

Par ailleurs, dans le pays il existait depuis 1947, un régime particulier de retraite, institué par et pour certains organismes (« E .G.A » électricité gaz d'Algérie, chemin de fer...) maintenus après l'indépendance.

L'entrée en vigueur du régime unique de retraite en 1984 a pour base les principes suivants :

- Uniformisation des règles relatives à l'appréciation des droits.
- Uniformisation des règles relatives à l'appréciation des avantages.
- Uniformisation du financement.

Ce régime préconise l'unification de tous les régimes de retraités existants tels que :

- Caisse générale des retraites d'Algérie (fonctionnaires) « C.G.R.A ».
- Caisse régionale de mutualité agricole « C.R.M.A ».
- Caisse d'assurance vieillesse des non salariés « C.A.V.N.O.S ».
- Caisse sociale des mines « C.A.S.O.M.I.N.E ».
- Caisse algérienne d'assurance vieillesse « C.A.A.V ».
- Caisse des transports urbains « T.R.A.M.I.N.O ».
- Société nationale des chemins de fers « S.N.C.F ».
- Caisse des gens de mers « C.G.M ».

Fin de 1986 la C.A.A.V « caisse algérienne d'assurance vieillesse » devient donc C.N.R « Caisse Nationale de Retraite », appellation plus appropriée à la gestion de tous les dossiers des retraités, avec ou sans coordination avec les pays étrangers.

Le décembre 1986 : 630 dossiers été gérés et payés par la l'agence pour un montant de 292924,20 DA, l'effectif global du personnel était de 24.

Octobre 1995 : 21380 pensionnés payés mensuellement pour un montant de 62598438,55 DA par mois.

Il faut ajouter à tout cela la prise en charge récente de 1574 pensionnés du secteur agricole pour un montant de 4148669 DA.

Actuellement : plus de 50 000 pensionnés sont payés par l'agence pour un montant de 47 milliards DA par mois, l'effectif global du personnel était de 114.

Parallèlement à toutes les fonctions décentralisées à partir d'Alger (C.A.A.V) caisse Algérienne de vieillesse à savoir la réception de nouvelles demandes de retraites, le paiement, la révision, bref, toutes les gestions des dossiers, l'agence a récemment pris en charge de nouvelles activités.

SECTION 2 : Objectif, financement et Mission de la CNR.

3-1 Les objectifs de CNR :

Les principaux objectifs de la C.N.R sont :

- liquider le dossier de retraite dans les meilleurs délais.
- Payer régulièrement les retraités.
- Améliorer les prestations
- maîtriser les dépenses.
- Améliorer le recouvrement.

3-2 Financement de la sécurité sociale :

La sécurité sociale en générale et la caisse nationale des retraites en particulier fonctionne selon le système par répartition, elle est basée sur la solidarité intergénérationnelle.

3-3 Mission de CNR :

La caisse nationale des retraites a pour mission dans les cadres des lois et règlements en vigueur, notamment le décret exécutif n° 92-07 du 04 janvier 1992.

- De gérer les pensions et allocations des retraités, ainsi que les allocations ayants droits.
- - De mettre en application les dispositions à la retraite prévue par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- - D'assurer le recouvrement, le contrôle et les contentieux du recouvrement des prestations de retraite.
- - D'assurer l'information des bénéficiaires et des employeurs.
- - D'assurer le service des pensions de retraite conformément à la loi n° 83-12 du 03 juillet 1983 et à la réglementation en vigueur.
- - D'assurer la gestion courante des moyens matériels et humains ainsi que de réaliser une refonte totale du système de retraite.
- - De gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la loi n° 83-12 du 02 juillet 1983 susvisée.
- - D'entreprendre, en application de l'article 52 de la loi n° 83-12 du 02 juillet 1983 susvisée dans le cadre des procédures établies les actions tel que prévu à l'article 92 de la loi n°83-11 du 02 juillet 1983 susvisée et par ses textes d'application.
- - De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires les pensions et allocations antérieures au 1^{er} janvier 1984.
- - De participer à l'élaboration du relevé de carrière individuelle des assurés sociaux à l'instruction des demandes de pensions et de leurs liquidations

4-2 : Description de l'organisme :

La caisse nationale des retraites agence locale de Bejaia est composée d'une direction, secrétariat, trois sous direction, centre régional de saisie et

d'archivage, centre de calcul, cellule d'écoute, service contentieux et commission des recours préalables (CRP) et un service d'aide à domicile.

La direction :

Le directeur est le premier gestionnaire de la caisse, ses tâches sont :

- veiller au bon fonctionnement de l'agence.
- Coordonner et contrôler l'ensemble des activités administratives.
- Prendre en charge les activités extérieures, y compris la relation avec la direction générale.

1. Secrétariat :

Assurer par une secrétaire de direction qui est chargée de tous les travaux de secrétariat.

2. service contentieux et commission des recours préalable CRP :

Charger des affaires juridiques prendre en les adresser à monsieur le président de la commission de recours préalable.

3. Cellule d'écoute :

Est un organe au service des usagers de la caisse nationale des retraites (C.N.R) ses missions est :

- L'accueil, l'écoute, l'orientation et l'accompagnement des citoyens usagers de la CNR pour le règlement de leurs requêtes.
- L'analyse de l'objet des requêtes en vue de repérer les éventuels dysfonctionnements afin de proposer les mesures nécessaires à l'amélioration de la qualité des prestations services.

4. Service aide à domicile :

Assurée par une assistante sociale qu'effectuent des visites à domicile des retraités auxquels elle apporte assistance par un accompagnement administratif.

5. Centre de calcul :

Ce centre travail avec le centre de calcul de TIZI - OUZOU et procède mensuellement au tirage des mandats carte destinée aux retraités.

- Maintenance du matériel informatique et logiciel de toute l'agence.

6. Sous direction de l'administration des moyens (S.D.A.M) :

Elle est composée d'un secrétariat, une division et deux services :

6.1. *Secrétariat :*

Travaux de secrétariat de structure administration classement des documents du courrier et divers.

6.2. Division administrative et moyens généraux :

Cette division est à son tour divisée en deux services :

6.2.1. *Service du personnel :*

Ce service est chargé de gérer les dossiers administratifs du personnel de la C.N.R.

Il existe les absences, les retards, les arrêts de travail, les congés annuels, et délivre les attestations et pièces administratives au personnel.

Chaque fin de journée ce service renouvelle les feuilles d'émargement en mentionnant le nom, le prénom et l'heure. D'autant il chargé de la formation des nouveaux recrutés avant leurs prises de fonction et procède à la diffusion de tout le document.

6.2.2. Service de moyens généraux :

Il est chargé de l'approvisionnement en mobiliers, fournitures de bureau, des imprimés et des produits d'entretien nécessaires au bon fonctionnement des services. Il assure le suivi du matériel et du mobilier, et dresse les inventaires des stocks chaque fin d'année.

Ce service est composé de différents agents qualifiés (agents de nettoyage, électriciens plombiers, et peintre)

On trouve dans ce service deux sections :

Section d'approvisionnement, et section gestion de magasin.

6.2.2.1. Section d'approvisionnement :

Elle est sous la responsabilité d'un chef magasinier qui est chargé d'établir les bons de commande des achats et de récupérer les factures auprès des fournisseurs.

6.2.2.2. Section gestion magasin :

Cette section est prise en charge par un gestionnaire de stock qui est chargé le magasin.

7. Sous direction des opérations financières (S.D.O.F) :

Elle est composée d'un secrétariat et deux divisions :

- Division comptabilité et finance.
- Division mandatement.

7.1. Secrétariat :

Travaux de secrétariat de la structure finances et comptabilité classement des documents du courrier et divers.

7.2. Division comptabilité et finances :

Cette division est à son tour divisée en deux services et une section :

7.2.1. Service comptabilité et finance : Est chargé de :

- suivi des dépenses et les recettes de C.N.R de l'écriture comptable.
- De l'arrêté de la balance mensuelle et du bilan annuel.

7.2.2. Service trop perçu :

Chargé du suivi du trop-perçu lorsque le retraité perçoit des différences mensuelles en plus.

7.2.3. Section rachat :

Chargé du suivi du rachat des cotisations de retraite. Rachat moudjahidin, et retraite fils de chahid.

7.3. Division mandatement :

Cette division est à son tour est composée d'un service :

- Service mandatement :

Elle est chargée de la mise en paiement des pensions de retraite.

- Saisie et suivi informatiques des informations nécessaires pour le paiement des pensions.
- Établissement des décomptes de paiement (1^{er} paiement et réversions).
- Établissement des états de ventilations des paiements effectués au retraité.
- Établissement des bordereaux de virements CCP et édition des mandats.
- Suivi des paiements.
- Suivi des mandats retours.
- Suivi du trop – perçus.

8. Sous direction des pensions (S.D.P) :

La sous-direction des pensions est assurée par un sou directeur.

On trouve au niveau de cette sous-direction un secrétariat et deux divisions.

8.1. Le secrétariat :

assure la saisie des dossiers (rejets + coordination France, retraite anticipée + états statistiques et correspondances)

La sous-direction des pensions est composée de deux (02) divisions.

- Division liquidation.
- Division constitution.

8.2. Division liquidation :

La division liquidation se compose à son tour de quatre services et une cellule de contrôle :

- service liquidation.
- Service révision.
- Service ayants droit.
- Service retrait anticipé.
- Cellule de contrôle

8.2.1. Service liquidation :

Ce service sera à étudier les dossiers des futurs pensionnés afin de leur octroyer une pension ou de rejeter dans le cas l'intéressé ne complète pas les conditions prévues par la loi sur la retraite.

Après la liquidation des dossiers, ils seront vérifiés par un vérificateur puis transmis au service saisi pour la saisie de certains imprimés seront à informer le pensionné et son employeur de la décision prise par ces services.

Les dossiers doivent être signés par le directeur et le sous directeurs des finances pour la mise en paiement.

8.2.2. Service révision :

Est chargée de la révision des dossiers pour la revalorisation des pensions.

Ce service est composé de 2 chefs de section, de 2 liquidateurs et une (1) opératrice sur micro.

- Le chef de section coordonne et organise les activités du service, signature des dossiers, assure la vérification.
- La tâche du liquidateur est la révision des dossiers (Rejets, REPRIS, États d'anomalies).
- Opératrice sur micro est chargée de la saisie des dossiers, éditions, notifications et extraits de pension.

8.2.3. Service ayant droits :

ce service a été structuré (nouveau service) avec un effectif conséquent dans le but de permettre un bon suivi des ayants droit (veuve), auxquels on réclame annuellement un certificat de célibat et un certificat de non-activité pour mettre à jour leurs situations administratives.

8.2.4. Service retrait anticipé :

Ce service assure la liquidation et le suivi des droits à la retraite anticipée conformément au décret législatif N° 94/10 du 26/05/94.

La retraite anticipée est accordée sous certaines conditions aux salaires âgés au minimum de 50 ans justifiants d'une activité d'au moins 20 ans dont les employeurs (en difficultés économiques) contribuent par leurs apports aux rachats de leurs cotisations nécessaires pour l'ouverture de droit (COD)

- 50 ans pour les hommes
- 45 ans pour les femmes.

8.3. Division constitution :

Cette division est composée de quatre services et un contrôle médical.

- Service archive pension.
- Service accueil.
- Service notification.
- Service enquête.
- Contrôle médical.

8.3.1. *Service archives pensions :*

- il sert à l'archivage des dossiers de retraite.
- classement des dossiers et autre document (divers courriers)
- retrait des dossiers pour le compte des divers services (pension mandatement)

Ces dossiers sont archivés dans une grande salle dont on trouve des rayonnages pour classer les dossiers, ces dossiers sont aussi archivés dans de géantes batteries. Ils sont rangés par ordre numérique.

8.3.2. *Service accueil :*

Ce service assure la réception du public. Des agents d'accueil sont désignés pour accueillir les pensionnés ou les futurs pensionnés, afin de les informer, pour renseignement, dépôt de demande de retraite, réclamation et pour délivrer des attestations de perception ou de non-perception.

9. Centre régional de saisi et d'archivage (C.R.S.A):

Ce centre est composé de deux sections.

- Section de reconstitution et archives.
- Section saisie.

➤ **section reconstitution et archives :**

Elle est chargée d'archiver les déclarations annuelles des salaires (DAS) et d'établir des relevés de carrière.

➤ **section saisie :**

Elle est chargée de saisie des réclamations annuelles des salaires, et travail pour le compte de plusieurs agences de wilaya.

L'organigramme de l'organisme : voir l'annexe N°1.

Conclusion :

La CNR est une agence chargé de sécurité des employés après un long sacrifice dans leur travail, plus appropriée à la gestion de tous les dossiers des retraités.

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats:***Préambule :***

Dans ce chapitre nous essayerons de présenter et interpréter les données recueillies à propos de la politique de recrutement, formation, promotion et retraite au CNR, qui sont relatives aux caractéristiques de notre population d'étude.

Avant de commencer on essaye de définir c'est quoi le dossier administrative qui est la matière dont on a analysé les éléments :

1- Définition de dossier administratif :

Le dossier administratif est un instrument de gestion fondamental dans la fonction personnel. Ses composants font apparaître l'ensemble des événements marquants la carrière professionnelle de l'employé, de la naissance à la cessation définitive de la relation de travail.

a) La constitution d'un dossier administratif :

Le dossier administratif est constitué des parties suivantes :

Partie n° 1: Sous chemise inter pour dossier individuelle

Sous dossier recrutement : pièces d'état civil, titres et diplômes demande d'emploi, références professionnelles.

Partie n° 2 :

Sous dossier carrière professionnelle : Décision et arrêtes de nomination, confirmation, intégration, fiches de carrière.

Partie n°3 :

Sous dossier avancement : les différents échelons, les extraits d'avancements.

Partie n° 4 :

Sous dossier formation et perfectionnement : attestation de stage, certificats de stage, fiche d'évaluation.

Partie n°5 :

Sous dossier notation annuelle et inspection : Fiche de notation, rapports d'inspection, évaluation.

Partie n°6 :

Sous dossier de congé : ensemble des demandes et titres de congés, autorisations et justifications.

Partie n°7 :

Sous dossier discipline : actes de sanctions, des rapports disciplinaires.

Partie n° 8 :

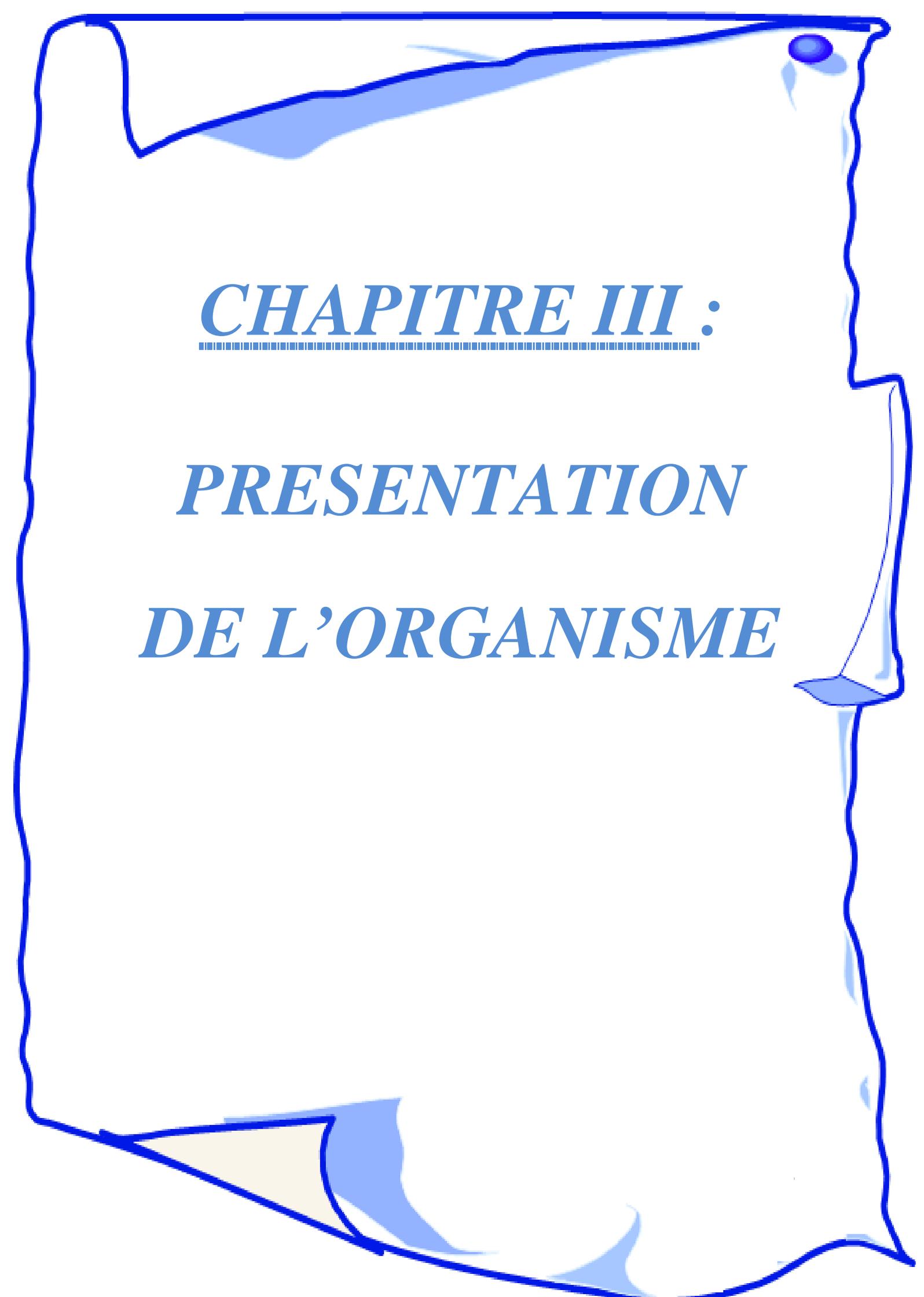
Sous dossier divers : tout document n'ayant pas un lien direct avec la carrière et ne pouvant être inséré dans les sous dossiers cités ci-dessus.

b) La tenue d'un dossier administratif :

La tenue d'un dossier administratif est du ressort du chargé de la gestion du personnel, et demeure strictement confidentielle,

La consultation du dossier par une tierce personne se fait sur autorisation de l'autorité investie du pouvoir de nomination en sa présence.

Le classement des dossiers doit se faire simultanément par catégorie professionnelle. Ils sont conservés dans les salles fermés à clé, seul l'autorité ayant pouvoir de nomination et le chargé du personnel ont droit d'y accéder.



CHAPITRE III :

PRESENTATION

DE L'ORGANISME



LA 2^E-PARTIE

CAS

PRATIQUE

2- Suivi de carrière professionnelle des employés de CNR& :**Cas N° 1 :****Les données personnels :**

Age : (55) Née le 20/12/1959,

Situation familial : marié

Nombre d'enfant : 02 enfants.

Niveau d'étude : 3^{ème} année moyenne

1-Le recrutement : suite un teste psychotechnique (M^r x1) a été recruté a la CNR de Bejaia le 15/07/1987 comme décompteur simple.

-La rémunération de (M^r x1) est calculé catégorie 07 section 02.

2-La promotion : durant son parcours professionnel (M^r x1) a bénéficié d'une promotion de chef de service, 1^{er} classe, catégorie 15, section 01 le 01/06/2010.

-Les mouvements :

01/01/1988 : agent de constitution de dossier 08/01.

01/09/1988 : liquidateur spécialisé.

01/01/1989 : vérificateur chef de groupe 10/04.

01/01/1992 : vérificateur chef de groupe 11/02.

01/08/1996 : chef de section 12/03.

01/08/2004 : chef de service, 3^{ème} classe 13/02.

3-La formation : 05 jours sur législation.

*Il est toujours en fonction.

Voir annexe n°8.

Cas N° 2 :**Les données personnels :**

Age : 47 ans

Situation familial : marié

Nombre d'enfant : 1enfant

Niveau d'étude : moyen

1-Le recrutement : suite à l'admission, ou bien (M^r x2) a été recruté à la C .N.R d'Alger 02/05/1974.Il a été muté à la CNR de Bejaia (voir annexe 01). En qualité liquidateur polyvalent.

-La rémunération : (M^r x2) est calculé sur un indice 155.

2-Promotion : Durant son parcours professionnel (M^r x2) bénéficie d'une promotion au grade de chef de division, le 10/01/2005, catégorie 16, section 02.

- **Les mouvements** : Dans ce cas, on constate que (M^r x2) a fait l'objet de plusieurs mouvements à travers les différents changements d'affectations dans divers structures.

01/01/1977 : vérificateur polyvalent indice160 (voir l'annexe 02).

01/04/1980 : chef de section indice 240 (voir annexe 03).

01/01/1985 : adjoint de chef service indice 320 (voir annexe 04).

01/01/1988 : chef de service technique 12/04 (voir annexe 05).

01/01/1992 : chef de service, 2^{eme} classe, 14/01 (voir annexe 06).

10/03/1997 : chef de service, 1^{er} classe, 15/01 (voir annexe 07).

3-Les formations :

Formation bureautique : formation de 03 mois, de 15/01/1998 au 15/04/1998.

Voir annexe n°3.

Cas N° 3 :**Les données personnelles :**

Age : Née 25/03 /1953 (61 ans)

Situation familial : Marié

Nombre d'enfant : 07 enfants

Niveau d'étude : 1^{er} année secondaire.

1-Le recrutement : (M^r x3) a été recruté a la CNR d'Alger en qualité fichiste indice 120. Il a été muté à la CNR de Bejaia le 01/01/1987.

2-La promotion : Durant son parcours professionnel a bénéficié d'une promotion chef de division, 16/02, le 10/03/1997.

-Les mouvements :

01/11/1975 : agent de constitution 02 degré indice 130.

01/05/1978 : vérificateur technique des dossiers indice 160.

01/01/1984 : chef de section indice 240.

01/01/1998 :(harmonisation) chef de section technique 11/02.

01/01/1990 : chef de service, 2^{eme} classe, 13 /03

01/01/1992 :(reclassement) chef de service, 2^{eme} classe, 14/01.

01/03 2009 : Départ en retraite.

Voir annexe n°7.

Cas N° 4 :**Les données personnel :**

Age : née en 1956 (58) ans

Situation familiales : marié

Nombre d'enfant : 06 enfants.

Niveau d'étude : moyenne

1-Le recrutement : (M^r x4) a été recruté 03 /01 /1977 en qualité liquidateur en sein de CVNOS actuellement la CASNOS.

- La rémunération de (M^r x4) est calculée sur un indice 145. Il a été muté a la CNR 01/09/1986.

2-La promotion : Durant son parcours professionnelle (M^r x4) à bénéficier d'une promotion de chef de division catégorie 16 Section 2, le 01/07 2012.

-Les mouvements :

12/05/1979 : vérificateur indice 160.

01/01/1985 : chef de section 10/02.

01/01/1988 : chef de groupe 11/01.

01/01/1990 : chef de service 12/04.

01/01/1992 : chef de service 3eme classe 13/02.

22/12/1997 : chef de service 01 classe 15/ 01.

Toujours en activité.

Voir annexe n°4.

Cas N° 5 :**Les données personnel :**

Age : Née le 04 /02 /1953 (61 ans)

Situation familiales Marié

Nombre d'enfant : 05 enfants.

Niveau d'étude : moyenne

1-Le recrutement : (M^f x5) a été recruté a la CNR d'Alger le 04/11/1978 en qualité vérificateur 09/02. Il a muté a la CNR de Bejaia le 01 /04 1986 harmonisation, vérificateur, chef de groupe 10/02.

2-La promotion : Durant son parcours professionnel (M^f x5) a bénéficié d'une promotion chef de service 15/01 le 23/11/1997.

-Les mouvements :

01/11/1986 : chef de section, 10/ 04.

01/01/1992 : chef de service, 13/02.

3-La formation : initiative en informatique le 07/06/1997.

01/08/2007 : départ en retraite.

Voir annexe n°5.

Cas N° 6 :**Les données personnel :**

Age : 56 ans

Situation familiale : marie

Nombre d'enfant : 1 enfant

Niveau d'étude : Certificat d'étude primaire.

1- Le recrutement :

Suite à un test psychotechnique (**M^r x6**) a été recruté au sein de « **CAVNOS** » (Caisse d'assurance et vieillesse des non-salariés, actuellement « **CASNOS** ».Nommé en qualité fichiste.

-La rémunération de (**M^r x6**) est calculée sur un indice 145.

2-La promotion:

Durant son parcours professionnel, (**M^r x6**) a bénéficié d'une promotion au contrôleur agréé niveau 2, catégorie 15, section 3, à compter du 02/01/1999.

- Les mouvements :

Dans ce cadre, on constate que (**M^r x6**) a fait l'objet de plusieurs mouvements à travers les différents changements d'affectations dans divers structures à savoir.

***01/01/1981** : Vérification technique a (CAVNOS) indice 145.

***01/09/1981** : Liquidateur au sein (CAVNOS) indice 160.

***01/09/1983** : Liquidateur qualifié au sein(CAVNOS) indice 180.

***01/01/1985** : Liquidateur polyvalent au sein (CAVNOS) échelon 08/02.

***01/09 /1988** : Vérificateur(Dossier) au sein (CNR) échelon 10/04.

***01/01/1990** : Chef de service de prestation au sein (CNR) échelon 12/03.

***01/06/1992** : Contrôle stagiaire au sein (CNR) échelon 12/03.

***01/06/1995** : Contrôle agréé niveau 1 au sein (CNR) échelon 13/03.

***01/06/1998** : Contrôle agréé, niveau 1 au sein (CNR) échelon 13/03.

***01/01/1999** : Contrôle agréé, niveau 2 au sein (CNR) échelon 15/02.

***01/01/2013** : Départ à la retraite.

3-La formation :

On constate que **M^r (x6)** a bénéficié de plusieurs formation interne tel que :

* de **03/08/1988** à la 07/07/1988 formation de (5 Jours) au sein de CNR d'Alger.

***06/08/1988** : Formation de 5 jours sur la législation des salariés au sein de CNR d'Alger.

* de **20/11/1988** au **30/11/1988** : formation de (10 Jours) au sein de CNR d'Alger .Sont titularisés par une attestation de stage.

*Sanction : 19/05/2009, Blâme.

Voir annexe n° 6.

Cas N° 7 :**Les données personnel :**

Age : Née le 15/04/1966 (48 ans)

Situation familiales : Marié

Nombre d'enfant : 02 enfants

Niveau d'étude : 3eme année secondaire.

1-Le recrutement : (M^f x7) a été recruté au sein de la CNR en qualité liquidateur qualifié au 01/01/1986.

-La rémunération de (M^f x7) est calculée sur catégorie 15 section 3.

2-Promotion : Durant son parcours professionnel (M^f x7) à bénéficier d'une promotion de chef de service, 1^{er} classe, le 01/05/2011.

-Les mouvements :

01/09/1988 : liquidateur polyvalent 08/02.

01/03/1989 : vérificateur chef de groupe 10/04.

01/01/1992 : vérificateur 11/02.

01/05/1998 : chef de service, 3^{eme} classe, 13/02.

*Depuis 09/09/2011 maladie longue durée.

Voir annexe n°7.

Cas N° 8 :**Les données personnel :**

Age : née le 01/12/1957. (57 ans).

Situation familial : Marie

Nombre d'enfant :

Niveau d'étude : 2^{ème} année moyenne.

1-Le recrutement : (M^r x8) a été recruté le 01/03/1980 a la CVNOS en qualité liquidateur il est muté a la CNR 01/10/1986

-La rémunération : (M^r x8) est calculée sur un indice 160.

2-La promotion : Durant son parcours professionnel (M^r x8) a bénéficié d'une promotion de chef de division, catégorie 16, sections 2 au 01/11/2008.

-Les mouvements :

01/12/1986 : vérificateur 09/02.

01/01/1988 : liquidateur spécialisé 09/03.

01/09/1989 : vérificateur chef de groupe 10/04.

01/01/1993 : chef de section 12/03.

01/05/1995 : chef de service, 3^{ème} classe 13/02.

23/11/1997 : chef de service, 2^{ème} classe 14/01.

01/04/2005 : chef de service, 1^{er} classe 15/01.

Voir annexe n°7.

Cas N° 9 :**Les données personnel :**

Age : Née le 25/10/1954 (60ans)

Situation familial : marié

Nombre d'enfant : 02 enfants.

Niveau d'étude : moyenne.

1-Le recrutement : suite à un teste psychotechnique (M^r x9) a été recruté a CASNOS en qualité agent de classement à compter 12/09/1995. Il est muté à la CNR de Bejaia 02/06/1996.

*La rémunération de (M^r x9) est calculée sur un indice 115.

2-La promotion : Durant son parcours professionnel (M^r x9) a bénéficié d'une promotion de chef de service, 2^{ème} classe, catégorie 14, sections 01 à compter du 23/11/1997.

-Les mouvements :

01/01/1977 : employeur aux 'écritures 02 grée indice 130.

01/01/1978 : liquidateur qualifier indice 145.

01/11/1978 : vérificateur indice 210.

01/01/1985 : vérificateur prestation indice 230.

01/01/1988 : vérificateur chef de groupe prestation.

01/01/1989 : chef de section technique.

01/10/1990 : attaché d'administration 13/01.

01/11/1995 : reclassement au poste chef service 13/02. (3^{ème} classe).

01/12/2010 : départ à la retraite.

Voir annexe n°9.

Cas N° 10 :**Les données personnel :**

Age : 52.

Marié : 04 enfants.

Niveau d'étude : 2eme année secondaire.

1-Le recrutement : (M^r x10) a été recruté au sein de la CNR de Bejaia en qualité d'adjoint de chef de service le 01/12/1995.

*La rémunération de (M^r x10) est calculée sur catégorie 14, section 05.

2-La promotion : Durant son parcours professionnelle (M^r x10) bénéficié d'une promotion de chef de division catégorie 16, sections 02, Le 01/08 /2009.

-Les mouvements :

06/1981 : il a été agent de bureau à l'APC de Bejaia.

29/09/1984 : a été adjoint chef du service au CRMA (caisse nationale de mutualité agricole de Bejaia).

02/05/2005 : chef Service 1^{er} classe catégorie 15/01.

01/08/2012 : départ à la retraite.

Voir annexe n°9.

Tableau N° 1 : La codification de population d'étude :

Numéro de population d'étude	Age	1^{er} Poste occupé	Poste occupé actuellement	Niveau d'instruction
Cas n° 1	55 ans	Décompteur simple	chef de service, 1 ^{er} classe	3 ^{eme} année moyenne
Cas n° 2	47 ans	Liquidateur	grade de chef de division	moyenne
Cas n° 3	61 ans	Fichiste	chef de division	1 ^{er} année secondaire
Cas n° 4	58 ans	Liquidateur	chef de division	moyenne
Cas n° 5	61 ans	Vérificateur chef de groupe	chef de service	moyenne
Cas n° 6	56 ans	Fichiste	contrôleur agréé niveau 2	Certificat d'étude primaire
Cas n° 7	48 ans	Liquidateur qualifié	chef de service, 1 ^{er} classe	3 ^{eme} année secondaire
Cas n° 8	57 ans	Liquidateur	chef de division	2 ^{eme} année moyenne
Cas n° 9	60 ans	Agent de classement	chef de service, 2 ^{eme} classe	moyenne
Cas n° 10	52 ans	Adjoint chef de service	chef de division	2 ^{eme} année secondaire

3- L'analyse des données :

L'ouverture des marchés nationaux a laissé les entreprises se repenser sur leur structure organisationnelle.

Toute entreprise a régulièrement besoin de mesures destinées à l'amélioration et stabilité du personnel afin de maintenir une forme d'équilibre entre le volume des dépenses, l'emploi et l'économie dans son ensemble,

Les employés travaillent tout au long de leur parcours professionnel embauchés généralement en début de leur carrière soit sur titres universitaires soit par concours d'entrée soit les deux, ensuite ils sont affectés à des postes adéquates.

Pour cela notre étude a été effectuée et réalisée au niveau de la **CNR** dans le cadre de la gestion des carrières au près de 10 cadres, l'objectif était l'analyse d'un ensemble de pratique de gestion de carrière de l'organisme : les axes sur les données personnelles, le recrutement, la formation et la promotion et la retraite.

Section 1 : les axes sur les données personnelles.**1) La préparation des cadres selon l'âge :**

D'après les données recueillies par l'étude des dossiers des employés qu'on a amenés au près de CNR, on les trouve répartis entre 47 et 61 ans, ils ont tous des expériences et des compétences, donc c'est le résultat de notre choix des carrières les plus longues et on déduit en comparaison avec leur expériences que à leur recrutement, ils étaient jeunes ce qui caractérise le marché de travail à cette époque.

2) La préparation des cadres selon le sexe :

Pour le choix de notre population qui a les plus longues carrières nous sommes tombés avec des employés de sexe masculin.

3) La répartition des cadres selon la situation matrimoniale :

D'après les données recueillies sur la situation matrimoniale, on remarque que tous les cadres de notre population d'étude sont mariés, ont des enfants répartis entre 1 et 7 enfants.

4) Préparation des cadres selon le niveau d'instruction :

Ce qui concerne le niveau d'instruction des cadres, les données de terrain montrent que parmi les dix cadres, aucun ne possède un diplôme supérieur (universitaire), on trouve parmi eux 4 cadres possédant un niveau d'étude moyen (cas n°1, n°2, n°4, n°5, n°8, n°9), et pour les cas qui ont des niveaux secondaires sont les suivants : (cas n°3, n°7, n°10) et pour le (cas n°6) à certificat d'étude et pour. Cela à cause de leurs appartenances à l'ancien régime d'étude.

D'après ces résultats, il est possible de recenser certains éléments permettant de délimiter la position actuelle des cadres, détention de l'ancienneté et l'expérience.

Tableau n° 2 : le recrutement des employées de CNR.

recrutement N° des cas	L'année de recrutement	1^{er} Poste occupé	Catégorie initial
Cas n° 1	15/07/1987	Décompteur simple	Catégorie 07 Section 2
Cas n° 2	02/05/1974	Liquidateur	Indice 155
Cas n° 3	01/01/1987	Fichiste	Indice 120
Cas n° 4	03/01/1977	Liquidateur	Indice 145
Cas n° 5	04/11/1978	Vérificateur chef de groupe	10/02
Cas n° 6	01/01/1981	Fichiste	Indice 145
Cas n° 7	01/01/1986	Liquidateur qualifié	Catégorie 7 Section 3
Cas n° 8	01/03/1980	Liquidateur	Indice 160
Cas n° 9	12/09/1995	Agent de classement	Indice 115
Cas n° 10	01/12/1995	Adjoint chef de service	Catégorie 14 Section 5

Dans l'analyse des cas on distingue les différentes bases de recrutement au sein de la CNR,

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que CNR adopte deux critères de sélection :

a -Suite à l'admission au sein de CNR une partie des membres des cas de l'échantillon, ont été recruté en période 1974 et 1984 EX : (cas n° 2, n° 4, n° 5, n° 6, n° 8) tous de niveau moyen. Et en période 1985 et 1995 et les cas suivant : (cas n° 1, n° 3, n° 7, n° 9, n° 10), en plus du moyen on retrouve le niveau d'instruction secondaire, ils sont recruté ni sur un titre universitaire ni un concours d'entrée, ils sont trié après l'analyse de leurs dossiers, Vu la disponibilité des postes et leur expériences acquise avant d'être engagé au sein de CNR, qui constitue une caractéristique du marché du travail à cette époque.

b -On remarque que les trois cas suivant : «cas n° 1, n° 6 et n° 9 » ont été recruté sur l'épreuve « teste psychotechnique » qui s'enregistre dans le test de personnalité qui consiste à cerner le savoir-être des cadres En 1987 et 1995.

On peut dire que les premier poste occupé sont pas des poste de responsabilité et que le recrutement dans la plus part des cas se fait au début de la carrière des employés.

Ses différents changements des nouvelles techniques qui se déploient expliquer par le besoin de marché de travail afin d'assurer les exigences des postes a occupé.

Donc nous pouvons dire que le recrutement au sein de CNR se base sur l'expérience des employés et la possibilité de répondre aux exigences du poste.

La gestion des ressources humaines s'inscrit globalement dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise, consiste à assurer son efficacité de recruter une personne qualifiée et spécialisée dans le domaine (ont des diplôme), comme on

dit : « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». On remarque les différents indices et catégorie \implies voir annexe N° 10.

Lorsque la crise économique est apparue, elle est comme une menace pour l'ensemble de l'économie mondiale, les conséquences néfastes de celle-ci ont été aggravées par plusieurs phénomènes. Tout d'abord, le sens de la responsabilité, la croissance économique avait connu un ralentissement dans le monde entier aussi. Le ralentissement de l'activité économique qui a suscité un recul de l'emploi a causé la baisse des revenus, après. Les gouvernements ont mis en œuvre des mesures pour tenter de maintenir la confiance à l'égard des marchés de capitaux.

On constate un changement du marché de travail algérien affecté par cette crise qui a donné la crise de chômage et de ce fait le passage actuellement au concours comme mode de recrutement.

On remarque aussi le développement des processus comme l'application des tests à partir des années 80.

Tableau n° 3 : la formation des employés de CNR.

Formation N° des cas	Nombre de formation	Durée	La nature de formation
Cas n° 1	01	5 jours	Législation
Cas n° 2	01	03 mois	Bureautique
Cas n° 3	aucune	/	/
Cas n° 4	aucune	/	/
Cas n° 5	01	07/06/1997	Initiative en informatique
Cas n° 6	03	(2) en 05 jours (1) en 10 jours	Législation
Cas n° 7	aucune	/	/
Cas n° 8	aucune	/	/
Cas n° 9	aucune	/	/
Cas n° 10	aucune	/	/

Concernant l'apport de formation reçue sur la carrière professionnelle des cadres au sein de CNR, notre deuxième hypothèse, les données montrent qu'ils se basent sur des formations acquises à l'intérieur de l'entreprise. Sur ce point les employés sont définis davantage par leur travail et leurs expériences acquises, que par le diplôme. Dans ce cas on trouve les employés (cadre) occupent des postes qui ne tiennent aucun rapport à leurs niveaux d'étude.

On remarque que le manque de formation des employés au sein de CNR ne gêne pas l'accès au poste supérieur.

Afin de pouvoir s'adapter à des nouvelles technologies ou à un nouveau poste de travail il faut que les employés soient à jour c'est-à-dire se forment, acquérir de nouvelles connaissances au CNR, en faisant des formations de nature spécialisée à court terme et pour la durée est de type séminaire. Pour cela nous pouvons dire que la fréquence de la formation des employés au sein de CNR est minime et réduite. On constate que au CNR 04 cadres de notre échantillon global ont fait des formations, Bureautique et Législation: 03 parmi eux ont fait des formations courtes, durées d'une semaine EX : (le cas n° 1, cas n° 5, cas n°6), par contre (le cas n° 2) a fait une formation moyenne en durée de 03 mois, et les (06) autres employés n'ont fait aucune formation.

On constate, la prédominance des formations courtes au sein de CNR dans le but de former ses employés à fin d'apprendre uniquement les techniques d'exécution des tâches, donc cette formation se fait au sein de l'organisme de CNR d'ALGER, et sont titularisés par une attestation de stage.

Tableau n° 4: la promotion des employés de CNR.

carrière N° des cas	Nombre De promotion	nouveau Poste occupé	Niveau d'étude	La date de la dernière promotion	Catégorie actuelle	Sanction
Cas 1	07	Chef de service, 1 ^{er} classe	3 ^{eme} année moyen	01/06/2010	catégorie15, section 01	/
Cas 2	07	chef de division	moyen	10/01/2005	catégorie16, section 02	/
Cas 3	07	chef de division	1 ^{er} année secondaire	10/03/1997	16/02	/
Cas 4	07	chef de division	moyen	01/07/2012	catégorie16, section 02	/
Cas 5	03	chef de service	moyen	23/11/1997	15/01	/
Cas 6	11	contrôleur agréé niveau 2	Certificat d'étude primaire	02/01/1999	Catégorie15 section 03	Blâme 2009
Cas 7	05	chef de service, 1 ^{er} classe	3 ^{eme} année secondaire	01/05/2011	Catégorie 15 Section 3	/
Cas 8	08	chef de division	2 ^{eme} année moyen	01/11/2008	catégorie16 section 02	/
Cas 9	08	chef de service, 2 ^{eme} classe	moyen	23/11/1997	catégorie14 section 01	/
Cas 10	05	chef de division	2 ^{eme} année secondaire	01/08/2009	catégorie16 section 02	/

La promotion consiste le progrès de l'employé au cours de sa carrière, par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur, sur titre des diplômes requis, les formations spécialisée et les examens ou test professionnel ou par voie d'inscription sur une liste d'aptitude établie par le service.

On constate d'après les résultats de ce tableau que tous les membres de notre échantillon (les 10 cas), ont bénéficié durant leurs parcours professionnels de plusieurs promotions, c'est-à-dire ont changé plusieurs fois leurs postes de travail, EX : d'un « simple agent de constitution de dossier » en arrivant au « chef de service » au « chef de division », cela se fait dans le but de maximiser l'expérience pour une meilleure exécution de leurs tâches. Donc, nous pouvons dire que ses promotions s'enregistrent dans les deux types suivant :

- « la promotion de catégorie » c'est-à-dire changement de poste a un autre de la même catégorie
- et « promotion dans la catégorie » c'est-à-dire le un changement de catégorie en arrivant a un poste plus de responsabilité par apport ou poste précédemment.

Et parmi les éléments négatifs qui entravent la promotion, on trouve les sanctions, comme le cas n° 6, qui a eu une sanction de 2^{ème} degré : blâmes-en 2009; qui était un avertissement écrit à la suite d'une faute, tout employé sanctionné ne peut être promu pendant l'année au cours de laquelle il a été sanctionné.

Le modèle simple et idéal d'ascension hiérarchique dans l'organisme se rapproche des cas suivants, les personnes recrutées commençant à travailler au bas de la hiérarchie, dans les postes, le moins prestigieux et gravissant les échelons au fils des années, grâce a leurs qualifications et leurs expériences, ainsi que à l'intérieur de chaque catégorie d'emploi, pour une même fonction, il est créé des « classes » et des « échelons », avec des niveaux de rémunération

différents. À moins d'un décès, d'une maladie, d'un renvoi ou d'une démission, tous restent dans la même entreprise jusqu'à la retraite.

D'après les données recueillies on constate que le système de promotion au sein de CNR est fondé sur l'ancienneté au travail qui joue un rôle prépondérant pour le passage d'une classe à l'autre à l'intérieur de chaque « catégorie » et à travers les catégories.

On constate que la formation n'a aucune effet sur la promotion étant des formation d'initiation sans aucune formation de perfection ou de recyclage.

Tableau n° 5 : le départ des employés de CNR.

La retraite N° des cas	La date De départ	Type de départ	Motive du départ	L'âge	La durée du travail
Cas n° 1	Toujours en fonction	/	/	55 ans	/
Cas n° 2	Toujours en fonction	/	/	47 ans	/
Cas n° 3	01/03/2009	départ en retraite	Condition d'âge	61 ans	22 ans
Cas n° 4	Toujours en fonction	/	/	58 ans	/
Cas n° 5	01/08/2007	départ en retraite	Condition d'âge	61 ans	29 ans
Cas n° 6	01/01/2013	départ en retraite	Durée de service	56 ans	32 ans
Cas n° 7	09/09/2011	Départ	Maladie longue durée	48 ans	25 ans
Cas n° 8	Toujours en fonction	/	/	57 ans	/
Cas n° 9	01/12/2010	départ en retraite	Condition d'âge	60 ans	15 ans
Cas n° 10	01/08/2012	départ en retraite	Durée de service	52 ans	32 ans

D'après les données de tableau ci-dessus, on remarque 6 cas de départ, réparti en deux catégories de départ :

1- départ en retraite normale.

2 - Et départ pour maladie de longue durée.

- Pour la 1^{re} catégorie on retrouve les départs pour motive condition d'âge de 60 ans pour les cas suivants : (cas n° 3, cas n° 5, cas n° 9).

Aussi les départs sans condition d'âge mais pour la durée d'activité globale 32 ans de service pour les cas suivant : (cas n° 6 à la CNR, cas n° 10).

- Pour la 2^{eme} catégorie on trouve le cas de maladie de longue durée ex : (cas n° 7), il ni plus gérée par la GRH, mais il est orienté vers la CNAS.

4- Analyse des données et discussion des hypothèses :

A travers la phase de recueil des informations sur le terrain et à l'aide d'analyse des dossiers des cadres dans l'étape de l'analyse et interprétation des données on va procéder à la vérification des trois hypothèses émises au début de notre recherche :

1^{er} hypothèse concerne la première étape de la carrière était : Le recrutement au sein de CNR obéit à une gestion de l'expérience et d'après les résultats exposé précédemment nous pouvons dire que cela est justifié par les recrutements qui ont été faite dans les deux périodes « 1974 et 1984 » et « 1985 et 1995 » était fondé sur ce critère sans tenir compte du fait que les cadres de l'organisme CNR ne procède pas des niveaux d'étude supérieur.

D'une autre part pour notre 2^{ème} hypothèse relative à la deuxième étape de la carrière d'un employé était : l'organisme CNR a un manque au niveau de formation interne qui reste aléatoire et sous-évaluée cela est confirmé par la fréquence de la formation des employés au sein de CNR qui est minime et réduite et qui n'a pas encore trouvé sa place dans le système de la gestion des carrières pour résoudre tout les problèmes technologiques et d'autres.

A propos de la promotion notre 3^{ème} hypothèse était : la promotion est relative à l'ancienneté au poste. Pour cela on confirme que cette étape est appliquée et organisé d'une manière rigoureuse ; se fait sous des conditions d'ancienneté ce qui confirme notre hypothèse.

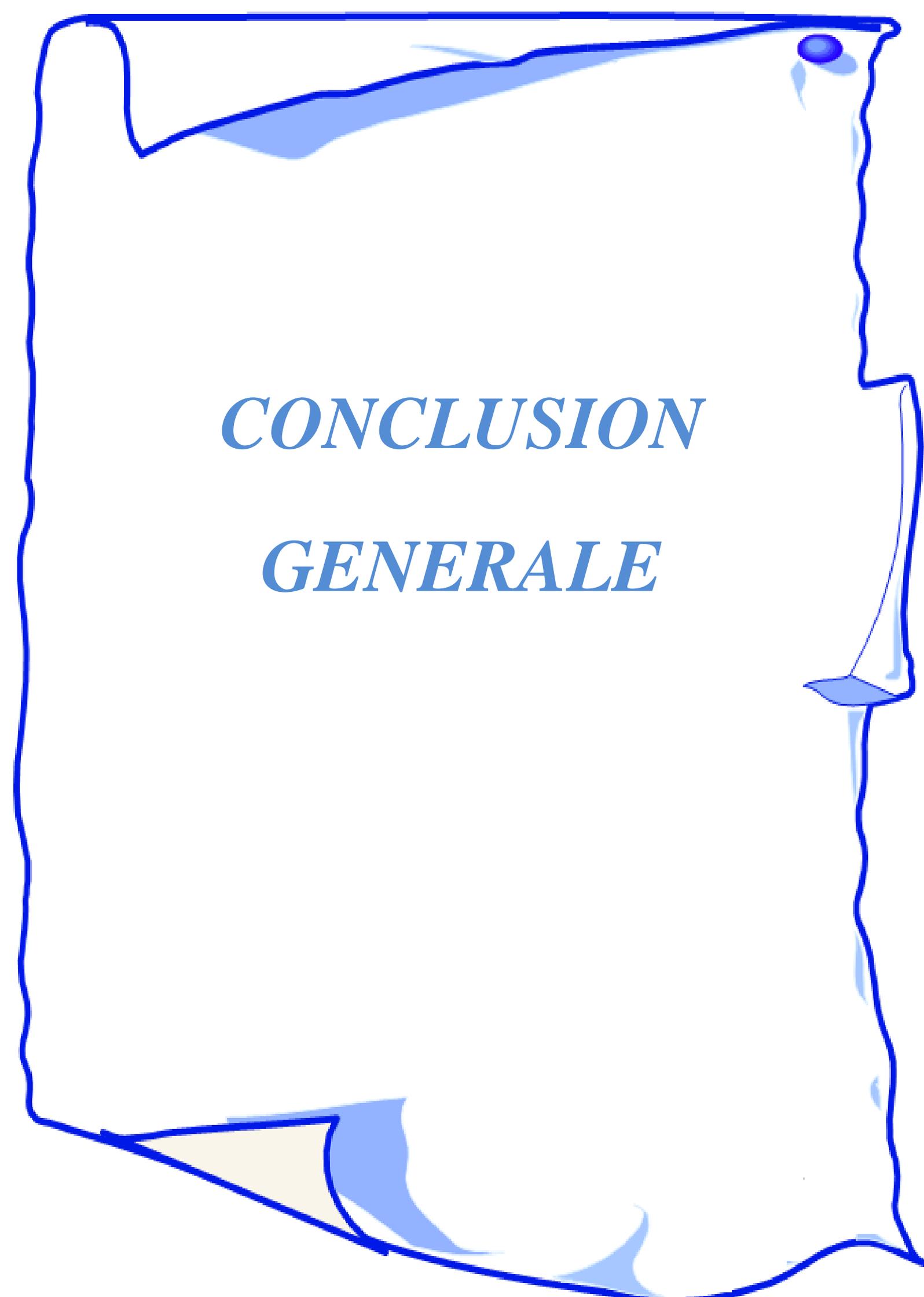
En fin les bénéficiaires de retraites de l'organisme sont répartis en deux catégories, où on trouve ceux qui sont parti en retraite selon des conditions d'âge et selon la durée des années d'activité et les départ pour maladie.

On conclut la confirmation des trois hypothèses à savoir : le recrutement, formation et promotion.

A partir de ça et répondront a notre question principale « comment la gestion des carrières est elle pratiquer au sein de l'organisme du CNR ? Notre hypothèse principale « la gestion des carrières au sein de l'organisme du CNR est pratiquée d'une manière traditionnel » est confirmé parce que a travers les résultats de notre analyse on a trouvé aucun élément représentent une amélioration au un développement dans les déférent étapes en comparaison avec les pratiques déjà existante dans les années 80 par exemple a l'exception de l'adoption des tests psychotechnique.

Conclusion :

On déduit d'après l'analyse ci-dessous que tout les pratiques de gestion des carrières existe au sein de CNR, on trouve parmi eux ce qui sont amélioré et celle qui a resté sous évolué.



CONCLUSION

GENERALE

Les suggestions

À l'issue de notre stage, il nous a été donné de constater que la GC est pu impliquée dans la CNR, et cela s'explique par :

- Amélioré le système de gestion des carrières, surtout au niveau de formation ; il faut revoir ce point car c'est un élément essentiel dans le développement.
- Encourager les compétences car une faible politique de la gestion de cette dernière à CNR est signalé.
- Pour promu ses employés, la CNR doit tenir compte de l'ancienneté de ses derniers, et non pas selon leurs qualifications et compétences.
- En remarque que les méthodes d'évaluation sont basées sur la qualité du travail, mais y a pas des tests qui permettent l'échange entre les hiérarchies et les subordonnées afin d'identifier les compétences et les performances qui existent, en vue d'amélioration des potentiels, et pour établir des plans de formation.

liste bibliographie

Les ouvrages :

A

- ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997.

B

- BÉLANGER Laurent, gestion des ressources humaines, 2e édition, édition GAETON Morin, Québec, 1983.
- BESSEYRE DES HORTS et CHARLES HENRI, gérer les ressources humaines, concepts et outils, édition d'organisation, paris, 1990.
- BOISLANDELLE HENRI MAHE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, paris, 1998.

C

- CADIN Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories. 3^{ème} édition DUNOD, paris, 1997.
- CADIN Loïc et autre, GRH, DUNOD, Paris, 1997
- CADIN LOÏC et autre, gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, édition DONOD, paris, 1999.
- CERDIN Jean-Luc, gérer les carrières, édition Ems, paris, 2000.
- Céteau Jean Pierre, gestion des ressources humaines, édition VUIBERT Entreprise, paris, 1987.
- Charles Bujold et Marcelle GINGRAS, choix professionnel et développement de carrière, 2^{ème} édition, Montréal, paris.2000.
- COLLERETTE Pierre, Méthodologie, l'étude de cas au service de la recherche, édition Québec, 1997.
- CITEAU Jean pierre, GRH, 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2002, P39.

D

- DEGVY Michel, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris 1989.

- DOLAN Shimon et autre, psychologie sociale et comportement organisationnel, 2e édition, édition Gaétan, 2002.

E

- ÉMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1^{er} édition, LAUSANE, Italie, 2003.

F

- Falco Helene, maitrise ses recrutements, 2e édition, édition DUNOD, paris, 2002.

G

- Geneviève Loano, gestion des ressources humaines, édition CASBAH, ALGER, 2004.
- GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, paris.
- GRAWITZ Madeleine, lexique de la science sociale, 8^{eme} édition, Dalloz, paris, 2004.
- GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001.
- GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 7^e édition, Dalloz, Paris.

J

- JAVEAU CLAUD, l'enquête par questionnaire, 15^e édition, édition organisation, Paris, 1998.

M

- MARSAL Luc, pour une gestion anticipée des ressources humaines, édition, ESF, Paris, 1998,
- MATHIS LUIS, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, paris, 1982.

N

- N'GAHANE Pierre, dictionnaire de gestion, édition, Armand Colin, Paris, 1996.
- N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7^e édition, DALLOZ, paris, 2002.

P

- PERETTI Jean Marie, RH et gestion du personnel, édition VUIBERT, paris, 1994.
- PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{eme} édition, Vuibert, Paris, 1998.

- PERETTI Jean-Marie, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2e édition, édition VUIBERT, paris, 2001.
- PERETTI Jean MARIE, gestion des ressources humaines, 11^{ème} Éditions, édition Vuibert, paris, 2005.
- PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, paris, 2008.
- PERETTI Jean- Marie, gestion des ressources humaines, 8^e édition, Vuibert, paris, 2012.

S

- SEKIOU LAKHDAR et autre, gestion des ressources humaines, édition de Boeck, Québec, 1993.
- SOUTENAIN et autre, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, paris, 2006.
- ST-ONGLE Sylvie et autre, relevé les défis de la gestion des ressources humaines, 2e édition, Montréal, 2004.
- SCHEID C, les grands auteurs en organisation, édition, dunod, SL, 1990.

Les mémoires :

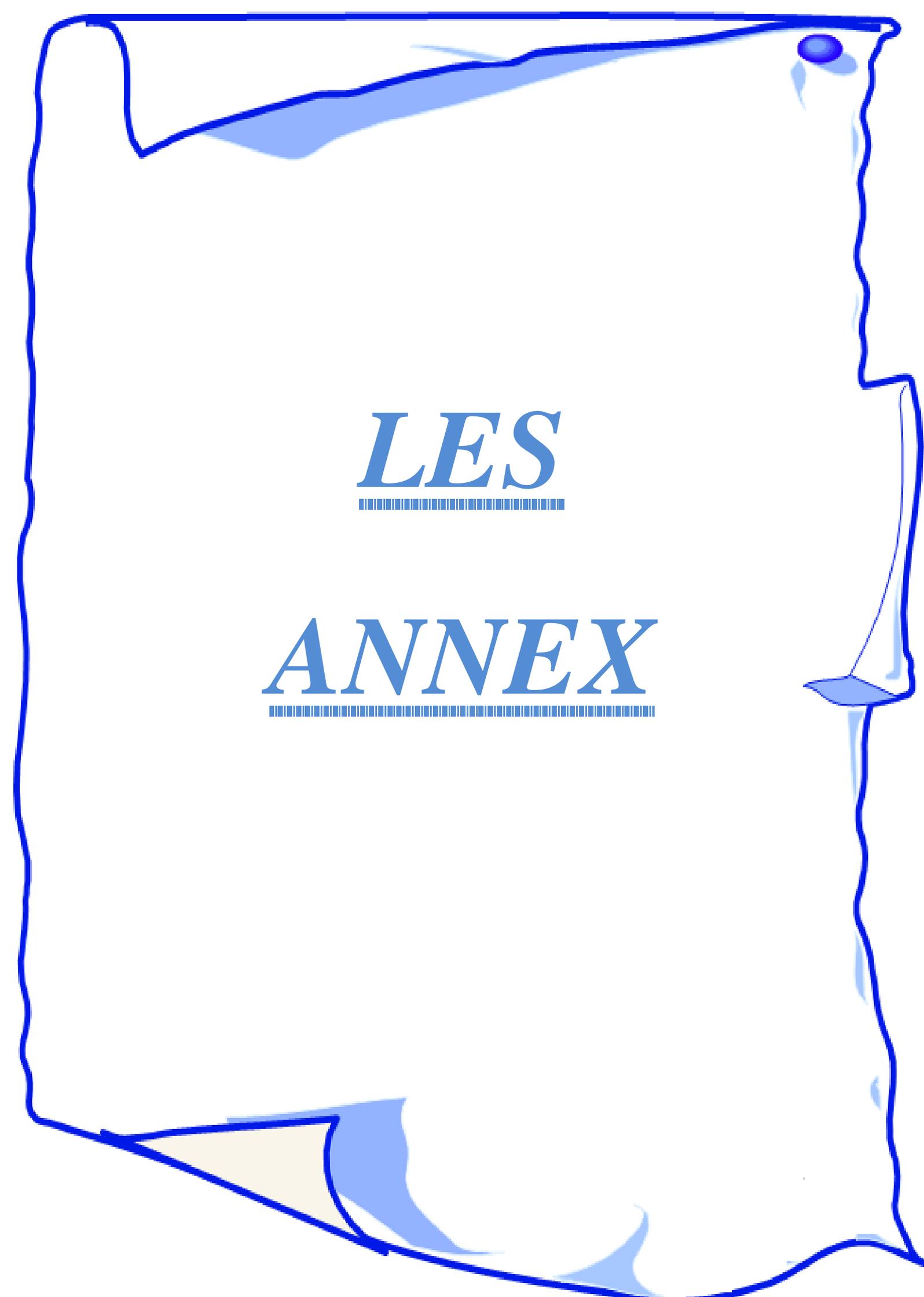
- ARAB Naima, Gestion des Ressources humaines étude de cas : Gestion des Carrières au sein de la CNEP-Banque, Mémoire de Magister en Sciences économiques : Option Gestion, UNIVERSITÉ D'ALGER 03, 2009/2010.
- ASMANI Arezki, la gestion des carrière et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, de l'entreprise publique algérienne cas de ENIEM, magistère en économie, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.
- BEGREDJ ALI et AKSAS ADIL, étude sociologique sur la gestion des carrières du personnel, cas pratique : ALCOST, Mastère2, université Bejaia, 2010.
- NABTI HAMAMA Sonia, l'impacte d'une bonne gestion de carrières sur la motivation du personnel du NAFTAL, Mastère2, université Bejaia, 2012.

Les périodiques et documents :

- CORO STANDBERG, le rôle de gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise, édition Burnaby, canada, 2009.
- Document interne de la CNR.

Les web graphie :

- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, MONTREAL- : les presses de l'université du QUEBEC, 1987, PDF.
- CERDIN Jean Luc, LES Carrières DANS UN CONTEXTE GLOBAL, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-1-n°1>, page-158.htm. consulté le 22/01/2014, à 18H.
- Goujon Belghit Anne, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RESTRUCTURATION, RECEMAP « gestion%20carrière/Revue_GMP14_GoujonBelghit.pdf ». 05/04/2014, à 11H.
- Laurent GIRAUD et autre, les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ? halshs-00681249, version 1 - 21 mars 2012, PDF.
- OSTIGUY Jacques, L'ÉTUDE DE CAS (Techniques administratives), 2012, PDF.
- <http://www.travail.gouv.fr/fr/MG/PDF/questionnaire.condition> de travail, 1978.PDF, Avril, 2014, 17H.
- [www.google .com/](http://www.google.com/)l'importance de gestion de la mobilité et des carrières dans l'entreprise, février, 2014, à 15H.
- www.reussir-les-tests-de-recrutement.html, 10/05/2014. 13H.
- CD Rom Encarta 2008.



LES

ANNEX

