

Université A/Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département des sciences sociales



Thème

Gestion des carrières au sein de
l'entreprise privée.
Cas pratique Générale Emballage

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option :

organisation du travail et ressources humaines

Soutenu devant le jury composé de :

Président *M^r* M. IKOUANE

Rapporteurs *M^r* S.A MELLOUD

Examineurs *M^r* F. LAOUDI

Présenté par :

M^{lle} FATIHA BENKERROU

Promotion 2012/2013



Je remercie à priori notre dieu le tout puissant et le miséricordieux qui m'a permis par sa grâce et sa clémence de poursuivre a terme la réalisation de ce travail.

Je tiens d'abord à remercier mon encadreur de mémoire, Mr melloud Sidi-ali enseignant à l'université de Bejaia qui a bien voulu répondre favorablement à ma sollicitation et ce, en dépit de ses diverses occupations professionnelles et a accepter de me diriger avec maitrise et intégrité dans ce mémoire. Son accueil sa disponibilité et son sens de responsabilité m'ont énormément marqués.

Mes chers parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, ainsi mes frères et sœurs,

Et surtout DADA AMRANE pour tout ce qu'il a fait pour moi.

Aux membres du jury qui ont accepté de juger mon travail.

Enfin, J'adresse mes plus sincères remerciements à tous Mes proches et ami(e)s, qui m'ont toujours soutenus et Encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.



Rien n'est aussi bien à offrir que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant la gratitude et la reconnaissance durant toute notre existence.

A ceux qui m'ont accompagné durant les moments les plus rudes de ce long parcours de mon éducation. Ceux qui ont fait preuve de leur plus copieux desseins pour me permettre de goûter le fardeau de ce monde et de chercher la voie de ma vie avec leurs précieux conseils, dont je devrais incessamment être de grande compétence, et motivation. Cependant, je prie Dieu le miséricordieux qu'il vous porte récompense, car la mienne ne sera guère complète.

A mes très chers parents (Allaoua et Nadira)

A mes frères, farid, loucif, Aissa et jugurta.

A mes chères sœurs Lynda et Kahina qui m'ont soutenu

A ma grande famille mes oncles et leur famille, à la mémoire de Ami Smail, à mes tantes surtout mes chères cousines

A mes meilleurs copains de classe : Cira, Nadia, SamiR et Abesse, sans oublier les autres.

A mes meilleurs et précieux amis (es) qui m'ont donné leurs amitiés : Nabila, Wahiba Mourad, Fatiha et sa famille, Naima et sa famille et ma chère Hakima.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin et à toute la promotion GRH.

FATIHA

Table des matières

Table des maières	0
Table des figures	0
Liste des tableaux	0
Liste des abréviations	0
Introduction	0
1 Cadre méthodologique	5
1.1 La problématique :	5
1.2 Les hypothèses :	8
1.3 Définitions des concepts :	8
1.3.1 La gestion :	8
1.3.2 La carrière :	8
1.3.3 gestion de carrière :	9
1.3.4 Le recrutement	10
1.3.5 La formation	11
1.3.6 La promotion	12
1.4 Les études antérieures :	13
1.4.1 Les études étrangères :	13
1.4.2 Les études algériennes :	17
1.5 La Méthode et la Technique Utilisées :	22
1.5.1 La Méthode :	22
1.5.2 La Technique :	22
1.5.3 La pré- enquête :	23
1.5.4 Le Questionnaire :	23

1.5.5	La Formulation du Questionnaire :	24
1.5.6	La Description de Questionnaire :	24
1.6	L'échantillonnage :	25
1.6.1	présentation de l'échantillon d'étude :	25
1.6.2	L'échantillon visé :	26
2	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	27
2.1	Généralités sur la gestion des ressources humaines	27
2.1.1	préambule	27
2.1.2	L'évolution de la GRH	29
2.2	Le lien entre la gestion des carrières et la la gestion des ressources humaines	41
2.2.1	Préambule	41
2.2.2	Les objectifs de GRH :	41
2.3	la position de la gestion des carrières au sein de la GRH :	42
2.4	les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH : .	43
2.5	Le rôle principal de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines	45
3	La gestion des carrières	47
3.1	Notion de la gestion des carrières :	48
3.1.1	Historique	48
3.1.2	La finalité et les objectifs de la gestion des carrières	49
3.1.3	Les acteurs de la gestion des carrières	51
3.1.4	Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières	52
3.1.5	Les types de la gestion des carrières	53
3.1.6	La Gestion de carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants :	53
3.2	Evolution de la carrières de l'individu et défis de la gestion des carrières . .	54
3.2.1	Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise :	62
3.2.2	La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :	62
3.2.3	La double carrière dans le couple :	64
3.2.4	La gestion de la fin de la carrière :	65
3.2.5	L'aproche contingente de la gestion des carrières :	69
3.2.6	Pyramides des âges :	73
3.2.7	Les autres facteurs organisationnels :	74
3.2.8	L'évaluation à 360° :	75

4	Présentation de l'entreprise	77
4.1	Introduction :	77
4.2	Historique :	78
4.2.1	Un passé entrepreneurial	80
4.3	situation géographique :	81
4.4	Effectifs :	83
4.5	L'organisation de Général Emballage :	83
4.6	La structure de service ressources humains :	84
5	Analyse et traitement des données de GE :	85
5.1	Caractéristiques générales de l'échantillon	85
5.1.1	Première hypothèse :	92
5.1.2	Deuxième hypothèses :	98
5.1.3	Troisième Hypothèses :	104
5.1.4	Les résultats finals :	116
	Conclusion générale	117
	Bibliographie	120

Table des figures

2.1	La gestion des carrières au cœur de la GRH.	42
3.1	le cycle de progression d'une carrière selon le model de Hall.	55
3.2	Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière.	67
3.3	les pratiques de gestion des employés vieillissants.	68
3.4	Systèmes de carrière.	71
4.1	situation géographique de l'entreprise G.E	82

Liste des tableaux

2.1	Les métiers de la GRH.	39
3.1	les huit ancrs de carrière de Schein.	57
3.2	types de personnalités selon Holland.	60
3.3	types de personnalités selon Holland.	73
5.1	la répartition de la population de l'échantillon selon le sexe.	86
5.2	la répartition de la population de l'échantillon selon l'âge.	86
5.3	la répartition de la population de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	87
5.4	la répartition de la population de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	87
5.5	la répartition de la population de l'échantillon selon l'année de recrutement.	88
5.6	la répartition de la population de l'échantillon selon le premier poste occupé.	88
5.7	la répartition de la population de l'échantillon selon le poste occupé actuellement.	89
5.8	La relation entre le niveau d'instructions et l'adéquation avec le 1er poste occupé.	89
5.9	La repartitions des catégories socioprofessionnelles selon le niveau d'instruction.	91
5.10	la répartition de la population de l'échantillon selon la voie de recrutement.	92
5.11	la répartition de la population de l'échantillon selon l'adéquation du diplôme et le 1 ^{er} poste occupé.	93
5.12	la répartition de la population de l'échantillon selon l'adaptation au poste.	93
5.13	La relation entre l'adéquation au 1er poste occupé et la voie de recrutement.	94
5.14	la répartition de la population de l'échantillon selon l'aide acquise durant la période d'essai.	96
5.15	Présentation des membres de l'échantillon ayant bénéficiés d'une formation.	98

5.16	La relation entre le niveau d'instructions et les membres de l'échantillon bénéficiaire d'une formation.	99
5.17	L'avis des membres de l'échantillon ayant passé une formation sur les circonstances qui ont conduit à la formation.	100
5.18	La satisfaction des membres de l'échantillon ayant suivi une formation à l'égard des programmes de formation.	101
5.19	L'avis des membres de l'échantillon sur l'impact de la formation sur le travail.	102
5.20	La relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion	104
5.21	La relation entre la voie de recrutement et le bénéfice d'une promotion . . .	106
5.22	La relation entre le 1er poste occupé et le bénéfice d'une promotion	107
5.23	les critères de promotion selon le niveau d'instruction :	108
5.24	La relation entre la CSP et la satisfaction à l'égard du parcours professionnel :	109
5.25	L'existence de facteurs qui facilitent la progression de la carrière, selon le niveau d'instruction	110
5.26	L'opinion à propos de la gestion des carrières au sein de l'entreprise G.E. .	111
5.27	L'avis des enquêtés concernant la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise :	111
5.28	l'attitude de l'entreprise à l'égard de ses travailleurs selon la CSP	112
5.29	La relation entre la CSP et la réalisation des objectifs personnels des travailleurs	113

Introduction

L'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent et concurrentiel conduisent les entreprises à rechercher des solutions innovantes en matière de développement de leur capital intellectuel.

C'est dans ce contexte que les entreprises ont pris conscience des enjeux forts de la gestion des carrières de leurs employés. De leur part, les attentes des employés, par rapport au travail se modifient peu à peu pour s'orienter vers des parcours plus individualisés, réfléchis par eux mêmes.

Généralement la GRH peut être définie comme un ensemble d'activité qui consiste l'acquisition, l'intégration, le développement et la conservation des ressources humains.

En parallèle, on doit tenir compte des évolutions probables de l'organisation ce qui implique d'ajouter des emplois des qualifications et leur assurer une formation par un minimum de gestion de carrières et l'évolution des hommes. ensuite la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit, en décision de promotion, le suivie et la préparation de telle décision constituent également, une autre composante d'un système de gestion de carrières.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Concilier entre la recherche accrue de flexibilité de la part des organisations et ces nouveaux modes de gestion de carrières de plus en plus individualisés est devenu le nouveau défi des entreprises.

Dans le cadre de ce projet de recherche nous nous sommes intéressés au cas de Général Emballage qui a entamé un vaste chantier de modernisation de ses ressources humaines, pour s'adapter à un environnement qui évolue de plus en plus vite, et faire du capital humain le moteur du succès de l'entreprise. La gestion des ressources humaines s'est ainsi enrichie d'un système de management des compétences

Cette étude va nous aider à comprendre :

- ” Comment GE utilise ces différentes ressources pour atteindre une performance maximale ?
- ” Comment concilier entre les objectifs organisationnel et les attentes de personnel ?
- ” connaître l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'entreprise GE.
- ” savoir à quel point la gestion des carrières contribue à la motivation du personnel de l'organisation.
- ” Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.

Ce travail de recherche s'étale, dans un premier temps sur une approche théorique qui offre une définition des différents concepts de gestion des ressources humaines en mettant la lumière sur le concept de carrière et son évolution. Dans un deuxième temps, nous présentons les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de GE. Ensuite, nous analyserons ses

dimensions sur la base d'une analyse documentaire et d'une étude quantitative fondée sur un questionnaire auprès d'un échantillon .

1

Cadre méthodologique

1.1 La problématique :

Le succès des entreprises repose en grande partie sur la capacité de la gestion des ressources humaines à conserver, optimiser et accroître le savoir et le savoir-faire des salariés. On observe une prise de conscience grandissante dans les entreprises face à l'importance de la gestion des carrières.

L'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel dépend de sa capacité et son aptitude à choisir judicieusement les hommes, les préparer à de nouvelles fonctions en tenant compte de leurs aspirations et leurs capacités potentielles.

Actuellement devenu une source, l'évolution du personnel constitue le centre d'une GRH dans l'organisation puisque chaque étape de la carrière d'un salarié est constituée d'un processus évaluatif, depuis son recrutement

jusqu'à sa dernière promotion incluant ses formations.

«Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion »¹

Les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme

Ceci implique «Ce sont les hommes qui feront la différence au niveau de l'efficacité de l'entreprise»²

De tout temps, il a fallu gérer les hommes pour un bon fonctionnement des organisations ; il a fallu les recruter ou, adapter leurs compétences pour leur permettre de jouer des rôles appropriés aux besoins de l'entreprise.³

«Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante sont avant tout, les hommes leur enthousiasme leur créativité tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier »⁴

Cette remarque souligne l'importance accordée actuellement à la gestion du capital humain qui est une vraie richesse au sein de l'entreprise. C'est dans une perspective d'intégrations du facteur humain dans l'organisation que la fonction ressources humaines est apparue et a su occuper une place privilégiée dans l'étude de l'entreprise. Les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leurs organisations, c'est pourquoi elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leurs stratégies économique et leurs responsabilités sociales.

Avec l'évolution de l'environnement socio-économique et technologique,

1. Peretti jean-marie, "ressources humains", 8 éd vuebert, paris, 2003, p219.

2. Gueitt andré, "develloper les compétences, 2 éd ESF, paris, 2003, p15.

3. soyer jach, fonction formation, éd d'organisation, paris, 2003, p01.

4. Bessevere ch, gérer les ressources humains dans l'entreprise, concept et outil, éd d'organisation, paris, 1990, p39.

les dirigeants et les spécialistes en ressources humaines ont donné plus d'importances au facteur humain dans la gestion de l'entreprise, de ce fait, l'homme est considéré non seulement comme un facteur de production mais aussi, comme un ensemble de facteurs aux différents niveaux : compétence, rentabilité, forte implication, et à « sa façon d'acquérir, de conserver, d'utiliser et de développer leurs ressources humaines »⁵

Et, en individualisant la gestion des carrières qui inclue le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise, alors, elle cherche à atteindre le meilleur équilibre possible.

Il est donc nécessaire de mettre en œuvre une politique de gestion des carrières, et pour cela, nous avons choisi d'effectuer notre recherche au sein de l'entreprise Général Emballage.

L'objectif de notre recherche, consiste à savoir :

- ◇ Comment Général Emballage pratique-t-elle la gestion des carrières dans sa politique de GRH ? Et pour se faire, il faut répondre à ces questions :
 - ◇ Le recrutement pratiqué permet-il le développement de leurs compétences ?
 - ◇ Les formations visent-elles le développement et perfectionnement aux différentes situations professionnelles ?
 - ◇ La promotion permet-elle aux salariés la réalisation de leurs aspirations ?

5. weiss Dimitri ,les ressources humains,éd d'organisation,paris, 1999,p73.

1.2 Les hypothèses :

- ✓ Le niveau de qualification de la nouvelle recrue est le principal déterminant de son recrutement.
- ✓ La formation au sein de l'entreprise permet aux salariés d'accomplir leurs tâches selon les normes exigées par le poste de travail.
- ✓ La promotion permet aux salariés de bénéficier des avantages socioprofessionnels tel que l'augmentation du salaires .

1.3 Définitions des concepts :

1.3.1 La gestion :

« C'est l'ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée »⁶

Il s'agit d'un ensemble de pratiques destiné à assurer l'activité ordinaire de l'organisation, il s'agit d'un ensemble des domaines et des pratiques d'actions dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, il s'agit d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et d'actions tactiques et stratégiques d'une organisation.⁷

1.3.2 La carrière :

« C'est un mot latin "Carriera" signifie " chemin de chars "la carrière représente la route empruntée par une personne »

On peut définir le mot " Carrière "dans un sens strict comme "l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution".

6. Grawitz madellienne, lexique des sciences sociales, éd dalloz,paris,1999.

7. Queivy R Livain c,manuel en sciences sociales,éd dunod,paris,1995,p157.

Selon Shartle 1959, la carrière représente la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquels une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle.⁸

SEARS 1982 donne la définition comme la totalité ou la séquence des rôles et des expériences de travail, rémunérées ou non, d'une personne au cours de sa vie depuis l'école jusqu'à la retraite.

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »⁹

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnelles. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

1.3.3 gestion de carrière :

C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement profes-

8. Bujold Charles Marcelle "Choix professionnel et développement de carrière", éd. théorie et recherche, p.13.

9. Shimon Donald Tania Saba Susene Jackson Randell Sacher, "GRH" tendances enjeux et pratiques, 3^e éd.

sionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.¹⁰

Selon JEAN- MARIE PERETTI, une carrière est un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur, le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise gérer la carrière. C'est de prendre à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhait de postes de travail pour des raisons d'estime ou de pouvoir, mais plutôt effectuer des choix organisés et rationnels, articulés autour de ses aspirations personnels, de ses aptitudes et de ses comportements. Elle regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien l'évaluation, la sélection, l'affectation et le développement des salariés.

1.3.4 Le recrutement

Le recrutement est la première étape nécessaire du travailleur dans son cheminement de sa carrière.

C'est ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immediat ou dans l'avenir un poste vacant.

Selon Jean Marie Peretti.¹¹

« Le recrutement est la première étape dans une carrière définie comme étant l'opération d'acquisition, du personnel dont l'entreprise a besoin, afin d'assurer son activité et remplir des fonctions spécifiques appelées métier de l'entreprise ».

Il est importera donc d'une part de préciser les besoins d'un poste et de les hiérarchisés et d'autre part de solliciter le plus grand nombre de personnes possédant les qualités requises pour effectuer le meilleur choix possible.

10. Peretti jean- marie,"GRH",5 éd, 1998.

11. *ibid*, p104.

Les demandes de recrutement entraînent une analyse approfondie du besoin d'emploi et une définition de poste.

Après la définition de poste en possède à la définition de candidat c'est -à-dire, a la confection d'un portrait type en distinguant les caractéristiques indispensables essentielles chez le future titulaire.

Selon Sekiou et autre, Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspond aux besoins d'une organisation dans un poste donnée on utilise également le mot embauche pour désigner le recrutement, le sens contraire est «débouche», qui synonyme de «licenciement»¹²

L'entreprise est menée à proposer du travail : elle doit donc recruter, la décision de recruter est stratégique, car les erreurs peuvent être couteux. L'embauche d'un nouveau salarié passe par différentes étapes qui vont de la recherche de candidature à l'accueil du nouvel embauché dans l'entreprise.

1.3.5 La formation

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

La formation est un outil de gestion des ressources humaines, est un moyen qui permet de palier à l'écart et à l'inadéquation entre les besoins et exigences qui disponible sur même facture.¹³

La formation selon M.C. BELAID : « Est constituée un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement

12. Sekiou et autre, "GRH", éd de bock, Québec, 1993, p3-17.

13. PERETTI JEAN-MARIE, "grh", 2^{éd}, promotion (2001-2002).

socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ».

La formation est l'ensemble d'action, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquelles, les salariés sont incité à améliorer leurs connaissances leur comportements, leur attitudes, leur habilités et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelle ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquates leurs taches actuelles et future.¹⁴

Selon J.P.CITEAU, la formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.¹⁵

1.3.6 La promotion

Le changement professionnel peut survenir à la suite d'une décision de promotion.

Attribution ou accession quelqu'un à une fonction plus important sur le plan hiérarchique ou celui des responsabilités. Elle suppose deux choses : une gestion des carrières permettant d'évoluer d'un poste à un autre, et une évaluation du personnel pour détecter le potentiel de chaque salarié.

Selon Lois Cadin, la promotion peut être nommée la mobilité verticale, elle caractérise les évolutions hiérarchique des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression elle s'ex-

14. Sekiou et autre "GRH", 2^{éd}, éd de bock, 2001, p336.

15. Citeau j p "GRH", principes généraux et cas pratiques, 3^{éd}, éd dalloz, paris, 2000, p101.

prime au sein d'une même fonction ou d'un même métier.¹⁶

Selon l'auteur, la promotion est définie comme étant : une progression dans l'échelle hiérarchique qui permet aux travailleurs d'acquérir plus de responsabilité sans toutefois bénéficier des avantages qui en découle telle que l'augmentation de salaire, source de motivation.

1.4 Les études antérieures :

1.4.1 Les études étrangères :

ÉTUDE-1

: PAUL BOUFFARTIGUE a mené une étude en France auprès des cadres (ingénieurs) issus de différentes grandes écoles qui livrent à la fin des études un diplôme d'ingénieurs d'Etat, ainsi qu'auprès des universités. A partir d'un échantillon constitué de 805 ingénieurs, il a essayé de suivre l'évolution de leurs carrières commençant par leur recrutement.

Il a constaté que 41 % des individus issus des écoles d'ingénieurs sont recrutés par les entreprises contre 72% des individus des universités. Il a également découvert que le type d'activité diffère aussi : au moment où les universités acceptent les postes de gestion de la population et de technico-commerciaux, leurs camarades issus des grandes écoles se dirigent plus vers les activités d'étude et de recherche. Ce choix renvoie à la stratégie de carrière, parce que ces activités vont leur permettre de devenir des managers en peu de temps, sachant que ces ingénieurs qui sortent des grandes écoles ne sont pas dans le besoin de prouver leurs connaissances. De ce fait BOUFFARTIGUE est arrivé au résultat suivant : en France la carrière est liée au lieu d'obtention du diplôme (école ou université) qui joue un rôle important dans l'évolution de la carrière.

16. Cadin loic et autre, "GRH", pratiques et éléments de théorie, éd dalloz, paris, 1999, p101.

ÉTUDE-2

:¹⁷Cette recherche a été effectuée suite à une coopération entre deux équipes : française « LES CNRS » et japonaise « JAPON INSTITUTE OF LABOUR ». Parmi les membres de la première équipe. On cite HIRAOTSU Nohara, auteur de l'article « Trajectoire des ingénieurs au Japon et en France » ou elle a repris largement les résultats de cette recherche. Celle-ci a donné lieu à un rapport de 500 pages et un résumé de 42 pages.

La question de départ de ces chercheurs était : pour assurer la compétitivité de leurs industries, le Japon et la France gèrent-ils de la même façon leurs viviers d'ingénieurs ?

A partir de là, les chercheurs voulaient analyser la condition sociale de l'innovation technique à partir de l'examen des processus de formations des ingénieurs par lesquels se génère le développement des compétences et la dynamique technique ; autrement dit, le Japon et la France ont la même technologie et cherchent à atteindre des objectifs similaires qui consiste à forger une nouvelle compétitivité pour faire face à la concurrence internationale qui représente une contrainte à laquelle sont soumis les deux pays.

La seule différence entre ces deux derniers réside dans la façon dont ils gèrent la carrière de leurs ressources humaines à haut potentiel (ingénieur). L'objectif finale donc est de déterminer les caractéristiques de chaque mode de gestion de carrière des ingénieurs et l'impact de ces deux modèles sur la réalisation des objectifs de ces deux pays.

Cette recherche a permis de détecter les différences qui existent dans la gestion des carrières entre le Japon et la France qui s'articulent sur les points suivants :

17. Hiraotsu nahara, la trajectoire des injénieurs au japon et en france, in revue francaise de gestion n°247, nouvebre decembre 1992, p 88-89.

Le statut cadre : en France, le titre « ingénieur » délivré par les écoles spécialisées est reconnu par l'entreprise. Il confère à son titulaire une légitimité sociale et une autonomie professionnelle (avoir un double rôle, gestionnaire et scientifique).

En revanche, au Japon, la reconnaissance formelle du statut ingénieur n'est faite qu'à posteriori, c'est-à-dire après l'apprentissage de l'art de l'ingénieur, avec le temps et la socialisation qui permettront aux jeunes recrues d'acquérir une compétence.

Le recrutement : les ingénieurs peuvent choisir le moment de se présenter sur le marché de travail, et discuter des conditions d'embauche ainsi que leurs préférences individuelles. Par contre au Japon, les jeunes diplômés sont recrutés par cohorte d'âge sans discuter au préalable les différences individuelles.

Insertion professionnelle : en France, les ingénieurs et les techniciens sont stratifiés à priori dans la hiérarchie professionnelle. L'ingénieur a une dimension, gestionnaire et scientifique, il a une tâche conceptuelle et une responsabilité, tandis que le technicien a pour rôle de concrétiser la conception de l'ingénieur sur le plan pratique et opérationnel. Au Japon, elle s'effectue par le processus d'apprentissage, chose qui met en dépendance ces diplômés les uns vis-à-vis des autres.

La mobilité externe : elle est faible au Japon et forte en France, car dans les firmes japonaises, les jeunes ingénieurs ont une tendance à se stabiliser dans leurs entreprises, or leur circulation en France est plus intensive.

Système d'évaluation : le système d'évaluation diffère entre les deux pays : en France il est lié au poste occupé, alors qu'au Japon il porte avant tout sur les qualités personnelles (traits de personnalité).

La compétition, la sélection et la promotion : en France, la compétition se déroule aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise autour

des postes, de la position ou l'accès à l'hierarchie, car l'entreprise croit que cette compétition est dans son intérêt, c'est pour cette raison qu'elle pousse les ingénieurs à l'initiative, à la prise de risque et à la créativité d'une part, et d'autre part elle les aide à bénéficier d'une promotion. Tandis qu'au Japon, l'espace de compétitivité est très circonscrit étant donné que la concurrence est organisée au sein d'une cohorte d'âge c'est-à-dire la promotion se caractérise par une certaine lenteur et elle est envisagée en groupe.

En France comme au Japon, les ingénieurs tiennent à réaliser pleinement leurs capacités scientifiques, mais la différence réside dans la manière de gérer leur carrière par l'entreprise. En France, ce système de gestion est ouvert, en d'autres termes l'ingénieur a une marge de liberté dans son parcours professionnel, chose qui engendre une créativité éphémère et dans ses circonstances exceptionnelles, cela est dû aux cloisonnements statutaires des ingénieurs vis-à-vis des techniciens et la séparation des connaissances qui découle de chacun (manque de communication, d'apprentissage, de coopération et de collectivité).

Au Japon, l'ingénieur n'occupe pas un territoire autonome comme c'est le cas en France, mais il se voit intégrer dans un groupe de travail qui a collectivement une mission à accomplir. Cela lui permet de former progressivement sa compétence grâce aux échanges d'informations et à l'aide d'autres membres du groupe.

Enfin, il faut signaler que ce système de gestion de carrière est cloisonné. Car il réduit la capacité d'initiative et créativité individuelle des diplômés. Les chercheurs ont déduit que ce système ne peut aller au-delà du connu.

1.4.2 Les études algériennes :

Les études qu'on a pu trouver consistent en thèses de magistère :

Etude n°1

¹⁸ : Elle a été menée en 2002 au sein de l'organisme public des douanes auprès de 107 cadres.

La problématique de la recherche s'articule autour de la réalité que vit les organisations nationales actuelles en particulier les organismes à caractère de service qui sont en répression et cela est du d'après le chercheur à la concentration des responsables sur les moyens matériels et technologique dans la résolution des problèmes et la négligence du facteur humain, créateur de richesses.

Dans cette perspective la mise en œuvre d'un programme de développement des cadres, comme étant une catégorie socioprofessionnelle très qualifiée, apparaît indispensable dans chaque organisation.

Compte tenu du programme mis en œuvre par la direction générale des douanes pour le développement de ses cadres, le chercheur s'interroge en recourant à l'analyse des difficultés politiques exercées au sein de cette dernière en l'occurrence le recrutement, la formation, la promotion et la mutation.

A un ensemble de questions, le chercheur de répondre ainsi :

- ▶ L'ensemble des politiques et pratique adoptées au sein de la direction général des douanes, dans le cadre du développement de ses cadres, permet-il de répondre aux exigences des postes occupés au présent, à l'avenir (ultérieurement) ?
- ▶ Comment sont conçues les attitudes des cadres vis-à-vis des carrières

18.

adoptées par l'organisme des douanes dans l'ensemble de ses politiques pour le développement de leur carrières professionnelles ?

Pour essayer de répondre à ces questions quatre hypothèses sont formulées à ce sens :

- ▶ L'adéquation entre les compétences des cadres lors du recrutement et les exigences du poste permet une bonne intégration de ces derniers dans leur travail.
- ▶ Le cadre douanier accorde plus d'intérêts aux formations qui se rapportent aux exigences de son poste qu'aux autres formations, dans le but d'améliorer ses connaissances et de les enrichir.
- ▶ Les cadres douanes ne sont pas satisfaits des carrières appliquées dans les différents types de promotion parce qu'ils ne tiennent pas compte de leurs acquisitions et de leurs compétences.
- ▶ L'existence d'un programme de formation professionnelle incite les cadres à formuler des demandes de mutation dans le but d'acquérir plus de connaissances et d'expériences nouvelles dans leurs domaines.

L'étude a démontré un ensemble de résultats que nous résumons comme suit :

- ▶ Le diplôme est à la base de tout recrutement des cadres douaniers, c'est le moyen de bonne intégration dans leur milieu de travail
- ▶ Le cadre douanier considère la formation comme un moyen lui permettant d'acquérir plus de connaissances en rapport à son poste, c'est pour cela qu'il préfère et qu'il opte pour des cycles de formation approfondie en techniques spécifiques et non pour des formations générales de faible intérêt pour lui.

- ▶ La politique de promotion se caractérise par le manque d'objectivité du fait qu'elle se fait selon le critère d'ancienneté et d'expérience. Cette méthode pénalise les jeunes cadres diplômés ne pouvant accéder à des postes de responsabilité occupés par les anciens toujours en fonction.
- ▶ Un système d'évaluation plus objectif et plus réaliste doit faire l'objet d'une réflexion et doit être mis en place pour mieux motiver les cadres dans leur globalité fonctionnelle.
- ▶ La mutation est un moyen pour certains cadres douanier qui n'ont pas bénéficié d'avantages professionnels (promotion, formation...) de confirmer leurs talents en d'autres lieux et d'en assurer ainsi le développement progressif de leurs carrières.

ETUDE 2

¹⁹ : Cette étude a été effectuée en 2002 et menée dans le cadre de la gestion des carrières au sein de l'entreprise publique SONALGAZ aux près d'un échantillon d'études consistant de 118 cadres.

- ▶ L'objectif de cette étude est l'analyse d'un ensemble de politiques que l'organisme applique en direction de ses cadres, entre autres : la formation, la promotion, le recrutement, la mutation et l'évaluation. A travers les questionnaires, le chercheur a essayé de répondre aux questions suivantes :
- ▶ SONALGAZ adopte quelles méthodes pour augmenter le degré de satisfaction et de motivation de ses salariés ?
- ▶ De quelle façon SONALGAZ assure l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes ?

19.

- ▶ Comment SONALGAZ répond, en réalité, aux aspirations de ses cadres ?

Pour pouvoir répondre à l'ensemble de ces questions, le chercheur a mené les hypothèses suivantes :

- ▶ L'adoption des critères scientifiques et objectifs dans l'évaluation de ses salariés augmente le degré de satisfaction et de motivation vis-à-vis de leur carrière professionnelle.
- ▶ La formation continue permet l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes occupés.
- ▶ La promotion permet aux salariés de réaliser leurs aspirations dans la gestion des carrières.

Les résultats de l'enquête peuvent être résumés comme suit :

La politique de recrutement des cadres au sein de SONALGAZ se fait sur la base de deux critères :

- ★ Le niveau d'instruction, compte tenu de l'existence d'un grand nombre de postes vacants.
- ★ Les relations sociales, compte tenu d'un nombre restreint de postes occuper.

Dans le cadre de la promotion de ses responsables hiérarchiques SONALGAZ se réfère aux critères objectifs qui sont : la compétence, l'ancienneté, la qualification, et l'expérience.

- ▶ La formation continue est considérée comme un investissement qui permet à la fois de renouveler les connaissances des cadres et d'assurer l'adéquation homme/machine.
- ▶ La communication et l'information sont des moyens peu utilisés, ce qui entrave considérablement le développement des cadres. ces derniers, à travers ce manque communicatif se voient non informés

sur les objectifs de l'évaluation, ses résultats et sur l'existence des postes vacants. En conséquence, la gestion des ressources humaines se doit de satisfaire les cadres par une continuelle approche communicative.

1.5 La Méthode et la Technique Utilisées :

Pour un chercheur, l'utilisation de la méthode et la technique sont indispensables pour le bon fonctionnement de sa recherche et afin de réaliser les objectifs visés.

1.5.1 La Méthode :

La méthode utilisée pour ce sujet est la méthode quantitative qui est la plus adéquate avec le sujet de cette recherche. Selon MAURICE Angers : la méthode quantitative est : " un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à étudier, les mesures peuvent être ordinaires du genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage de calcul " ²⁰. Celle-ci nous permet d'analyser les différents éléments constituant le sujet qui porte sur la gestion des carrières des salariés au sein de l'entreprise **GE**.

1.5.2 La Technique :

La technique utilisée dans cette recherche dépend en premier lieu de la méthode choisie. Ainsi dans cette étude on a opté pour la technique de l'enquête par questionnaire, car c'est la plus appropriée à la méthode quantitative.

Cette technique nous permet de collecter des données et des informations qui seront classées, analysées et interprétées afin de vérifier les hypothèses émises au départ. Le questionnaire permet aussi de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les résultats obtenus. La technique, est un procédé qui permet de collecter des données sur le phénomène étudié,

20. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, les éditions casbah université, Alger, 1997. P60.

avant la collecte de ces données, il faut rejoindre des personnes qui nous donneront des informations en utilisant des techniques comme :

1.5.3 La pré- enquête :

Elle a constitué la première étape de notre recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de G E, et pour effectuer une enquête dans leur organisme, nous pouvons rassembler un maximum de données et d'informations sur notre sujet de recherche et nous avons réalisés quelques entretiens libres menés d'un guide d'entretien que nous avons préparés avec un groupe de cadres et quelques salariés, afin de préciser notre problématique et les hypothèses de notre recherche ainsi que la méthode et la technique.

– L'entretien :

C'est un " outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes ²¹

On a utilisé cette technique dans la pré-enquête au sein de l'entreprise ou nous avons fait le tour à l'intérieur de l'usine où nous avons effectué quelques entretiens avec les différents responsables hiérarchiques et certains travailleurs

1.5.4 Le Questionnaire :

Pour la confirmation ou la réfutation de nos hypothèses de recherche, on a choisi le questionnaire comme une technique de travail la plus adéquate au recueil des informations nécessaires à notre étude. " Cette technique permet de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon d'une part, et de trouver les corrélations de causalité entre les variables

21. Lamoureux. A. Recherche et méthodologie en sciences humaines, Laval, Ed Etudes vivantes, 1995, Page 57.

choisis dans nos hypothèses de l'autre part. »²².

» Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatifs en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »²³. ce mode d'investigation contient deux sortes de questionnaires dans la réalisation de notre recherche qui est :

Questionnaire auto administré : c'est un formulaire de question à remplir par le formateur. on a appliqué cette technique avec les cadres et quelques agents de maîtrise.

Questionnaire interview : c'est un formulaire de question posé par un intervieweur qui note des réponses par l'interviewé. on a utilisé ce type de questionnaire avec les agents de maîtrise. La passation de ce questionnaire s'est effectuée selon le mode face à face, afin d'assurer compréhension des questions et minimiser le taux de non réponses.

1.5.5 La Formulation du Questionnaire :

nous avons élaboré notre questionnaire avec deux types de questions :

Questions fermées dont les personnes interrogées doivent choisir parmi les réponses proposées et des questions ouvertes dont les interrogées sont libres de répondre et d'exprimer comme ils veulent.

1.5.6 La Description de Questionnaire :

Dans le but d'avoir le maximum d'information sur la gestion des carrières des salariés au sein de G E, nous avons réalisé un questionnaire

22. COMBESSIE Jean Claude. La méthode en sociologie. Edition NATHAN, Paris. 1998. p125.

23. ANGERS Maurice, op cit .P146.

qui contient les axes suivant :

Le premier axe : il comporte des données relatives à la situation personnelle des salariés (sexe, âge, le niveau d'instruction...etc. c'est les caractéristiques de la population d'étude.

Le deuxième axe : il comporte des données relatives à la situation professionnelle telles qu'elle est :

- La première partie le recrutement attire et sélectionne des candidats par apport à un poste de travail disponible.
- La deuxième partie sur la formation, les questions que contiennent cette partie s'articulent sur : la satisfaction et l'impact de la formation sur le travail.. etc. .
- la troisième partie contient des questions qui s'articulent sur les conditions d'accès à une promotion et ses critères...etc.

1.6 L'échantillonnage :

1.6.1 présentation de l'échantillon d'étude :

L'échantillonnage est une phase importante de la recherche. Selon CLAUDE J : " L'échantillonnage veut-dire la définition de la population d'étude qui répond à l'objet de l'enquête, les hypothèses du travail et le type de l'échantillonnage adopté " ²⁴

" Le type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné est commune pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon " ²⁵

24. GRAWITZ Madleine, méthode des sciences sociales, édition Dalloz, Paris, 2001, P29

25. GRAWITZ Madleine, lexique des sciences sociales, 7ème ed, édition Dalloz. Paris, 1999.

1.6.2 L'échantillon visé :

L'échantillon ciblé, dans notre recherche est l'ensemble des cadres, agents de maîtrises et les agents d'exécutions, qui travaillent au sein de l'entreprise " GE " dont la raison principale de choix de ces catégories est que la gestion des carrières touche toutes les personnes. L'échantillon proportionnel, à la population mère, qui est constituée de 753 salariés de la population mère, dont on a sélectionné un échantillon de 76 personnes. nous avons opté, à l'utilisation de la technique d'échantillonnage accidentel, qui ne se base pas sur le choix des unités de l'échantillon, mais on interroge les premiers salariés qui se présentent à un endroit donné dans l'entreprise, pour obtenir un avis rapide des travailleurs. " L'enquêteur pense n'introduire d'autre critère que le hasard pour le choix des individus qui feront partie de l'échantillon, il les prend ces passants ,comme ils se présentent .En fait ,et nous anticipons sur ce qui sera dit plus loin ,si l'on entend par tirage au hasard tout tirage que l'on peut assimiler à celui des loteries et qui attribue à chaque individu une chance connue et non nulle(souvent égale) d'être choisi ,on voit que le hasard du sens commun est bien différent du hasard probabiliste ".²⁶

Dont, notre population mère, est constituée : de 753 salariés permanents répartis en trois catégories socioprofessionnelles, qui représentent :

- Agents d'exécution : 38.
- Agents de maîtrise : 22.
- Cadres : 16.

26. Gauthier Benoit , Recherches sociales de la problématique à la collecte des données, presses de l'université du Québec, 5ème éd, 2009, pp 261,262.

2

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Généralités sur la gestion des ressources humaines

2.1.1 préambule

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources, nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, La formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

Définition

” La GRH est l’ensemble des activités qui visent à développer l’efficacité collective des personnes qui travaillent pour l’entreprise. L’efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l’entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien, afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l’entreprise”.¹

” 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 quantité et qualité ”²

D’après Alain Meignant l’objectif essentiel de la GRH, est de ” disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressource humain est donc constituée de l’ensemble des activités qui ont pour but l’intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l’entreprise.

Finalement, la GRH a pour objet d’utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines, pour des activités d’ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

1. Patrice Roussel est de l’équipe de recherche au LIRHE, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humains et l’emploi, crée en 1995.

2. Cadin L, Guérin F & Pigeyre F, « *GRH* », éd Dunod, 2007.

2.1.2 L'évolution de la GRH

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, et de ce fait ses employés, était l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XXème siècle ; avec l'apparition des premières théories relatives à la question des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évaluation de la perception de la GRH.

Historiquement³ la gestion des hommes, au cours du 19ème siècle s'est rationalisée d'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer. La masse des travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel. La Fin du 19eme siècle jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la Production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. " La logique de l'honneur " de P. d'Iribarne) et voit l'apparition des premiers éléments ; qui structurent la vie salariale.

Quelques dates importantes

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

3. Maxime Moreno, "cœurs de gestion des ressources humains" sur proposition de caroline Merville maître de conférences GRH-IAE-UTI ,2008.

Les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, des systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et du facteur humain (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

Pendant les trente glorieuses

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ; ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss et al⁴. la fonction personnel se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats ;
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées ;
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

4. Weiss Dimitri et al, "ressources humains", éd d'organisation, 3 éd 2005

Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

La fonction des années 2000

D'après Peretti⁵

Administrer efficacement :

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

Développer la motivation et l'implication des salariés :

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...

” Réserve d'énergie ”, la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

” de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;

” de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;

5. Peretti Jean-Marie, "GRH Focalisation sur les personnes Orientation sur le présent focalisation sur les processus, chez Vuibert, 1998, p13.

**Mettre en œuvre la stratégie Favoriser le changement
Administrer efficacement motiver impliquer les salariés**

Orientation sur le futur, la stratégie⁶ d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme. Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation. Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants : Variété des tâches,
Partage du pouvoir,
Promotion,
Rémunération,
Participation,
Formation...

Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération. Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise,

6. maxime Moreno,opcit, p11

doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique. 9 Constatant les problèmes de productivité de certaines entreprises américaines jadis prospères, Lawler (1986) présente un modèle de gestion le " High-Involvement Management ". Selon ce modèle, certaines pratiques en GRH favoriseraient la productivité, l'engagement et la mobilisation. Ces pratiques constituent des leviers qui apportent un avantage distinctif aux entreprises. Dans son ouvrage, Lawler (1986) s'intéresse plus spécifiquement aux quatre types de pratiques suivants : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire.

Stratégie Caractéristique organisationnelle Management Ressources Humaine Domination par les coûts

Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peu coûteuse Organisation centralisée Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle. ⁷

Différenciation Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives . Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.

7. *ibid*, p12.

Spécialisation Mélange d'avantage coût et de différenciation Mélange des pratiques précédentes

1.2.2. Une approche contingente de la fonction

Théorie de la contingence : chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques. L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20^{ème} siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de 10 Le fit résulte du croisement, pour un individu, entre la manière favorite d'atteindre ses objectifs et une orientation stratégique ou une méthode pour exécuter une tâche.

11 Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise de l'université Harvard. Il est également spécialiste de l'économie du développement. L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie : l'intensité de la rivalité entre les concurrents ; le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution ; Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs. Ils ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).

G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.

Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H. : la fonction " personnel " ⁸, devenue G.R.H., ne correspond plus un nombre

8. Ibid, p13.

d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global. Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.

1.2.3. Une approche Client-Fournisseur

La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :⁹

- 1- le dirigeant,
- 2- les actionnaires,
- 3- les salariés,
- 4- les organisations syndicales.

Ces clients ont des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H. soit considérée comme performante et créatrice de valeur.

2. La découverte de l'être humain et la naissance de l'école des relations humaines

Au début de la décennie 1930, un psychologue Américain, Elton Mayo, a conduit des expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences ont donné naissance au courant des relations humaines. Après ses expériences, il a tiré les conclusions suivantes :

- L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni une machine ;
- L'importance des éléments d'ordre affectif et émotionnel dans la productivité.
- Les incitations financières ne peuvent constituer l'unique motivation pour les employés.

9. Ibid, p14.

De nombreux chercheurs, tel que Maslow et Herzberg, ont poursuivi le travail de l'entreprise. Mayo, ce qui permis, après 1950, aux services du personnel de donner plus d'attention aux motivations des salariés ,aux besoins de satisfaction de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.¹⁰

1.2. Développement de la gestion des ressources humaines

Aujourd'hui deux axes sont présents dans la gestion des ressources humaines, le premier utilise la GRH au service de la stratégie de l'entreprise. Le développement des outils de mesure y'est pousse : tableau de bord, planification et pilotage des niveaux d'effectifs, gestion d'absentéisme, politique salariale, promotion, formation.

Le second modèle a développé l'implication du personnel dans le processus d'amélioration, la gestion des compétences, de participation au choix de l'organisation. Dans cette seconde perspective, apport du spécialistes en relations humaines et de faire en sorte que les personnes, se sentent bien en entreprise afin que celle -ci soit plus efficace. Grâce à cette évolution, c'est que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH, dont -elle progresse comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif

2. Enjeux de la GRH :

La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la " vie " des collaborateurs :

- " Le recrutement ;
- " La gestion des carrières ;
- " La formation ;
- " La gestion de la paie et des rémunérations ;
- " L'évaluation des performances ;
- " La gestion des conflits ;

10. KHAROUFI radhia , "impact de la fonction sur la gestion des ressources humains" , 2000.

- ” Les relations sociales et syndicales ;
- ” La motivation et l’implication du personnel ;
- ” La communication ;
- ” Les conditions de travail...etc.

Afin de valoriser les compétences, la motivation, l’information et l’organisation, il est possible de donner toute l’attention nécessaire à certains outils de management :

- **Le recrutement** : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s’assure d’avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification. ¹¹

- **La formation et le coaching** : Afin d’améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d’effectuer un travail que l’on sait faire).

- **La motivation positive** : (récompense : félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d’une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d’effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l’intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d’exemplarité. Elle renvoie aussi l’individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d’équité doit guider l’administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la

11. www.wikipedia.org, l’encyclopédie libre, 2000, p 1.

notion de groupe ou d'équipe.

- Par la communication et la transparence : Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendue nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management.

- Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches : L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

- Par l'administration du personnel : Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié.

3. Les métiers de la gestion des hommes¹²

La gestion des ressources humaines consiste à définir une politique de l'emploi et une gestion de personnel en adéquation avec les objectifs de l'organisation, tout en respectant la législation sociale et en assurant des tâches administratives obligatoires.

12. www.google.fr/wiki; article sur l'administration du personnel 2004.

TABLE 2.1 – Les métiers de la GRH.

Fonctions	Métiers
Direction / Stratégie	<u>Directeur des ressources humaines</u> Responsable Ressources Humaines
Gestion de l'emploi, des carrières et des compétences	Responsable de développement RH Responsable gestion des compétences Gestionnaire des carrières et mobilités Gestionnaire Ressources Humaines Chargé des Ressources Humaines Assistant Ressources Humaines
Relations Sociales	Responsable des Relations Sociales Responsable Diversité Juriste en droit social Chargé de mission handicap
Administration du personnel	Responsable de l'administration du personnel ou Chefdu personnel Responsable Paie Gestionnaire de paie Gestionnaire Administration du Personnel
Recrutement	Responsable Recrutement Responsable relation Écoles / Universités Chargé de recrutement Chargé de recherche Consultant Approche directe
Formation	Responsable Formation Chargé de formation

Conclusion :

Intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humaine et social en harmonie avec leur stratégie économique. La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coûts, alors que l'on parle à présent de ressource, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable

2.2 Le lien entre la gestion des carrières et la la gestion des ressources humaines

2.2.1 Préambule

Parmi les systèmes et les objectifs de la gestion des ressources humaines et pour la bonne gestion de l'entreprise, en trouve la gestion des carrières.

2.2.2 Les objectifs de GRH :

¹³ Que ce que la GRH et quels sont ses objectifs ?

Le mot " gestion "représente l'ensemble des activités, de décisions qui se déroulent dans un organisme.

La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de déposer les RH correspondant à ses besoins en qualité et quantité, parmi les activités qui permettent à une organisation : le recrutement, rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières ayant pour l'objectif de mobiliser et développer les RH pour grand performance de l'organisation, attirer les compétences et valoriser les ressources humaines.

Au cœur de la GRH , la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu quand a lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles. Au sein d'une même entreprise il existe plusieurs catégories de salariés, et il est difficile pour elle d'apporter les même réponses à tous, une segmentation du personnel lui permettra d'adopter une gestion des carrières ciblée.

13. [www ,wikipedia .com](http://www.wikipedia.com).

Tout au long du développement de la carrière de ses salariés, l'entreprise rencontre plusieurs types de problématiques liées à des caractéristiques particulières de son personnel, qui conduisent à adopter différentes approches de la gestion des carrières, telle la gestion des nouveaux diplômés, la gestion des fin de carrières... ceci dit il n'y a pas que l'individu qui influe sur la politique de gestion des carrières, cette dernière varie aussi selon le contexte organisationnel.

2.3 la position de la gestion des carrières au sein de la GRH :

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la figure 1.

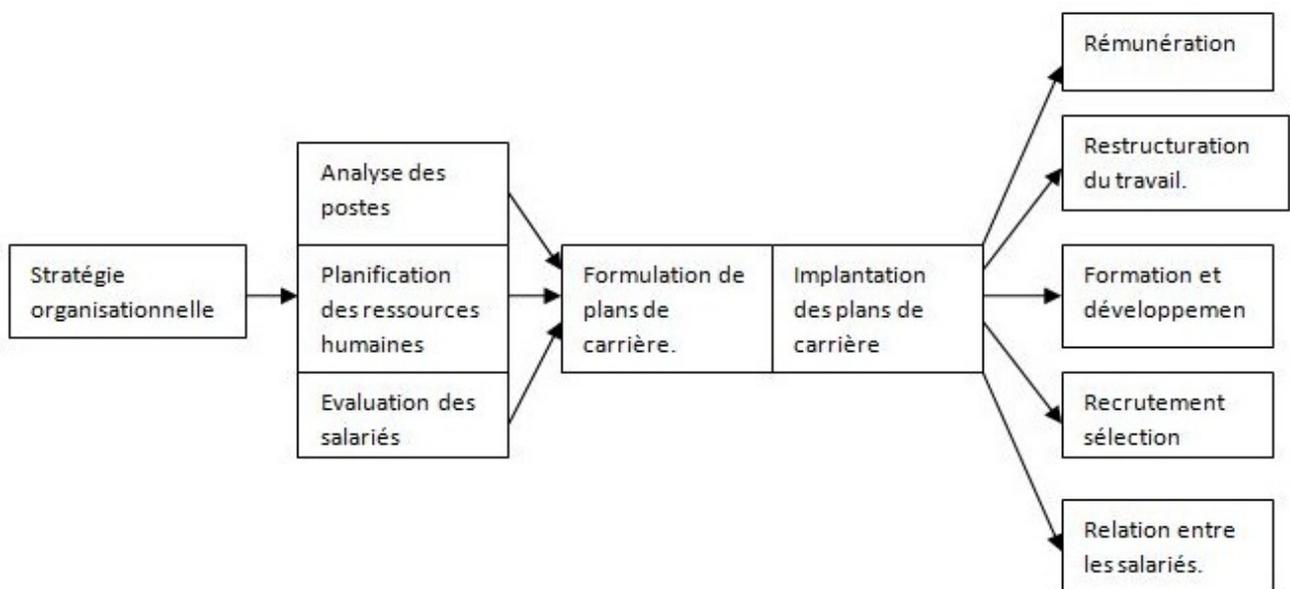


FIGURE 2.1 – La gestion des carrières au cœur de la GRH.

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

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

2.4 les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :

14

- **Analyse des postes** : l'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin, dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés, de nos jours on parle même d'une

14. cerdin Jean-Luc, , "Gérer les carrières" édition EMS, CAEN , éd Vade-mecum, 2000 p 23.

certaine polyvalence des postes.

- **La planification des ressources humaines** : La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.¹⁵
- **Le recrutement** : Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.
- **La sélection** : L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité¹⁶.
- **La rémunération** : La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.
- **L'évaluation du rendement** : L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.
- **Le développement des compétences** : Cette activité fait par-

15. SHIMON L et les autres " GRH", " Tendances, enjeux et pratiques actuelles-3eme édition - " édition Pearson Education Montréal, 2002

16. *ibid*,p352.

tie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation. . .

Après avoir situé la gestion des carrières dans la GRH, une précision des notions régissant ce sujet s'impose.

2.5 Le rôle principal de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines

¹⁷ A ce jour où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, l'identité de la fonction GRH est confrontée à des exigences stratégiques et à une évolution rapide des métiers et des équilibres sociaux. Pour prendre conscience de la GRH, il faut rappeler que l'utilité du système de gestion des carrières provient de sa contribution à la satisfaction des besoins organisationnels et à la réussite professionnelle et personnelle de chacun des salariés et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, d'après ce qu'on vient de dire, on peut dire que " la gestion des carrières " partie importante du volet " emploi " de la gestion des ressources humaines. Nous allons voir comment introduire une telle démarche dans l'entreprise pouvant être utilisés, et une application concrète de gestion des carrières. La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière avec des outils reconnus, elle assure à la fois l'administration des RH (gestion des carrières, formation, . . .) cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme.

17. [www, Wikipédia, com.](http://www.Wikipédia.com)

Conclusion

La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière avec des outils reconnus, elle assure à la fois l'administration des RH (gestion des carrières, formation, ...) cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme.

3

La gestion des carrières

Généralités sur la gestion des carrières :

La gestion des carrières est un champ d'études très récent, elle connaît une évolution importante de la perspective traditionnelle où elle était assurée, et presque toujours un élément prioritaire de la stratégie de gestion des ressources conçue par les organisations, à la perspective moderne où elle est du ressort de l'individu. Le secret de la réussite d'une carrière, c'est de saisir toutes les opportunités qui se présentent. Baser son choix de carrière sur des motivations extérieures à soi, c'est un peu comme " construite une maison sans fondements ". Mais c'est tout est devenu un choix de carrière parce qu'on bâtit jour après jour son parcours professionnel et s'il faut baser ses choix professionnels sur des motifs intérieurs, faut-il pour autant perdre la vue ? Que non ! Dans un contexte de changement incessant.

3.1 Notion de la gestion des carrières :

La notion de carrière est souvent remise en question par des auteurs qui préfèrent remplacer par celle de parcours professionnel ou de parcours de vie.

3.1.1 Historique

¹ La notion de la carrière, évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié.

Emergence

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

Décennies 1960 et 1970

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière .La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre exactement.

1. Peretti Jean -Marie , gestion de ressources humains, éd Vuibert, paris,1998,p104.

De 1980 à 2000

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

3.1.2 La finalité et les objectifs de la gestion des carrières

² Parmi les finalités et les objectifs de la gestion des carrières on peut les citer comme suit :

La finalité

La gestion des carrières a pour finalités :

- De planifier ;
- D'organiser ;
- Et de contrôler le développement du potentiel humain de l'entreprise pour répondre aux :
 - Besoins actuels et prévisionnels de l'entreprise ;
 - Attentes et motivations du personnel.

Les objectifs

3

2. www.Doc.Etudiante.Fr

3. ibid,www,doc.Etudiante.

-
- Gérer la relation entre les individus et l'organisation dans la durée ;
 - Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
 - Outil pour l'organisation ;
 - Réduire le roulement des ressources ;
 - Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
 - Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...) ;
 - Diminuer des coûts de recrutement ;
 - Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
 - Le développement des compétences et des performances ;
 - La détection des potentiels et la préparation de la relève.

Les employés doivent se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.

Leurs besoins individuels de carrière se posent dans la manière de définir un plan de carrière susceptible d'utiliser leurs forces, de satisfaire leurs besoins, de se développer, de leurs donner des défis à relever, d'être conforme à leurs intérêts, de correspondre à leurs valeurs et à leurs styles personnels. L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu.

1. Pour l'organisation :

Son utilité repose sur les points suivants :

Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;

Fidéliser une partie des salariés ;

Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose ;

D'améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des

postes de travail commence à s'imposer).

Renforcer sa culture ;

De mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;

Mettre en place une relève de qualité. . .

2. Pour l'individu :

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :⁴

Sécurité d'emploi ;

Développement de ses compétences ;

D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.

Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.

Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

3.1.3 Les acteurs de la gestion des carrières

Il existe quatre (04) acteurs entrent en jeu dans la gestion des carrières :

1. **Les supérieurs hiérarchiques** : qui sont les coaches des membres de leurs équipes, qu'ils ont facilité les choses, être un bon " patron ", offrir les possibilités de formation ;
2. **La direction des ressources humaines** : assurer la cohérence entre le salarié et la hiérarchie par la mise en place de politiques ressources humaines ;

4. *ibid*, www, doc étudiante

3. **Le salarié** : c'est l'acteur de sa propre mobilité, qui doit prendre en charge son avenir, il doit avoir un comportement stratégique ;
4. **Les syndicats** : vérifient le respect de la législation en matière de gestion des carrières.

3.1.4 Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières sont de trois types :⁵

1. L'environnement

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et des crises économiques réduisent la qualité du départ des volontaires, limitent les possibilités de promotion et créant un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la qualité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en cas matières.

2. L'organisation

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière des employés.

3. Les individus

Le trop grand nombre des personnes âgées limités les possibilités de promotion et cause l'apogée des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur

5. *ibid*, p4.

les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations.

3.1.5 Les types de la gestion des carrières

On distingue deux(02) types :

- La carrière individuelle : il s'agit de la carrière interne, les critères pour déterminer la carrière sont objectifs, correspondant aux aspirations individuelles. chaque individu va utiliser des critères qui sont propres pour évaluer le succès de carrière.
- La carrière organisationnelle : il s'agit d'une carrière externe, les critères de succès sont plutôt objectif s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite d'individu.

3.1.6 La Gestion de carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants :

La gestion des carrières dans la logique du marketing social s'adresse de façon différenciée au public non cadre et au public cadre, elle s'impose particulièrement pour les personnes cadres⁶, avec un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), ce sont les personnes appartenant au noyau central de l'organisation.

La problématique de la gestion des carrières des non cadres, en comparaison aux cadres, paraît peu pertinente du fait de trois raisons⁷ :

Ils occupent des postes spécialisés ;

Plus grande résistance à la mobilité ;

Formation plus longue et coûteuse pour leur développement professionnel.

6. LIVAIN, "la gestion des carrières des cadres dans les grandes entreprises en France", 1990, p64

7. Roger, 1992- la gestion des carrières.

Préambule

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. L'encadré 10.2 énumère les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

3.2 Evolution de la carrières de l'individu et défis de la gestion des carrières

Le cycle de vie d'une carrière :

le model traditionnel : Selon Hall (éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail), le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes présentées dans la figure 04. Ces étapes constituent une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du poste qu'il occupe⁸. La connaissance de ces événements va aider l'individu et l'organisation à mieux comprendre les problèmes et les événements qui se présenteront au fil des ans.

◇ **Première étape :** la préparation au marché du travail. Durant cette phase qui va de la naissance à 25 ans environ, l'individu acquière un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ces expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

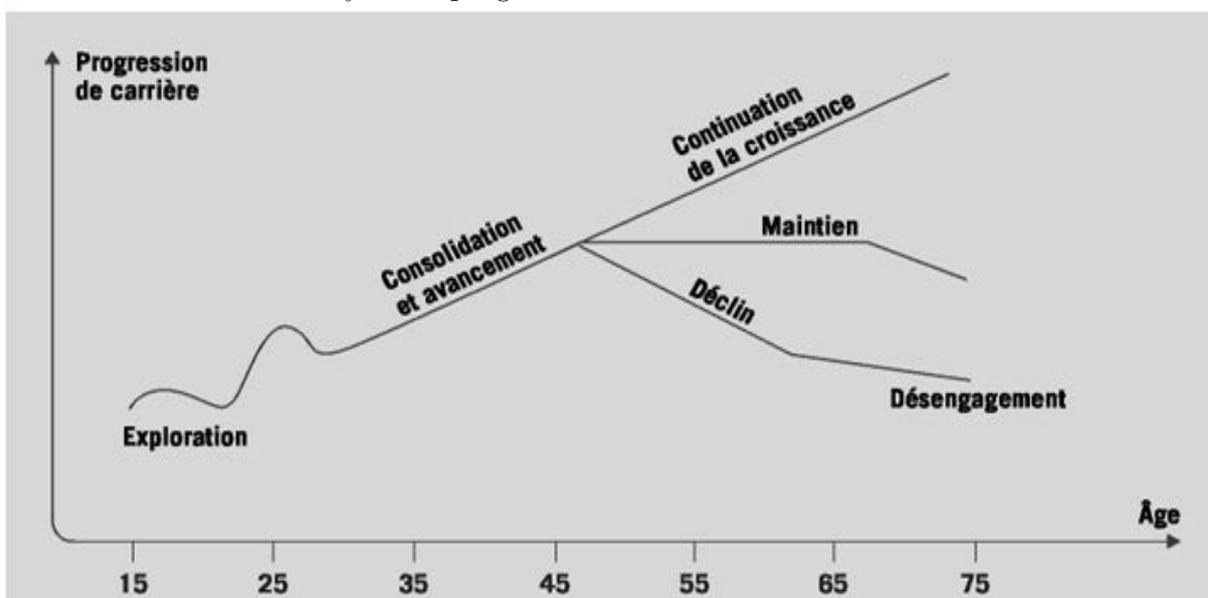
◇ **Deuxième étape :** l'entrée sur le marché du travail. Durant cette étape l'individu se consacre au choix d'un emploi et d'une organisation. La principale difficulté de cette période est ce que les chercheurs ont ap-

8. Sekiou l et collaborateurs , "gestion des ressources humains"

pelé " choc de réalité " ⁹, ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport au emplois qu'il désire occuper et trouver une fois sur le marché du travail. On commence généralement sa carrière au bas de l'échelle, et le travail n'est pas forcément stimulant.

- ◇ **Troisième étape** : elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

FIGURE 3.1 – le cycle de progression d'une carrière selon le model de Hall.



Source : adapter de D HALL careers in organization, Santa Monica, goodwear, 1976.

- ◇ **Quatrième étape** : la carrière à mi-chemin. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes reliés à une sorte d'oscillèrent entre la dépression et l'euphorie ¹⁰.

9. CERDIN Jean Luc - Gérer les carrières, Vade Mecum, édition Ems management & société

10. SHIMON L. DOLAN.TANIA SABA.SUSAN E JACSKSON.RANDALL S ACHUMER."GRH",3eme- édition - Tendances, enjeux et pratiques actuelles

- ◇ **Cinquième étape** : La fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

A côté du modèle traditionnel, d'autres modèles plus évolués existent, qui prennent en considération les types de personnalité, la nature du travail et les aspirations professionnelles de l'individu. Selon les étapes de la carrière, les personnes expriment des attentes différentes envers leur travail. Cependant, elles sont guidées tout au long de leur cheminement de carrière par une ancre qui oriente leurs choix de carrière 1. D'autres typologies telles que celles de HOLLAND et de DRIVERS expliquent aussi les différences d'orientation de carrière.

- ✠ ” La typologie sur les ancres de carrière selon Schein : Elle expliquerait les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation.

TABLE 3.1 – les huit ancrs de carrière de Schein.

Ancres de carrière	Type de travail	Système de promotions
Technique	<p>Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles en proposant des défis ;</p> <p>Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué ;</p> <p>Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités ;</p> <p>Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires.</p>	<p>Promotions d'ordre professionnel ;</p> <p>Élargissement des tâches ;</p> <p>Soutien technique très important ;</p> <p>Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales</p>
Managériale	<p>Spécialisation considérée comme un piège ;</p> <p>Travail de généraliste ;</p> <p>Travail axé sur les promotions ;</p> <p>Compétences analytiques requises ;</p> <p>Accent sur les relations interpersonnelles ;</p> <p>Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises ;</p>	<p>Promotions basées sur le mérite, sur la performance ;</p> <p>Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion.</p>

	Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation.	
Autonomie	Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne ; Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon ; Désir de faire les choses à sa façon ; Besoin permanent d'autonomie ; professions autonomes ; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement.	Promotions basées sur les réalisations passées ; Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant mettre en péril son autonomie.
Sécurité/ Stabilité	Besoin de se sentir en sécurité ; Loyauté envers l'organisation accordée en échange de la stabilité ; Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière ; Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs ; plafonnement des moins talentueux ; Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu	Promotions basées sur l'ancienneté ; Systèmes de promotions fondés sur le rang et les grades. Ex : universités.
	Effort de création de nouvelles entreprises ; Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financières ; Création de produits, de services, d'entreprises ; Risque constant de lassitude ; Besoin de créer et d'innover en permanence.	Pouvoir de changer de rôle au besoin.

Sens du service	Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon ; Importance plus grande accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande ; Volonté d'influencer l'entourage.	Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu
Défis	Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand ; Prépondérance accordée à la compétition.	
Style de vie	Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail : la famille et les loisirs. Faible loyauté organisationnelle.	

Source : adapter de E. H. Schein, *Carrer Anchor*, San Diego, University Associates, 1990.

✘ **La théorie de Holland portant sur les types de carrières :** Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière¹¹. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, J. L. Holland, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. Holland soutient qu'il existe six personnalités types (voir tableau 2) qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

11. CERDIN Jean Luc, opcit

TABLE 3.2 – types de personnalités selon Holland.

Types de Holland	Aptitudes	Traits de personnalité	Intérêts
RÉALISTE Personne exerçant surtout des tâches concrètes.	Aptitudes visuo-motrices endurant spatiale Ex. : dextérité manuelle, sens de la mécanique, bonne forme physique.	Ex. : patient, minutieux, physiquement, et perception constant.	La mécanique et le travail de plein air. Ex. : manipulation de machines, mécanique/ électronique, nature et environnement.
INVESTIGATEUR Personne ayant besoin de connaissances théoriques pour agir.	Aptitude aux activités scientifiques et mathématiques Ex. : intelligence abstraite, résolution de problèmes, rigueur intellectuelle.	Ex. : critique, Ex : critique, curieux/chercheur, soucieux de se renseigner, calme/réservé.	Les sciences et les mathématiques. Ex : activités intellectuelles, chimie, physique, biologie, mathématique, haute technologie.
ARTISTIQUE Personne s'exprimant	Aptitude artistique Ex : sens esthétique idées originales, facilitées dans les arts plastiques.	Ex. : spontané, expressif, imaginaire, émotif.	Les beaux-arts, la littérature et les langues. Ex. : beaux-arts, littérature et langues, musique.
SOCIAL Personne désirant exercer ses actions auprès des personnes.	Aptitude aux relations interpersonnelles Ex : facilité à s'exprimer, capacité à aider, sens de la collaboration.	Ex : être attentif aux autres, coopératif, collaborateur, compréhensif.	Le travail social et les relations interpersonnelles. Ex : engagement social, sciences humaines, éducation et rééducation.
ENTREPRENANT Personne aimant influencer les autres, leur "vendant" des idées ou des biens matériels.	Aptitude au leadership et à la supervision Ex : capacité à prendre des décisions, sens de l'initiative et de l'organisation.	Ex : persuasif, énergique/actif, leader, optimiste.	La vente, le leadership et la supervision. Ex. : affaires, commerce, finances ; tâches administrative ; vente, marketing, relations publiques.

CONVENTIONNEL Personne aimant se conformer à des règles précises.	Aptitude au travail de bureau et de classement Ex : rapidité d'exécution, sens de la précision, sens de la méthode.	Ex : loyal/digne de confiance, organisé, efficace/ordonné, respectueux de l'autorité.	Le travail de bureau et de classement. Ex : classement et ordre, travail méthodique, bureautique et informatique.
---	---	---	--

Source : s'orienter selon l'indécision Isabelle Falardeau, Rpland Roy, sainte -Foy : Les éditions septembre 1999.

✘ **La typologie de Drivers :** Driver a défini quatre types de cheminements de carrière :

- ✓ Le cheminement homéostatique : Se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain, et l'amélioration de leurs compétences.
- ✓ Le cheminement linéaire : Est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et de domination, et qui s'intéressent aux relations interpersonnelles.
- ✓ Le cheminement transitoire : Implique des changements fréquents ; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs.
- ✓ Le cheminement spiral : Est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action.

3.2.1 Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise :

La place qu'occupent les salariés dans l'entreprise conduit à adopter différentes approches de la gestion des carrières, de ce fait l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Les aspirations individuelles des personnes demanderaient des réponses au niveau de chaque individu. Cependant ces derniers progressent dans leur carrière en fonction du taux d'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés dans le temps. A chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner tel que les jeunes diplômés, les plafonnements de carrière, la double carrière dans un couple, et la fin de carrière, pour qui nous essaierons ensuite de proposer des pistes de solutions.

3.2.2 La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :

¹² Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé ; et la recherche de l'autonomie rapide. Les cinq premières années de leur carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover et d'orienter convenablement les individus. Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approche de la retraite. Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations.

Nous pouvons les énumérer comme suit ¹³ :

12. gestion des carrières , l'explication et la gestion du phénomène de démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés, thèse de doctorat, université de Montréal ; école de relation industrielles, 1998.

13. SHIMON L - DOLAN-TANIA SABA-SUSANE JACSKSON-RANDALL SACHUMER ,opcit .

Avoir un plan de carrière.

Bénéficier d'un encadrement.

Se voir confier des responsabilités.

Jouir d'une autonomie.

Avoir une qualité de vie au travail.

Avoir de bonne condition de travail.

Bénéficier d'un soutien organisationnel.

Avoir des possibilités de se développer et de progresser dans la hiérarchie.

Pouvoir être mobile.

Evoluer dans climat convivial.

Utiliser pleinement son potentiel.

L'entreprise doit satisfaire ces attentes si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein, diverses mesures s'imposent :

Accueil : l'accueil et la socialisation ont une grande importance, cela consiste à mettre à la disposition des nouveaux salariés l'information nécessaire au moment de la sélection et de l'accueil.

Recrutement : c'est l'examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

Conditions de travail : analyse des aménagements possibles.

Carrière : comprend les activités tel que le consulting sur la carrière ; l'évaluation ; la formation, la mise en valeur de l'employé ; et l'enrichissement professionnel progressif.

Encadrement : consiste à donner des explications claires sur le travail à réaliser, un encadrement à l'arrivé, le parrainage, et des affectations.

3.2.3 La double carrière dans le couple :

La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction à l'individu. Cependant, elles peuvent entrer en conflit quand les conjoints mènent tous deux une carrière. L'expression "double carrière" fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Le couple avec enfants qui exercent tous deux une activité professionnelle est aux prises avec une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne¹⁴ :

Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme est surchargée de travail, puisque, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer les travaux ménagers. Il lui faut déployer des efforts continus, surtout lorsqu'elle assure presque seule l'entretien de la maison et l'éducation des enfants.

Des problèmes d'identité peuvent surgir particulièrement dans notre société, étant donné la confusion existant entre les rôles assignés, dans notre culture, aux hommes et aux femmes, et les rôles qu'ils jouent réellement.

Lorsqu'il y a conflit entre la progression des carrières des deux membres du couple, ou entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, il devient nécessaire de trouver des mesures d'adaptation. Afin d'aider les travailleurs à concilier entre leur vie professionnelle et familiale, les entreprises entreprennent certaines mesures¹⁵

Aide aux membres de la famille : service de garderie, aide financière pour les frais de garde, garde des enfants d'âge scolaire, aide financière à l'éducation, aide d'urgence, aide aux personnes à charge à autonomie réduite. Cette activité généralement confiée dans nos entreprises aux

14. CERDIN Jean Luc ,opcit

15. SHIMON L. DOLAN_TANIA SABA_SUSAN E JACSKSON_RANDALL S ACHUMER, opcit

œuvres sociales.

Congés et avantages sociaux : compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, assurance collective familiale, services domestiques à accès rapide.

Aménagement du temps de travail : horaire flexible, horaire comprimé volontaire, horaire à la carte, travail à temps partiel volontaire, travail partagé volontaire, travail à domicile, congé de matinée. . . .

Gestion des carrières : cheminement de carrière adapté aux exigences Familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

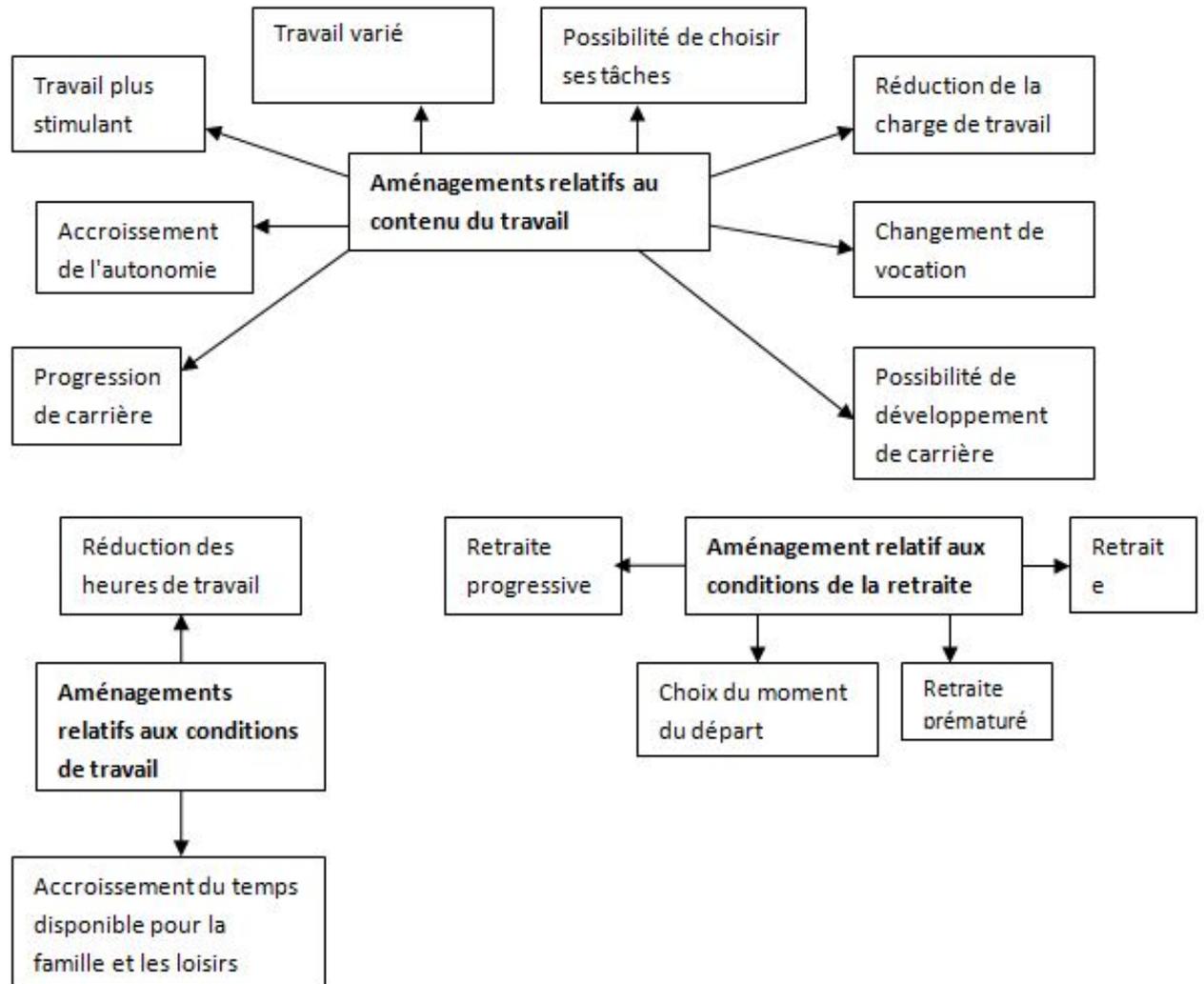
3.2.4 La gestion de la fin de la carrière :

Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quant à elles ne cessent d'évoluer. Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma prochain). La première catégorie a trait aux aménagements touchants les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs aux contenus du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portant sur les conditions de retraite.

A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de proposer à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière pour permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès. Afin de faciliter la réorientation de leur carrière, les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir schéma suivant). Planifier l'étape de leur fin de carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constitue des avenues qui favorisent la mobilité d'une

main d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein de l'organisation et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnelles.

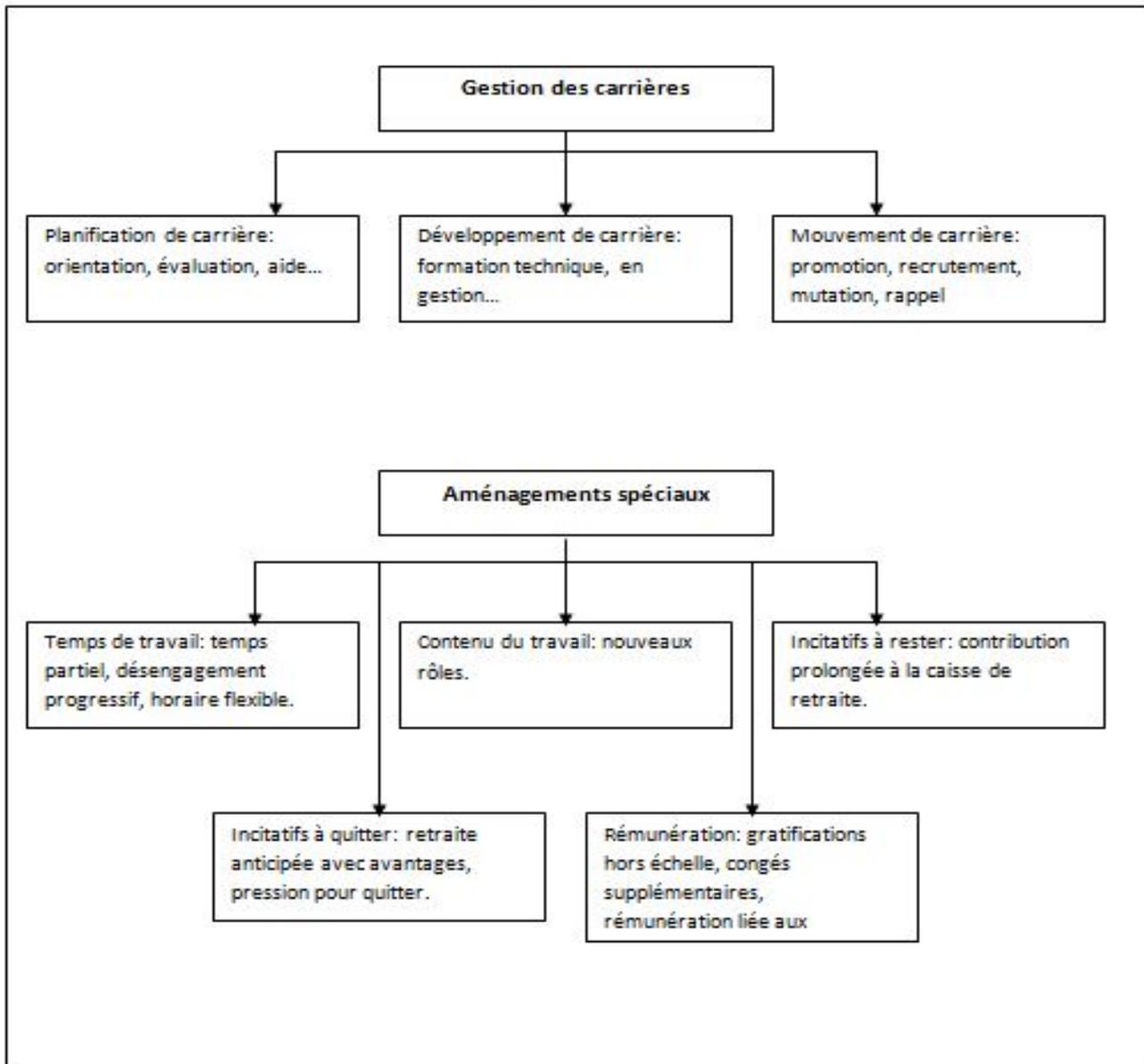
FIGURE 3.2 – Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière.



SOURCE : Tsaba, G Guérin, T Wills, « gérer l'étape de fin de carrière », gestion 1997-200, p 181-165.

Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles, et l'établissement d'horaires flexibles. Elaborer les programmes de rémunérations permettant à cette main d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial, et contribuer ainsi à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation.

FIGURE 3.3 – les pratiques de gestion des employés vieillissants.



Source : figure??, ?? Saba, Guérin et Wils, Gérer l'étape de fin de carrière, gestion 2000, 1997.

3.2.5 L'approche contingente de la gestion des carrières :

Dans la recherche de la performance organisationnelle, les entreprises ne suivent pas les mêmes politiques de gestion des carrières. En effet, leurs approches sont contingentes à certains contextes organisationnels ou certaines caractéristiques des organisations. **Le type de structure organisationnelle :**

Aujourd'hui les entreprises présentent des structures organisationnelles de plus en plus plates où les possibilités de mobilité verticale sont réduites. Alors la fonction de développement du personnel passe par la mobilité horizontale¹⁶, source de diversité des expériences et l'acquisition de compétences nouvelles.

la structure matricielle : la mobilité horizontale est favorisée car elle place le salarié à l'intersection d'un produit, d'un marché, ou d'un projet et une fonction. Des opportunités de développer des compétences transversales sont offertes. Aussi ce type de structure facilite les mobilités internationales.

la structure fonctionnelle : le parcours de carrière est effectué généralement dans la même fonction, la mobilité est de type verticale, mais la progression est lente, la promotion est le plus souvent assimilée à une réévaluation du salaire. Les compétences techniques sont les plus recherchées. La responsabilité de la gestion des carrières incombe au département fonctionnel.

la structure divisionnelle : le parcours est entrepris dans une firme transdivisionnelle, l'entreprise donne beaucoup d'importance aux compétences techniques et commerciales de l'individu. La division est tenue en terme de gestion des carrières, d'offrir à l'individu un plan de carrière.

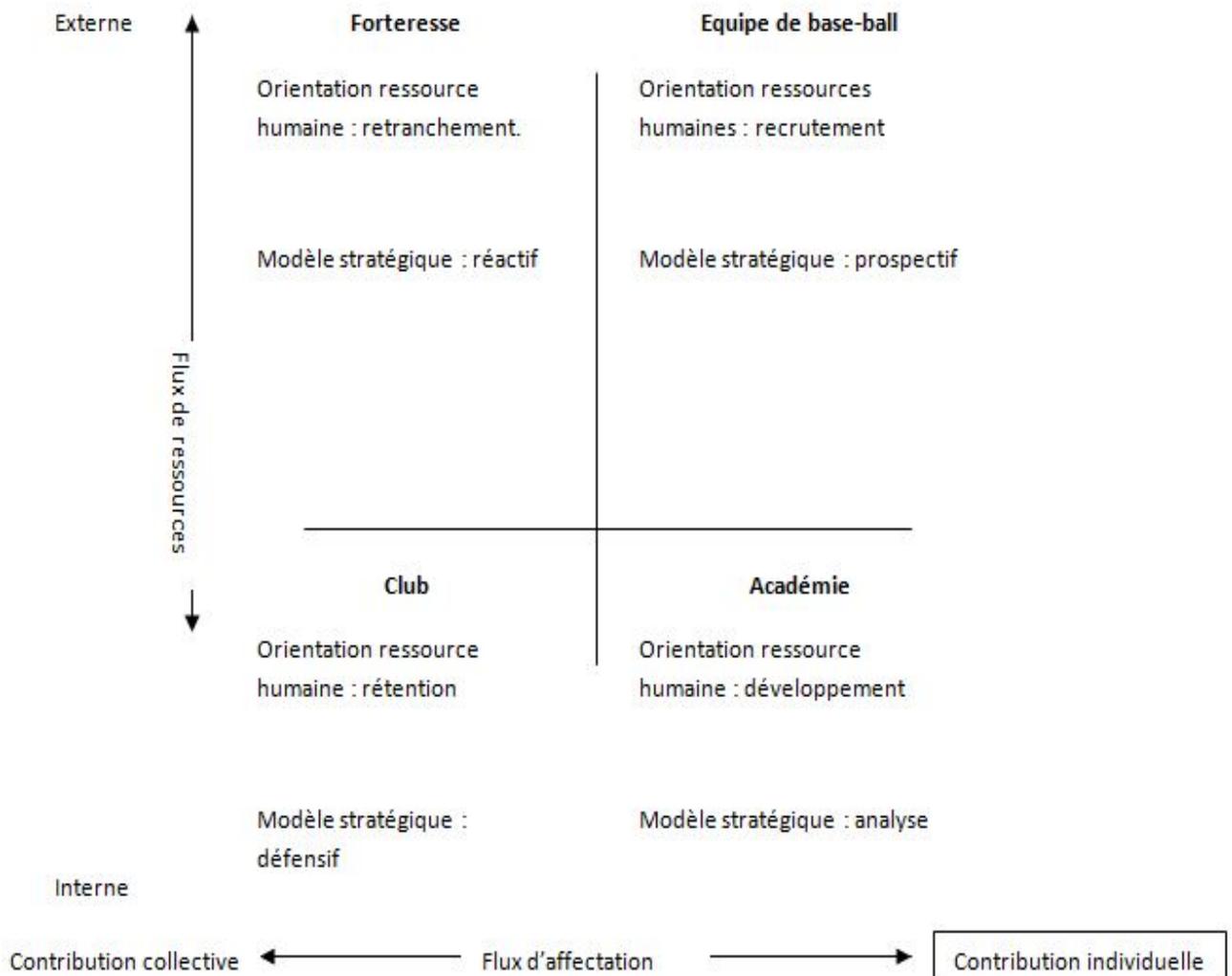
16. CADIN,, Faut-il changer les paradigmes, théorie de carrière, 1998.

la structure réseau : dans ce type de structure la progression de la carrière se fait à l'intérieur et à travers les firmes. La technique, la communication, la coopération sont des compétences indispensables pour évoluer dans cette structure. La firme et l'individu sont tous deux responsables de la gestion des carrières.

la structure cellulaire : MILES et SNOW la décrivent comme la structure la plus futuriste, elle se présente comme " un ensemble de cellules, ou chacune peut agir seule, mais en agissant de concert avec les autres cellules " ¹⁷ . L'individu a l'entière responsabilité de sa carrière, aidé et encouragé par les autres membres, le développement des compétences et le partage des connaissances constituent la pierre angulaire de ce système de carrière.

17. Vade-mecum Jean-Luc CERDIN, "Gérer les carrières", édition EMS 2000 page 161.

FIGURE 3.4 – Systèmes de carrière.



Source : adapté de SONNENFELD, PIEPERL et KOTTER, 1992, page 305.

le système clubs :

les entreprises ont recours au marché interne du travail. Les affectations et les promotions ont une plus forte probabilité d'être accordées sur la base de la loyauté et de l'ancienneté plutôt que sur la contribution individuelle. Ce modèle est plus apparent chez les sociétés assurant un service public ou les assurances.

1. **équipes de base-ball** : ces entreprises sont ouvertes aux marchés externes à tous les niveaux. Ainsi la fonction centrale des ressources humaines est le recrutement. Le capital humain est fortement considéré, les salariés augmentent leurs connaissances et compétences à travers les études, la formation continue et leurs expériences. Les personnes dans une équipe de base-ball s'identifient plus à leur profession qu'à une entreprise. On trouve ce modèle de carrière généralement dans les entreprises actives dans les secteurs de hautes technologies, les banques d'investissements, les cabinets conseils...etc.
2. **forteresses** : ces entreprises sont préoccupées par leur survie. Aussi elles ne peuvent pas se permettre de se concentrer sur ces membres individuels, soit en termes de récompense, soit en termes de promotion. Elles dépendent fortement du recrutement externe, tourné vers des généralistes disposant de compétences de redressement d'entreprises. Le secteur hôtelier est assez représentatif de ce système.

L'organisation se concentre d'avantage sur l'un des aspects cités ci dessus, sans exclure les autres facteurs. Les critères d'évolution de carrière, les politiques de mobilité interne ou externe les moyens adaptés varient comme le montre le Tableau suivant

TABLE 3.3 – types de personnalités selon Holland.

Entreprise centrée sur	Critères d'évolutions	Mobilité	Moyens
Les résultats	Réalisation d'objectif	Interne + Externe	autonomie, délégation ...
Les procédures	Respect des règles Réussite aux examens Ancienneté	Interne	Règles formalisées Grilles Examen, concours
L'ambiance	Loyauté Esprit d'équipe	Interne	Parrains Mentors Information interne
Le développement individuel	Potentiel	Interne + Externe	Entretiens d'orientation Bilan professionnel Formation

Source : ROGER, 1996, page 158.

3.2.6 Pyramides des âges :

La pyramide des âges constitue un élément de base à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'elle permet de constater la structure des effectifs à un instant (t) et de se projeter quelques années plus tard¹⁸.

Cinq pyramides émergent après l'analyse de bilans sociaux :

1. **champignon** : ces organisations présentent un fort pourcentage de personnes au-delà de 50ans. Les organisations devront se concentrer sur la gestion des fins de carrières et le renouvellement de leur effectif.
2. **toupie** : l'organisation se caractérise par une forte population de baby-boomers. Ils occupent les postes clés, ce qui rend difficile la gestion

18. CERDIN, MARBOT, PERETTI, Gérer les carrières par les pyramides, 1999.

des carrières des salariés qui suivent.

3. **cylindre** : elle correspond à une politique de recrutement régulière sur une longue période. Elle permet une gestion des carrières harmonieuse.
4. **poire écrasée** : les moins de 35 ans constituent au moins 50
5. **pelote de laine** : cette structure est marquée par la faiblesse des classes d'âges intermédiaires avec deux groupes équilibrés, les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.

Cette approche souligne l'influence d'une structure des âges de l'effectif sur la gestion des carrières, mais elle comporte un risque de discrimination qui se manifeste notamment par :

l'exclusion des salariés vieillissants pour équilibrer la pyramide des âges.

Une gestion favorable aux X ers.

Le risque de discrimination repose en partie sur la réduction de l'âge à son approche chronologique. En effet, d'autres formes d'âges interviennent dans la gestion des carrières tels que : l'âge physiologique, l'âge social, les expériences et compétences (évaluation sur leur nature et leur diversité et non sur leur durée)

3.2.7 Les autres facteurs organisationnels :

En plus des facteurs précédemment cités, d'autres facteurs influent sur la gestion des carrières¹⁹.

la taille de l'entreprise : les grandes entreprises offrent plus d'opportunités quant aux possibilités d'évolution contrairement aux entreprises de petites tailles.

La centralisation : dans ce type d'organisation, les critères de sélection sont mieux connus par les salariés.

19. cerdin Jean-Luc , p.cit.

La formalisation : plus une entreprise est formalisée, moins elle détermine le nombre d'années nécessaires sur un poste avant de pouvoir obtenir une promotion. Elle est aussi plus encline à utiliser une procédure pour communiquer l'ouverture d'un poste dans les politiques de promotions.

La stratégie : les entreprises qui adoptent une planification des ressources humaines en incorporant les considérations de promotions et de successions ont plus de probabilité d'utiliser des moyens informels ou politiques. Un processus formel de planification des ressources humaines se met en œuvre via des processus informels.

le niveau de syndicalisation : plus les entreprises ne sont syndiquées, moins l'affichage des postes pour les promotions est pratiqué. Ceci peut s'expliquer par la crainte du mécontentement des personnes qui postuleraient sans obtenir leurs promotions.

3.2.8 L'évaluation à 360° :

²⁰ En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le

20. *ibid*, p55.

plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

▷ **Avantage :**

- L'évaluation par l'entourage est anonyme.
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

▷ **Inconvénients :**

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

Conclusion :

ce chapitre a examiné les défis que l'activité de gestion des carrières doit relever, et il offre au lecteur des pistes de réflexion sur l'avenir de cette activité.

4

Présentation de l'entreprise

4.1 Introduction :

Dans ce présent chapitre on va présenter l'entreprise d'accueil sa mission et sa structure organisationnelle pour mieux comprendre son fonctionnement.

Suit à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qu'encourage l'investissement dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées.

Général Emballage est l'une d'entre elles. Cette société de nature juridique SARL a été créée le 01 août 2000 par la décision APSI n°13051 du 06 juin 1988 à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Bejaïa, par messieurs Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions Dinars Algériens. L'Assemblée Générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de transformer la société par actions (SPA) et à augmenter son capital par l'intégration de

deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II) et (MAGHREB PRIVATE EQUITY II PCC) pour le porter à 1 823 200 000 DA. Le capital social de Général Emballage Spa a été porté 2 milliards de Dinars Algériens par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

4.2 Historique :

Général Emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. Ses trois usines de production d'Akbou, Oran et Sétif cumulaient en 2011, une capacité de production de 130 000 tonnes équivalent à 80% de la consommation algérienne. L'entreprise a été créée en 2000, par Ramdane Batouche qui assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration de la SPA (société par actions).

- 2000 : création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 million DZD dans la Zone d'activités commerciales de Taharacht (Akbou.W. de Bejaia)
- 2002 : entrée en production de l'usine avec un effectif de 83 employés
- 2006 : le capital est porté à 150 millions DZD avec un effectif de 318 employés.
- 2007 : entrée en production de l'unité de Sétif, le capital est porté à 1,23 milliards DZD avec un effectif de 425 employés
- 2008 : début d'exportation vers la Tunisie et entrée en exploitation de l'unité d'Oran
- 2009 : augmentation du capital à 2 milliards DZD et entrée de Maghreb Invest avec une participation de 40

- 2010 : Exprimés en dollars, son chiffre d'affaires et son résultat net sont respectivement de 38,053 millions de dollars et 2,071 millions de dollars, ce qui la place au 50ème rang des entreprises algériennes[1].
- 2011 : effectif de 699 employés. Cotation COFACE ” @@@ ” [2].
- 2012 : L'usine d'Oran est transférée à la Zone Industrielle de Hassi-Ameur. Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia [3]. Notation COFACE ” @@@ ”[4]..
Effectif : 834 employés
- 2013 : Certification ISO 9001 :2008

Emergence

En fulgurante ascension, Général Emballage, prend, désormais, le marché national en main après le vide laissé par le déchu Tonic Emballage. Cette entreprise couvre ainsi 80% du marché national en matière de besoin de papier et de carton soit une quantité de 130 00 tonnes de production annuelle.

Général Emballage SPA est devenue en l'espace de ces dernières années une unité de production incontournable. Sa production englobe tous types d'emballages en carton destinés à plus de 700 entreprises activant dans différentes industries, notamment l'agroalimentaire. Entrée en activité en 2002 avec un effectif de 83 employés et dotée d'un capital de 32 millions DZD avec une production annuelle de 6000 tonnes, cette entreprise a pu s'imposer sur la scène nationale en voyant leur effectif monter en mars 2012 à 722 employés, son chiffre d'affaire a atteint 4,28 milliards DA, en progression de 21,25% par rapport à l'exercice précédent, selon les dernières statistiques confiées par Mohamed Bessa, directeur de communication au sein de Général Emballage.

4.2.1 Un passé entrepreneurial

Avant d'atteindre ce stade de réussite, le parcours ambitieux et laborieux de cette usine ultramoderne n'aurait pas pu se réaliser sans la vision entrepreneuriale de Ramdane Batouche, le président Directeur Général de Général Emballage Spa. Avant de se lancer dans le secteur du recyclage et de fabrication de carton, ce businessman a effectué un passage dans la production des pots de yaourt au sein de la laiterie de Djurdjura avant de céder ses parts de l'entreprise entièrement au groupe français Danone. En 2000, il décide de lancer Général Emballage qui deviendra, en peu de temps la principale manufacture algérienne de carton ondulé.

Ainsi, en 2006, le capital social est porté à 150 millions DZD avec un effectif de 318 employés. Pleine d'ambitions la direction a vite déployé des projets d'extension. L'usine a été ainsi renforcée, en 2007, par une autre unité de production à Sétif tout en portant son capital à 1,23 milliards DZD plus un effectif augmenté à 425 employés.

De part de son hégémonie sur le marché national, le géant de l'emballage a aussi investi le marché extérieur. En effet, il réalise depuis 2008, des exportations vers la Tunisie avec des parts de marché avoisinant les 12%. En parallèle, une deuxième unité est installée dans la même année à Oran, qui vient ainsi, renforcer les capacités de Général Emballage de couvrir tout le besoin de la région de l'ouest. Par ailleurs, en 2009, c'est le moment jugé opportun de passer au statut de Spa " Société par action " avec l'augmentation du capital social à 2 milliards DZD et l'entrée, ensuite, de Maghreb-Invest dont le portefeuille est constitué par la banque européenne d'investissement (BEI) et la société financière d'investissement, filiale de Société Générale dans 40% des parts sociales.

4.3 situation géographique :

La société est implantée aux niveaux de la zone d'activité Taharacht situé à 2,5 Km au Nord Est du chef-lieu d'Akbou, Wilaya de Bejaïa d'une superficie de 24 ha.les limites de la société sont les suivantes :

- Au sud : projet d'une unité industrielle
- Au Nord : lot inoccupé
- A l'Est : oued tifrit
- A l'Ouest chemin de servitude interne de la zone

Le site est accessible à partir de la route R.N 26(pont de oued tifrit) sur une Longueur de 1.5 Km, en empruntant C.W. 141, menant vers Seddouk. Une unité de production à Sétif et l'autre à Oran.

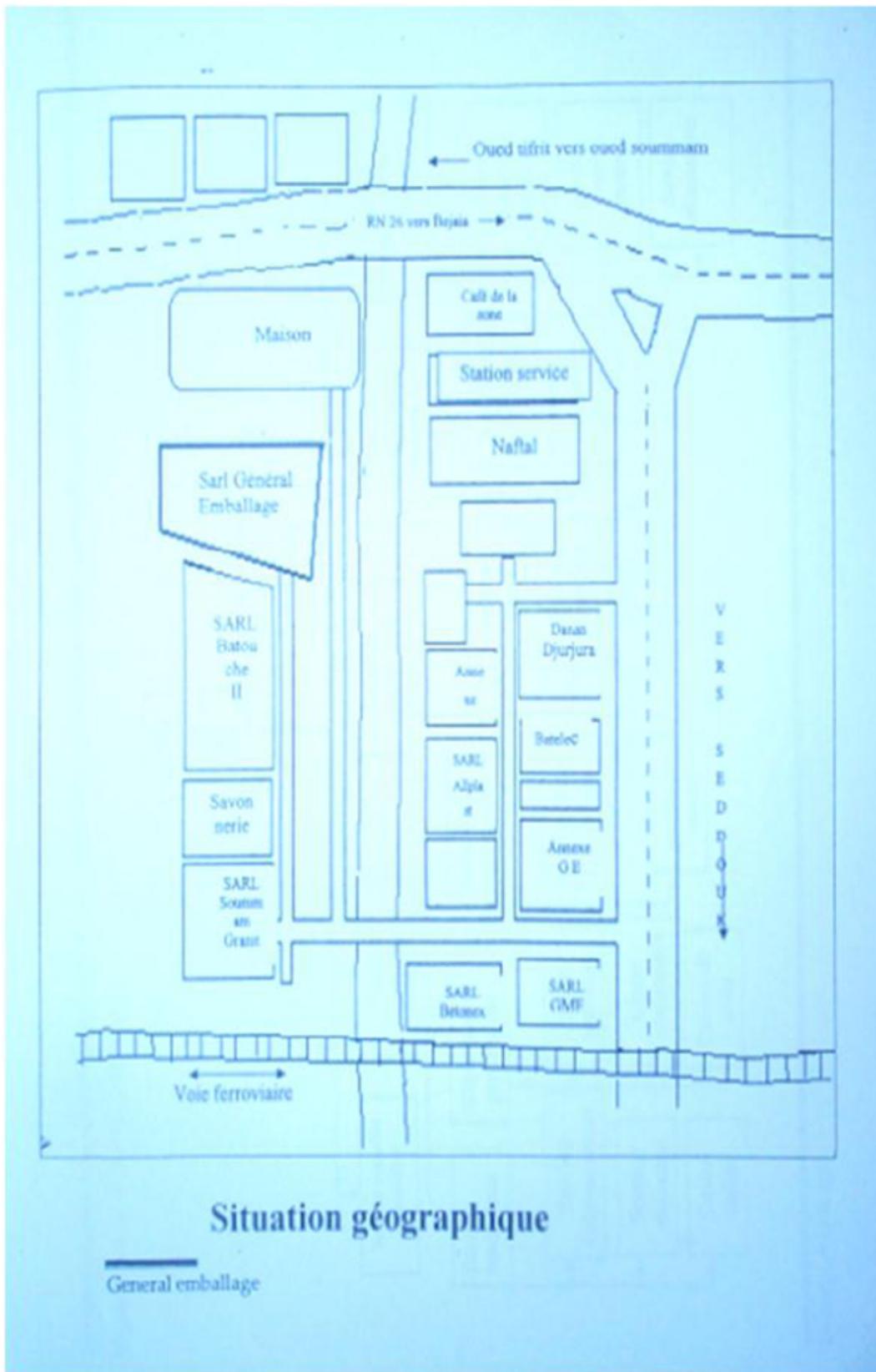


FIGURE 4.1 – situation géographique de l'entreprise G.E

4.4 Effectifs :

Lors de la mise en service de la société, les effectifs étaient de 165 personnes. Après 11 ans d'activité, l'effectif global de l'entreprise arrêté au 31/01/2013 est de 753. Dont : on trouve les cadres : 44 personnes ; puis agents de maîtrise ; 150 personnes et en fin les agents d'exécutions ; 559 personnes à l'unité d'Akbou (siège + unité) sans cité l'unité de Sétif et celle d'Oran.

4.5 L'organisation de Général Emballage :

La structure d'est comme suite :

- Direction générale
- Direction d'usine Sétif
- Direction d'usine d'oran
- Direction maintenance
- Direction commerciale
- Direction finance et comptabilité
- Direction des ressources humaines
- Direction logistique industrielle
- Direction industrielle
- Département de la production
- Département technique
- Département maintenance
- Département approvisionnement
- Département hygiène et sécurité
- Département des achats

- service contrôle de gestion
- service informatique
- service contrôle qualité
- service méthode production

4.6 La structure de service ressources humains :

- Direction de la qualité et développement ressource humaines
- Département de gestion du personnel
- Département des systèmes de management
- Département formation et développement
- section recrutement
- section personnel et social
- section paie

5

Analyse et traitement des données de GE :

Dans ce chapitre je vais exposer et analyser les résultats de l'enquête que j'ai effectuée durant mon stage au sein de GE.

Le questionnaire est divisé en (04) parties qui traitent chacune des éléments essentiels de la gestion de carrière d'un employé.

5.1 Caractéristiques générales de l'échantillon

Vu l'importance du sujet étudié (la gestion des carrières), cette étude concerne les salariés qui sont touchés par les techniques de gestion des carrières que j'ai étudiées, à savoir le recrutement, la formation et la promotion ; soit trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution dans l'entreprise GE.

TABLE 5.1 – la répartition de la population de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	F	%
Masculin	64	84.21
Féminin	12	15.78
Total	76	100

D'après ce tableau, nous pouvons en déduire que la majorité des membres de l'échantillon sont de sexe masculin avec un taux de 84.21%, suivi par 15.78% qui représentent le sexe féminin.

Ces résultats s'expliquent par le fait que la nature des postes nécessite une force pour les accomplir que les femmes ne possèdent pas.

TABLE 5.2 – la répartition de la population de l'échantillon selon l'âge.

Age(an)	F	%
25-35	28	36.84
35-45	35	46.05
45-55	09	11.84
Plus de 55	04	5.26
Total	76	100

Ce tableau nous montre la répartition des membres de l'échantillon selon la variable " âge ".

Nous constatons que la majorité sont répartis entre les deux catégories 25-35 et 35-45 avec respectivement 36.84% et 46.05%

Cela prouve que G.E. privilégie le recrutement des personnes jeunes.

TABLE 5.3 – la répartition de la population de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	7	9.21
Moyen	31	40.78
Secondaire	22	28.94
Universitaire	16	21.08
Total	76	100

Nous constatons que la majorité des membres de l'échantillon sont de niveau secondaire avec un taux de 40.78% puis le niveau moyen avec 28.94%, alors que les universitaires enregistrent un taux 21.08%.

Cela veut dire que la main d'œuvre ne nécessite pas un grand savoir pour accomplir les différentes tâches au sein de l'entreprise, sauf en ce qui concerne les tâches qui doivent être accomplies par une main d'œuvre qualifiée et diplômée.

TABLE 5.4 – la répartition de la population de l'échantillon selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	F	%
Marié(e)	41	53.94
Célibataire	31	42.10
Divorcé(e)	04	3.94
Total	76	100

Nous constatons que la majorité des membres de l'échantillon sont " mariés (es) " avec un taux de 53.94%, puis succède la situation " célibataire " avec un pourcentage de 42.10%, et en dernier les divorcés avec un taux très bas de 3.94%.

TABLE 5.5 – la répartition de la population de l'échantillon selon l'année de recrutement.

Année de recrutement	F	%
2002 - 2005	49	64.47
2005 - 2009	11	14.48
2009 - 2013	16	21.05
Total	76	100

Ce tableau montre que 64.47% des membres de l'échantillon ont été recrutés entre 2002 et 2005, L'année 2002 coïncide d'ailleurs avec l'ouverture de l'entreprise G.E. (besoin de personnels) suivi d'un taux de 14.47% de recrutement entre 2005 - 2009 et de 21.05% après 2009, et cela est dû essentiellement à l'évolution et à la réussite qu'a connue de G.E, plus particulièrement après que son concurrent direct TONIC Emballage ait connu des problèmes avec les pouvoirs public.

TABLE 5.6 – la répartition de la population de l'échantillon selon le premier poste occupé.

Le 1 ^{er} poste occupé	F	%
Cadres	16	21.05
Agent de maîtrise	22	28.95
Agent d'exécution	38	50
Total	76	100

Nous constatons que la plupart ont eu comme fonction " agent d'exécution " avec un taux de 50%, succède ensuite le taux de 28.94% de ceux qui ont eu comme tâche " agent de maîtrise ", enfin la catégorie des " cadres " avec un pourcentage de 21.05%.

TABLE 5.7 – la répartition de la population de l'échantillon selon le poste occupé actuellement.

Le 1 ^{er} poste occupé actuellement	F	%
Cadres	18	23.68
Agent de maîtrise	20	26.31
Agent d'exécution	38	50
Total	76	100

Nous déduisons que deux membres de la catégorie " agent de maîtrise " ont pu monter un grade de plus vers la catégorie des " cadres ". Par contre les agents d'exécution n'ont pas connu ce mouvement de promotion vers la catégorie des agents de maîtrise, puisque les responsables de GE n'ont pas trouvé utile d'opérer ce changement.

TABLE 5.8 – La relation entre le niveau d'instructions et l'adéquation avec le 1er poste occupé.

Adéquation avec le 1 ^{er} poste Niveau d'instruction	Adéquation		Pas d'adéquation		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	07	100	-	-	07	100
Moyen	31	100	-	-	31	100
Secondaire	22	100	-	-	22	100
Universitaire	05	31.25	11	68.75	16	100
Total	65	85.53	11	14.47	76	100

D'après ce tableau, on remarque que 85.53% de l'ensemble des interrogés assurent qu'il y a une adéquation entre leur diplôme et le 1er

poste occupé.

Les enquêtés du niveau primaire, moyen et secondaire ; affirment qu'il y a une adéquation entre le niveau d'instruction et leur 1er poste occupé, par contre les universitaires ne trouvent pas cette adéquation avec un taux de 14.47%

Cela peut s'expliquer par le fait que les nouvelles recrues, qui ont un niveau primaire, moyen , et secondaire étaient orientés et affectés vers des postes en adéquation avec leurs compétences et leurs formations initiales c'est-à-dire l'application de ce qu'on appelle le portrait-type qui consiste à placer l'homme adéquat au poste de travail qu'il faut. Mais à l'encontre de ça, les universitaires ont reçu des formations multidisciplinaires, leur permettant de maîtriser, de s'adapter à tous les domaines auxquelles ils seront confrontés durant l'évolution de leur carrière. C'est ainsi qu'ils sont orientés vers des postes étrangers à leur formation, eux qui pensent pouvoir être plus rentables s'ils sont placés dans des postes plus proche de leur profil.

TABLE 5.9 – La repartitions des catégories socioprofessionnelles selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction \ Poste occupé actuellement	Cadre		Agent de maîtrise		Agent d'exécution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	–	–	–	–	7	100	7	100
Moyen	–	–	3	9.67	29	93.54	31	100
Secondaire	2	9.09	17	77.27	3	13.63	22	100
Universitaire	16	100	–	–	–	–	16	100
Total	18	23.68	20	26.31	38	50	76	100

D'après ce tableau, on remarque que la totalité des travailleurs ayant un niveau primaire occupent un poste comme agent d'exécution, tandis que ceux qui ont un niveau moyen sont répartis dans deux catégories : 9.67% occupent le poste d'agent de maîtrise et 93.54% occupent le poste agent d'exécution. Pour ceux ayant un niveau secondaire : 9.09% sont des cadres, 77.27% sont des agents de maîtrise et 13.63% sont des agents d'exécution. Par contre, les universitaires occupent en totalité le poste de cadre.

Cette répartition des employés de GE est due à l'effort de celle-ci pour que chacun occupe un poste selon sa capacité et son niveau, bien qu'ils soient orientés vers des postes jugés inappropriés vis à vis de leurs compétences individuelle.

5.1.1 Première hypothèse :

Le niveau de qualification de la nouvelle recrue est le principal déterminant de son recrutement. On analysera les différents modes de recrutement, et l'intégration des nouvelles recrues au sein de **G.E.**

TABLE 5.10 – la répartition de la population de l'échantillon selon la voie de recrutement.

Voie de recrutement	F	%
Annonce sur journal	5	6.57
ANEM	18	23.68
Sur recommandation (capital social) par un proche	25	37.31
Demande	3	3.95
Expérience	9	11.84
Diplôme	16	21.05
Total	76	100

D'après ce tableau, on constate que le niveau de recrutement par recommandation enregistre le taux le plus élevé avec 37.31%. Ce taux reproduit des pratiques courantes dans les modalités de recrutement, puisque les connaissances qu'on peut avoir avec des personnes de notre entourage et le volume ainsi que la qualité de notre capital social sont souvent déterminants pour décrocher un poste de travail. Tandis que d'autres facteurs plus objectifs tels que l'ancienneté qu'on peut avoir et le diplôme qu'on peut décrocher ils enregistrent quant à eux respectivement 21,05% et 11,84%.

TABLE 5.11 – la répartition de la population de l'échantillon selon l'adéquation du diplôme et le 1^{er} poste occupé.

l'adéquation du diplôme et le poste occupé	F	%
Oui	63	82.89
Non	13	17.10
Total	76	100

Les réponses ont montré que 82.89% La plupart affirment qu'ils travaillent dans leur domaine de formation, au moment où d'autres affirment le contraire, puisqu'ils estiment qu'ils sont lésés dans le processus d'affectation qui fait qu'ils sont orientés vers des postes jugés inférieurs à leurs compétences.

TABLE 5.12 – la répartition de la population de l'échantillon selon l'adaptation au poste.

Adaptation au poste occupé	F	%
Facilement	69	90.78
Difficilement	7	9.21
Total	76	100

Les statistiques affichées sur ce tableau ne laissent point l'ombre au doute, puisque la majorité écrasante des salariés affirment qu'il est facile de s'adapter aux postes pour lesquels ils sont affectés, même si ces derniers (les postes de travail) ont un profil décalé par rapport à leur formation initiale, car la simplicité des tâches rend l'adaptation aux postes de travail facile.

TABLE 5.13 – La relation entre l'adéquation au 1er poste occupé et la voie de recrutement.

Voie de recrutement \ Adéquation avec le 1 ^{er} poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Annonce sur journal	03	60	02	40	05	100
ANEM	15	83,33	03	16,66	18	100
Sur recommandation par un proche	9	36	16	64	25	100
Demande	03	100	-	-	03	100
Expérience	07	77,77	02	22,22	9	100
Diplôme	11	68,76	05	31,25	16	100
Total	48	63.15	28	36.84	76	100

D'après les résultats du tableau, on constate que l'existence d'une adéquation entre le 1er poste occupé et la voie de recrutement enregistre un taux de 63.15%, où ceux qui ont été recrutés sur demande enregistrent un taux de 100%, 83,33% par voie de l'ANEM, 77,77% ceux qui ont été recrutés grâce à leur expérience, puis 68,76% ceux qui ont été recrutés par leur diplôme, et enfin 60% par voie d'annonces parues sur le journal, 36% pour ceux qui ont été recrutés sur recommandation.

Pour les enquêtés, toutes les stratégies sont utilisées pour décrocher un poste de travail, ça va des moyens les plus objectifs (demande). La difficulté de trouver un poste de travail pousse les chercheurs d'emploi à explorer diverses voies, et ce dans l'optique d'avoir un poste de travail qui leur permettra de se stabiliser et de mener une vie normale loin des aléas du chômage et de ses répercussions négatives.

cela s'explique par le fait que plus ont fait prévaloir des critères objectifs pour le recrutement plus les salariés se trouvent prêts à effectuer leurs tâches sans le moindre problème, aux moyens les plus subjectifs (recommandation), à contrario ceux qui ont été recrutés sur la base d'une recommandation

tion trouvent quant à eux des difficultés à s'adapter aux postes pour lequel ils sont orientés.

Par conséquent, les recrutements qui s'effectuent sur la base de critères objectifs assurent le développement et l'adéquation des compétences avec les exigences des postes.

TABLE 5.14 – la répartition de la population de l'échantillon selon l'aide acquise durant la période d'essai.

L'aide reçue	F	%
Supérieur hiérarchique	41	53.95
Collègue du même service	17	22.37
Aucun	18	23.68
Total	76	100

les données du tableau montrent que 53.95% des personnes enquêtées ont été aidés dans leur intégration dans l'entreprise, par leurs supérieurs hiérarchiques, qui les orientent, soit par des ordres ou des explications afin qu'ils maîtrisent leurs tâches, 23.68% n'ont obtenu aucune aide et 22.37% se sont vu faciliter leur intégration par des collègues du même service.

Quelque soit le niveau du salarié, il a toujours besoin d'une personne pour l'aider à s'adapter au contexte du travail, contexte qui paraît pour lui comme inconnu et étranger. Ceci étant dit l'aide qu'il pourrait avoir lui permettra de trouver ses repères et de se familiariser avec le monde du travail.

Les résultats partiels de la première hypothèse :

En conclusion et à la lumière des tableaux qu'on vient de présenter, on peut retenir les résultats suivantes :

on voit que le mode de recrutement au sein de GE se base en premier lieu sur recommandation avec un taux de 37,31, puis ceux qui ont été recruté par l'ANEM avec un taux de 23,68%, enfin ceux qui sont diplômés avec un taux de 21,05%, parmi eux, on trouve 82,89% disent qu'il y a adéquation entre leurs diplômes et leurs 1er poste occupé et que 90,78% disent qu'ils s'adeptent facilement dans le milieu de travail.

On remarque qu'il y à une adéquation entre le 1er poste occupé et la voie de recrutement avec des taux qui dépasse 60% sauf en ce qui concerne les recrutés par recommandation qui leurs capacités ne leurs permettent pas de maitriser leurs taches.

et pour la question qui relative à l'aide acquise durant la période d'essai, on trouve que 53,95% des enquêtés affirment qu'ils sont aidés par leurs supérieur hiérarchiques et 22,37% par leurs collègues du même service afin de mieux s'adapter au monde de travail.

ceci etant dit, on peu déduire que l'hypothèse qui met en relation la variable qualification avec la variable recrutement est confirmé.

5.1.2 Deuxième hypothèses :

La formation au sein de l'entreprise permet aux salariés d'accomplir leurs tâches selon les normes exigées par le poste de travail.

nous présentant dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que la formation permet aux salariés la meilleure façon d'accomplir leurs tâches.

TABLE 5.15 – Présentation des membres de l'échantillon ayant bénéficiés d'une formation.

Avoir bénéficié d'une formation	F	%
Bénéficiaire	14	18.42
Non bénéficiaire	55	72.37
Sans réponse	7	9.21
Total	76	100

Nous constatons que la majorité des membres de l'échantillon n'ont pas été bénéficiaires de formations avec un taux de 72.37%, contre 18.42% qui disent avoir bien bénéficié d'une formation offerte par l'entreprise, qui selon les données recueillis touche plus particulièrement les cadres et autres chefs de services.

TABLE 5.16 – La relation entre le niveau d'instructions et les membres de l'échantillon bénéficiaire d'une formation.

Avoir bénéficié d'une formation Niveau d'instructions	Bénéficiaires		Non bénéficiaires		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	-	-	07	100	07	100
Moyen	02	6.46	29	93.54	31	100
Secondaire	02	18.10	20	90.90	22	100
Universitaire	10	62.5	06	37.5	16	100
Total	14	18.42	62	81.58	76	100

Les données du tableau font apparaitre que : 81.58% des membres de l'échantillon n'ont pas bénéficié d'une formation, contre 18.42% des membres qui ont bénéficié d'une formation. Les niveaux : primaire, moyen et secondaire, sont les plus touchés par cette situation étant donné les tâches qu'ils accomplissent, qui n'exigent pas une qualification particulière. Par contre 62.5% des universitaires ont bénéficié d'une formation et ce dans l'objectif de se mettre à jour avec les technologies modernes. Le métier du papier est un métier qui connaît son plein essor en Algérie avec un développement considérable ce qui oblige les premiers responsables de G.E de ce mettre au diapason des entreprises modernes et concurrentes, et cela passe obligatoirement par plus de moyens matériels et humains.

TABLE 5.17 – L'avis des membres de l'échantillon ayant passé une formation sur les circonstances qui ont conduit à la formation.

Avoir bénéficié d'une formation Circonstances de la formation	Oui	
	F	%
Après avoir demandé	04	28.57
Le mérite	03	21.42
Sur recommandation par mon premier responsable	07	50
Total	14*	100

Le présent tableau montre que 50% des enquêtés ont suivi une formation sur recommandation de leur premier responsable, 28,57% après avoir demandé eux-mêmes, et 21,42% disent qu'ils ont pu effectuer cette formation après mérite.

Ce qu'on peut retenir, c'est l'attention qu'on les premiers responsables à l'égard de leur subordonnés, du moment où la moitié des salariés se sont vus autoriser leurs formations après avoir été recommandées par leurs premiers responsables. Ce qu'il faut noter aussi c'est que le mérite et le sérieux dans le travail est récompensé par l'administration qui permet aux plus habiles de perfectionner davantage leurs compétences.¹

1. *Sous population qui concerne uniquement ceux qui ont bénéficié d'une formation

TABLE 5.18 – La satisfaction des membres de l'échantillon ayant suivi une formation à l'égard des programmes de formation.

satisfaction bénéficié d'une formation	Satisfait		Non satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Bénéficiaire	12	85.71	02	14.28	14	100

D'après les données du tableau, on constate que 84,21% des travailleurs ne sont pas satisfaits des programmes de formation, contre 14,28% qui sont satisfaits.

Selon les salariés les responsables de G.E. ne permettent pas au personnel d'apprendre un maximum de connaissances sur leur travail, ils jugent que les formations dispensées ne touchent pas à tous les aspects du processus de production. C'est-à-dire que le salarié est toujours mis dans une situation d'ignorance par rapport à d'autres aspects de la production sur lesquels il n'est pas formés, et ce pour ne pas détenir un pouvoir sur l'entreprise comme l'on avancé certains salariés.

TABLE 5.19 – L’avis des membres de l’échantillon sur l’impact de la formation sur le travail.

L’impact de la formation sur le travail	F	%
Meilleure maîtrise	11	78.57
Non maîtrise	03	21.42
Total	14	100

Ce tableau nous montre que la plus part des membres de l’échantillon représentent ceux qui ont dit que la formation leur permet d’avoir une meilleur maîtrise sur le travail avec un taux de 78.57%. Par contre les 21.42% représentent ceux qui ont dit que la formation ne peut permettre d’avoir la moindre maîtrise sur le travail.

Cela indique que les formations à G.E. servent à offrir aux travailleurs des nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs qui ont pour objectif de mieux maîtriser le poste occupé et de surcroit permettre une productivité maximale.

Les résultats partiels de la deuxième hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, on constate qu'une majorité significative de la population interrogée n'a pas bénéficié d'une formation avec un taux de 72,37% .

et pour cause la politique de GE qui ne permet qu'à 19% de l'effectif de profiter de ces formations.

d'après le niveau d'instruction on remarque que seuls les universitaires ont pu bénéficier de formation avec un taux de 62,5%, alors que les autres niveaux n'ont pas dépassés 18%.

et pour ceux qui en ont bénéficié on constate que 50% parmi eux disent qu'ils l'ont obtenu sur proposition de leurs premiers responsables.

et que 85,71% sont satisfaits des programmes de formations contre 14,28% qui ne sont pas satisfaits.

enfin, pour ce qui est de l'impact de la formation sur le travail, on trouve que 78,57% voient que les formations permettent une meilleure maîtrise de travail.

Donc nous pouvons avancer que notre deuxième hypothèse dont l'énoncé se présente comme suit : La formation au sein de l'entreprise permet aux salariés d'accomplir leurs tâches selon les normes exigées par le poste de travail est confirmée

5.1.3 Troisième Hypothèses :

La promotion permet aux salariés de bénéficier des avantages socio-professionnels tel que l'augmentation du salaire.

Dans ce dernier élément nous allons exposer les différents aspects de la promotion, les différentes promotions, les critiques de sélection.

TABLE 5.20 – La relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion

Avoir bénéficié d'une promotion Les attentes	Bénéficiaire		N'a pas bénéficié		Total	
	F	%	F	%	F	%
Augmentation de salaire	22	55	-	-	22	100
Convenir aux qualifications professionnelles	08	20	-	-	08	100
Evolution dans la carrière	05	12.5	-	-	05	100
Occupé un poste hiérarchique supérieur	05	12.5	-	-	05	100
Total	40	52.63	36	47.36	76	100

Le tableau présente les données suivantes : 52,63% des enquêtés déclarent avoir bénéficié d'une promotion au sein de l'entreprise, 55% parmi eux souhaiteraient une augmentation de salaire, 20% aspirent à ce que cette promotion convienne à leurs qualifications professionnelles, et enfin 12,5% vise à travers cette promotion l'occupation des postes hiérarchiques équivalents à la nature de la promotion.

Il est souvent remarqué chez les salariés l'intérêt particulier qu'ils accordent aux salaires. La promotion dénuée d'une augmentation de salaire est perçue comme étant une non promotion, du moment qu'elle ne se répercute pas

sur lui (sur le salaire)

Une catégorie de salariés voient les choses autrement, puisque leurs attentes ne sont pas forcément d'ordre pécuniaire, ce qui importe pour eux c'est la reconnaissance qu'ils reçoivent à travers l'affectation vers de nouveaux postes de responsabilités, en signe de reconnaissance à l'égard de leurs compétences.

TABLE 5.21 – La relation entre la voie de recrutement et le bénéfice d'une promotion

bénéfice de promotion voie de recrutement	bénéficié		N'a pas bénéficié		Total	
	F	%	F	%	F	%
Annonce sur journal	03	60	02	40	05	100
ANEM	07	38,88	11	61,11	18	100
Sur recommandation par un proche	06	24	19	76	25	100
Demande	01	33.33	02	66.66	03	100
Expérience	07	77.77	02	22.22	09	100
Diplôme	16	100	-	-	16	100
Total	40	52.63	36	47.36	76	100

On constate d'après les données du tableau que plus de la moitié de la population étudiée a bénéficié d'une promotion avec un taux de 52.63% contre 47.36% qui n'ont pas bénéficié d'une promotion.

Et parmi ceux qui ont bénéficié, on trouve que la majorité été ceux qui ont été recruté sur diplôme avec un taux de 100% et puis ceux qui ont été recrutés d'après leur expérience 77.77%, puis ceux qui ont été recruté sur annonce sur journal avec un taux de 60%, et les autre n'ont pas dépassé 39%.

Cela s'explique par le fait que les responsables font tous ce qu'il faut pour les garder dans leur entreprise.

TABLE 5.22 – La relation entre le 1er poste occupé et le bénéfice d'une promotion

le bénéficié d'une promotion 1 ^{er} poste occupé	Bénéficiaire		N'a pas bénéficié		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	14	87.5	02	12.5	16	100
Agent de maîtrise	09	40.90	13	59.09	22	100
Agent d'exécution	17	44.73	21	55.20	38	100
Total	40	52.63	36	47.36	76	100

D'après le tableau ci-dessus, on constate 52.63% des membres de notre échantillon ont bénéficié d'une promotion dans leur poste dont 87.5% sont des cadres. Par contre ceux qui n'ont pas bénéficié de promotions sont les agents de maîtrise et les agents d'exécutions respectivement avec 59.05% et 55.20%.

Cela s'explique par le fait que les cadres occupent des postes de responsabilité plus élevés (chef de service, chef de section), et que c'est au niveau des postes de décision qu'on a besoin de promotion, au vu de la sensibilité de ces postes qui exigent de placer l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

TABLE 5.23 – les critères de promotion selon le niveau d’instruction :

les critères de promotion Niveau d’instruction	L’ancienneté		La compétence		La capacité de s’adapter au changement		Leadership		Total	
	F.	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	3	60	2	40	-	-	-	-	5	100
Moyen	3	30	6	60	1	10	-	-	10	100
Secondaire	2	18.18	4	36.36	4	36.36	1	9.09	11	100
Universitaire	2	14.29	2	14.29	2	14.29	8	57.14	14	100
Total	10	25	14	35	7	17.5	9	22.5	40	100

A partir des données affichées, 35% des membres de l’échantillon déclarent que la promotion se base essentiellement sur le critère de la compétence comme critère fondamental, 60% pour ceux qui ont un niveau moyen, 40% pour ceux qui ont un niveau primaire, 36,36% pour ceux qui ont un niveau secondaire, et enfin 14,29% pour ceux qui ont un niveau universitaire.

Tous les salariés sont unanimes pour dire que la compétence est le critère le plus fondamental pour mériter une promotion. Ni le diplôme obtenu ni l’ancienneté ne pèsent devant ce critère, combien même l’ancienneté demeure parmi les critères les plus appréciés pour mériter une promotion.

TABLE 5.24 – La relation entre la CSP et la satisfaction à l'égard du parcours professionnel :

satisfaction CSP	Satisfait		Non satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	13	81.25	03	18.75	16	100
Agent de maîtrise	09	40.91	13	59.09	22	100
Agent d'exécution	17	44.74	21	55.26	38	100
Total	39	51.31	37	48.68	76	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 51.31% des membres de l'échantillon sont satisfaits de leur parcours professionnel, parmi eux 81.25% sont des cadres, 44.74% sont des agents d'exécution et 40.91% appartiennent à la catégorie des agents de maîtrise. Par contre 48.68% ne sont pas satisfaits de ce parcours, où 59.09% sont des agents de maîtrise et 55.26% sont des agents d'exécution.

On peut expliquer cette satisfaction des cadres par la réalisation de leurs objectifs, ceux d'accéder à des postes de responsabilités et de décision, par contre les agents de maîtrises ne sont pas satisfaits car les postes de responsabilités sont exclusivement occupés par les cadres et les anciens salariés, chose qui engendre leur insatisfaction.

TABLE 5.25 – L'existence de facteurs qui facilitent la progression de la carrière, selon le niveau d'instruction

L'existence de Facteurs Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Primaire	2	28.57	5	71.43	7	100
Secondaire	9	40.91	13	59.09	22	100
Moyen	10	32.26	21	67.74	31	100
Universitaire	5	31.25	11	68.75	16	100
Total	26	34.21	50	65.79	76	100

La majorité des enquêtes ne trouvent pas des facteurs qui facilitent la progression de leurs carrières avec un taux de 65.79% alors que 34.21% en trouvent.

Tous les niveaux convergent vers la même idée qui révèle l'absence des facteurs qui facilitent la progression de la carrière, et ce en comparaison avec ce qui se fait dans les entreprises publiques, qui malgré toutes les difficultés vécues assurent quand même la pérennité de l'emploi pour des centaines de salariés.

TABLE 5.26 – L'opinion à propos de la gestion des carrières au sein de l'entreprise **G.E.**

L'avis sur Gestion des carrières au sein de l'entreprise G.E.	F	%
Nulle	13	17.10
pas de developpement	10	13.15
Ça commence à s'améliorer	53	69.73
Total	76	100

D'après ce tableau, on constate que la majorité des travailleurs (69.73%) certifient que la gestion des carrières commence à s'améliorer du jour au jour dans l'entreprise G.E. grâce à la formation continue du personnel, 17.10% disent qu'elle n'existe pas, alors que 13.15% estiment qu'il y a pas de progrès.

TABLE 5.27 – L'avis des enquêtés concernant la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise :

GRH au sein de G.E.	F	%
Pas de GRH	18	23.68
En progression	58	76.31
Total	76	100

Les données du tableau montrent que 67.31% des enquêtés certifient que la GRH est toujours en voie d'amélioration, ça se développe petit-à-petit surtout ces dernières années, l'entreprise commence à s'intéresser à l'aspect humain qui est la richesse la plus élémentaire. Par contre, 23.68% indiquent qu'il n'y a pas de GRH dans l'entreprise, elle semble toujours insuffisante a cause du personnel non qualifié.

TABLE 5.28 – l'attitude de l'entreprise à l'égard de ses travailleurs selon la CSP

Attitude de l'entreprise CSP	Fidélise		Ne fidélise pas		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	83.33	3	16.67	18	100
Agent de maîtrise	13	65	7	35	20	100
Agent d'exécution	22	57.89	16	42.11	38	100
Total	50	65.79	26	34.21	76	100

On remarque que le plus grand nombre des enquêtés ont répondu par " Oui " et que l'entreprise fait ce qu'il faut pour fidéliser son personnel et ce avec un taux de 65.79%, contre 34.21% qui disent le contraire. On remarque que la majorité des cadres avec leur pourcentage de 83.33% disent que l'entreprise fait ce qu'il faut pour les maintenir au sein de l'entreprise et ce à travers les conditions qu'elle leur offre, telles que : de bons salaires, promotion poste de responsabilité et autres, d'ailleurs toutes les catégories socioprofessionnelle convergent dans le même sens avec des taux très significatifs : 65% pour les agents de maîtrise, 57.89% pour les agents d'exécution.

TABLE 5.29 – La relation entre la CSP et la réalisation des objectifs personnels des travailleurs

Réalisation des objectifs CSP	Réalise		Ne réalise pas		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	33.33	12	66.67	18	100
Agent de maîtrise	5	25	15	75	20	100
Agent d'exécution	23	60.52	15	39.47	38	100
Total	34	44.73	42	55.26	76	100

On remarque que le plus grand nombre de suffrage soit 55.26% affirment ne pas pouvoir réaliser leurs objectifs au sein de G.E. alors que 44.73% affirment qu'ils peuvent réaliser leurs objectifs a G.E.

La majorité des cadres et des agents de maîtrise disent " non " avec les taux de respectifs de 66.67% et 75% contre 33.33% et 25% qui disent " oui " ;

Contrairement aux autres, la plupart des agents d'exécution affirment qu'ils peuvent réaliser leurs objectifs tout en travaillant au sein de G.E. avec un taux de 60.52% car ils ne peuvent espérer mieux, alors 39.47% disent qu'ils ne peuvent pas réaliser leurs objectifs.

Les résultats partiels de la troisième hypothèse

les différents résultats montrent que ces promotions sont destinées essentiellement aux cadres, et ce dans le but de maintenir l'entreprise à un niveau de compétitivité optimal. cette stratégie permet d'une part de réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part elle offre aux salariés la chance de mener une carrière tranquille avec des avantages socioprofessionnels certains.

on trouve que les bénéficiaires de promotions enregistrent un taux de 52,63%, ou on trouve que 55% souhaiteraient l'augmentation de leurs salaires et que 20% souhaiteraient convienne a leurs qualifications professionnelles.

de ces bénéficiaires de promotions 77.77% ont été recrutés grace à leurs l'expérience. et % ont été recruté par vois d'annonce parue sur le journal.

les critères de promotions sont basé sur les compétences avec un taux de 35%,et de l'ancienneté avec un taux de 25%,65,79%trouve que le niveau d'instruction est un facteur qui peut faciliter la promotion contre 34,21%.

et que 69,79% voient que la gestion des carrières au sein de l'entreprise G.E commence de se développer alors que 17,10% disent qu'elle n'existe même pas.

et pour ce qui concerne la GRH on trouve 76.31% disent qu'elle est

en bonne voix.

Et que 65.79% pensent que l'entreprise fait tout ce qu'il faut pour fidéliser ces travailleurs mais malgré tous les offerts par l'entreprise avantages on trouve que 44.73% confirment qu' ils ne peuvent pas réaliser leur objectifs au sein de entreprise ce qui confirme que l'algérien n'est jamais satisfait.

L'analyse et interprétation des résultats, nous a permis de vérifier et confirmer cette hypothese.

5.1.4 Les résultats finals :

D'après l'étude, du terrain menée auprès de l'entreprise " G E " d'Akbou, sur " La gestion des carrières au sein de l'entreprise privée", nous a permis de vérifier nos hypothèses et d'en déduire un ensemble de résultats qu'on peut retracer dans ce qui suit :

Concernant le recrutement au sein de cette entreprise, nous avons contacté qu'elle adopte des critères de sélection , a savoir sur recommandation avec un taux de 37.31%, le diplôme avec un taux de 21.05% et l'expérience avec un taux de 11.84%, La politique de recrutement vise à choisir les candidats par rapport aux exigences de leur poste.

Concernant les cadres leur sélection se base essentiellement sur les diplômes universitaires avec un taux 23.68%, afin d'assurer leur adaptation dans le milieu de travail.

les résultats font aussi ressortir que 90.78%, des salariés s'adaptent facilement dans leur premier poste occupé, pour les nouvelles recrues elle s'intègre facilement et se font accompagner pour cela le chef de services ou un collègue de même services respectivement avec un taux de 53.95% et 22.37%.

Donc nous pouvons dire que le recrutement au sein de GE se base sur la qualification des salariés et la possibilité de répondre aux exigences de poste.

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons remarqué que G E, assure des formations dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances et développement de leur compétences ainsi que un savoir faire permettant une meilleure adaptation dans le poste et une meilleure exécution de tâches.

Enfin, la troisième hypothèse porte sur la promotion GE assure des promotions pour ses salariées avec 52.63% qui touchent plus particulièrement les membres et surtout les cadres. Les salariées dénoncent la subjectivité des critères de sélection pour les différents types de promotion. Ils affirment que l'objectif de ces promotions vise surtout l'augmentation dans les salaires avec un taux de 55%.

Concernant la GRH et la gestion des carrières la majorité des enquêtés disent qu'elle est en bonne voie et que l'entreprise commence à s'intéresser à l'aspect humain à leurs besoins et leurs exigences. C'est pour ça que la moitié on dit que l'entreprise fait ce qu'il faut pour fidéliser ces travailleurs Et qu'ils peuvent réaliser leur objectif au sein de GE avec un taux moins de 50%

Conclusion

Il est vrai que la gestion de carrières est une succession d'affectation à des postes de travail mais c'est aussi le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de ces cheminements au sein des structures d'une entreprise.

La relation du salarié avec son entreprise agit impérativement sur les orientations de carrières. Si le lien est fort et profitable aux deux parties. L'employé bien évoluera et rentabilisera son actif personnel et celui de l'entreprise. Par contre, si la relation est instable et défavorable, l'employé handicapé par le climat de son travail, sera démotivé et désintéressé .Ce qui n'est profitable ni à sa carrières ni à l'entreprise.

L'entreprise se garde le droit de choisir les individus et les talents qu'elle juge aptes et mieux qualifiés pour le poste qu'elle veut pouvoir.

Assumer sa carrières et la gérer, c'est se connaître soit même et connaître ses capacités et limites. Pour l'entreprise offrir à chacun l'occasion de progresser et de réussir c'est se donner, la possibilité d'y parvenir à elle également.

l'enquete que nous avons effectué au sein de l'entreprise GE, nous a permet de connaître la réalité de la gestion de carrières sur le terrain professionnel, et de savoir ; qui occupe dans les structures organisationnel

les postes de décision.

Dans un but d'efficacité organisationnelle, on doit mettre le Point sur les salariés, et pour cela, il faudrait créer des structures chargées de :

- ★ Les choisir ;
- ★ Les conserver ;
- ★ Les qualifier ;
- ★ Les faire évoluer.

Bibliographie

- [1] Angers maurice, *"initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines"*, les éditions casbah université, Alger, 1997, P60.
- [2] Bessevere ch, *"gérer les ressources humains dans l'entreprise, concept et outils"*, éd d'organisation, paris, 1990 , p39.
- [3] Bujold Charles, Marcelle Ging rare, *" choix professionnel et développement de carriers"*, éd théories et recherche, p13.
- [4] Cadin Loïc et autre, *"gestion des ressources humains pratiques et éléments de théorie"*, éd DUNOD, paris, 1999, p126.
- [5] Cadin L, Guérin F, & Pigeyre F, *" GRH "*, éd Dunod, 2007.
- [6] Cerdin Jean-Luc-Vade-mecum, *"Gérer les carrières "*, édition EMS-CAEN, 2000, p23.
- [7] Cerdin Jean Luc -G Vade Mecum, *"Gerer les carrieres "*, édition Ems management & société.
- [8] Cerdin, Marbot, Peretti, *"Gérer les carrières par les pyramides"*, 1999.
- [9] cerdin, *" La gestion des ressources humains"*, 2000, p55.
- [10] Citeau J-P, *"gestion des ressources humains principes généraux et cas pratique "*, 3 éd, éd Dalloz, 2000, p101.
- [11] combessi Jean Claude, *"La méthode en sociologie"*, Edition NATHAN, paris,1998, p 125.

- [12] Gauthier Benoît, *"Rechercher sociale de la problématique à la collecte des données"*, presses de l'université du Québec, 5eme éd, 2009 ,p 261,262.
- [13] Grawitz Madleine, *"méthode des sciences sociales"*, édition Dalloz, paris,2001, P29.
- [14] Grawitz Madeleine, *"lexique des sciences sociales"*, éd Dalloz, paris,1999.
- [15] Guerin et T Wills, *"La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels "*, revue de gestion des ressources humaines. N°5 et 6 ,1993, P13.30.
- [16] Guittet André, *"développer les compétences"*, 2 éd ESF, paris, 1998, p 15.
- [17] Hiraotsu nahara, *"la trajectoire des ingénieurs au japon et en France"* in revue française de gestion n°247, novembre décembre 1992 ,p88-89.
- [18] KHAROUFI radhia, *"impact de la fonction sur la gestion des ressources humaines"*, 2000.
- [19] Lamoureux. A, *"Recherche et méthodologie en sciences humaines"*,Laval, Ed Etudes vivantes, 1995, P57.
- [20] LIVIAN, *"La gestion des cadres dans les grandes entreprises en france"*, 1990 , p64.
- [21] Maxime Moreno, *"cœurs de gestion des ressources humains" sur proposition de caroline Merville maitre de conférences GRH-IAE-UTI, 2008.*
- [22] Patrice Roussel est de l'équipe de recherche au LIRHE, *" recherche sur les ressources humains et l'emploi"*, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humains et l'emploi, 1995.

- [23] Peretti Jean-marie, *"ressources humains"*, 8 éd, éd Vuibert, paris, 2003, p219.
- [24] Peretti Jean-marie, *"tendances enjeux et pratiques actuelles"*, 5 éd,1998.
- [25] Peretti Jean-marie, *"gestion des ressources humaines "*, 2éme Edition, promotion(2001-2002).
- [26] Peretti Jean-marie, *"GRH", Focalisation sur les personnes Orientation sur le présent, focalisation sur les processus*,chez Vuibert , 1998, p13.
- [27] Quevy R et LiVEN C, *"manuel en sciences sociales"*, éd DUNOD, paris, 1995 , p157.
- [28] ROGER, *"La cestion des carrières*,1992.
- [29] Sekiou et autre, *"-gestion des ressources humains"*, éd de bock, Québec, 1993, p 3-17.
- [30] Sekiou. Peretti. Bayad, *"gestion de ressources humaines"*, 2 éd, éd de bock, 2001, p336.
- [31] Sekiou l et collaborateurs, *" gestion des ressources humains "*.
- [32] Shimon l;Dolan; Tania saba; Susan jackson; Randal s achumer *"GRH", Tendances enjeux et pratiques actuelles*, 3eme édition, édition Pearson Education Montréal, 2002.
- [33] Soyer jach, *"fonction formation, éd d'organisation"*, paris, 2003, p1.
- [34] *"l'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômé universitaire récemment embouché "*, thèse de doctorat, université de Montréal; école de relation industrielles, 1998.
- [35] Weiss Dimitri et al, *" les ressources humains"*, éd d'organisation,3 éd, 2005.
- [36] Weiss Dimitri, *"les ressources humains"*, éd d'organisation,paris, 1999 , p74.

[37] www.Doc.Etudiante.Fr

[38] www.google.fr/wiki " *article sur l'administration du personnel* ", 2004.

[39] www.wikipedia.l'encyclopidie libre,2000,p1.

[40] www ,wikipedia .com