

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales  
et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention du diplôme de master en Science de gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

## **Thème**

***Les pratiques de la gestion des  
carrières***

***Cas de la SARL « Ifri »***

**Réalisé par :**

**M<sup>f</sup>. Nassim ACHAT**

**Encadré par :**

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

**Année universitaire**

**2012/2013**

## *Remerciements*

*D'abord à je tiens à remercier le bon Dieu Tout Puissant pour toutes ces grâces dont il ne cesse de me combler tous les jours.*

*Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier ma petite famille et toutes celles et tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à mener à terme la présente recherche.*

*Je remercie plus particulièrement Madame **KASRI-BOUDACHE. S**, qui m'a fait l'honneur de diriger mes recherches, qui m'a toujours écouté et soutenu et qui n'a ménagé aucun effort pour me prodiguer ses conseils.*

*Je remercie également Madame **AMGHAR** pour son aide précieux et ses conseils judicieux qu'elle m'a apportés.*

*Je tiens aussi à remercier également tous les enseignants de la section GRH, particulièrement le responsable de la formation **Mr ARABI. M.***

*Sans oublier de remercié les membres de jury pour leurs participation à l'évaluation de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail*

*A Toute la famille ACHAT,*

*A mes chers parents,*

*A mes frère, mes sœurs,*

*A mes chers neveux*

*« Nouna, Fifa, Salas et mon petit adoré Matine »*

*A mes cousins mes cousines*

*Et à tous mes amis(es) sans exception.*

*Je dédie également ce travail*

*A tous ceux qui m'ont encouragé*

*à braver les difficultés que j'ai rencontrées*

*pendant l'élaboration*

*de ce mémoire*

**Nassim ACHAT.**

## La liste des abréviations

<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>GEC</b>	Gestion des Emplois et des Compétences
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GPE</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>PET</b>	Polyéthylène Téréphtalate
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limité
<b>SNC</b>	Société en Nom Collectif

## Liste des figures

### Chapitre I :

<b>Figure n°1</b> : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	<b>8</b>
---	----------

### Chapitre II :

<b>Figure n°2</b> : L'évaluation à 360 degrés.....	<b>25</b>
<b>Figure n°3</b> : Le schéma de base de la GPEC .....	<b>33</b>
<b>Figure n°4</b> : Modèle tridimensionnel d'une organisation .....	<b>38</b>
<b>Figure n°5</b> : Filière promotionnelle.....	<b>39</b>
<b>Figure n°6</b> : Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de <i>Hall</i> .....	<b>44</b>
<b>Figure n°7</b> : Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière .....	<b>58</b>
<b>Figure n°8</b> : les pratiques de gestion de carrières des employés vieillissants.....	<b>59</b>

### Chapitre III :

<b>Figure n° 9</b> : L'environnement de la SARL IFRI .....	<b>68</b>
<b>Figure n°10</b> : L'organigramme général de la SARL »IFRI » .....	<b>70</b>
<b>Figure n°11</b> : L'organigramme de la du département Ressources Humaines.....	<b>74</b>
<b>Figure n°12</b> : La structure du service personnel .....	<b>78</b>
<b>Figure n°13</b> : Le processus de recrutement.....	<b>81</b>
<b>Figure n°14</b> : Le degré de satisfaction de la politique de promotion .....	<b>95</b>
<b>Figure n°15</b> : L'accès à la formation.....	<b>97</b>
<b>Figure n°16</b> : L'appréciation de la mobilité.....	<b>99</b>
<b>Figure n°17</b> : Le degré de satisfaction de la carrière .....	<b>103</b>

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

<b>Tableau n° 1 :</b> L'importance de la gestion des carrières.....	<b>9</b>
<b>Tableau n° 2 :</b> Les limites organisationnelles .....	<b>16</b>
<b>Tableau n° 3 :</b> Les limites individuelles .....	<b>16</b>

### Chapitre II :

<b>Tableau n° 4 :</b> Les huit ancres de carrière de <i>Schein</i> .....	<b>45</b>
<b>Tableau n°5 :</b> Les types de personnalités selon <i>Holland</i> .....	<b>48</b>
<b>Tableau n° 6 :</b> Typologie de carrière .....	<b>53</b>

### Chapitre III :

<b>Tableau n° 7 :</b> Les fournisseurs de «Ifri ».....	<b>69</b>
<b>Tableau n° 8 :</b> Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	<b>89</b>
<b>Tableau n° 9 :</b> Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.....	<b>89</b>
<b>Tableau n°10 :</b> Répartition selon la situation familiale .....	<b>90</b>
<b>Tableau n° 11 :</b> Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	<b>90</b>
<b>Tableau n° 12 :</b> Représentation de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles. ....	<b>91</b>
<b>Tableau n° 13 :</b> Représentation de l'échantillon selon l'expérience au travail.....	<b>91</b>
<b>Tableau n° 14 :</b> Le changement de poste .....	<b>92</b>
<b>Tableau n° 15 :</b> La fréquence de changement.....	<b>92</b>
<b>Tableau n° 16 :</b> Le degré de satisfaction du nouveau poste.....	<b>93</b>
<b>Tableau n° 17 :</b> Le critère du changement .....	<b>93</b>
<b>Tableau n° 18 :</b> La mobilité la plus fréquente.....	<b>94</b>
<b>Tableau n° 19 :</b> Les critères de promotion adaptée.....	<b>94</b>
<b>Tableau n° 20 :</b> Les conditions d'accès au poste supérieur .....	<b>95</b>
<b>Tableau n° 21 :</b> La disponibilité des informations sur les postes vacants .....	<b>96</b>
<b>Tableau n° 22 :</b> Les bénéficiers de la formation .....	<b>96</b>
<b>Tableau n° 23 :</b> Le degré de satisfaction de la formation .....	<b>97</b>

<b>Tableau n° 24 : L'impact de la formation sur le développement des compétences .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau n° 25 : Que représente pour vous la formation .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau n°26 : niveau de satisfaction de la mobilité .....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau n°27 : Difficultés d'adaptation.....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau n°28 : Les difficultés rencontrées .....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau n°29 : Les raisons de solliciter le service RH.....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau n°30 : Ifri s'occupe de l'évolution de votre carrière.....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau n°31 : Cette évolution est due à .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau n°32 : Votre poste est valorisé par un plan de carrière .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau n°33 : Estime de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière .....</b>	<b>103</b>

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Introduction à la gestion des carrières.....</b>	<b>4</b>
<b>Section I : Rétrospective historique sur la gestion des carrières .....</b>	<b>5</b>
<b>Section II : la gestion des carrières : objectifs et problèmes .....</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre II : Les pratiques et la place de la gestion des carrières dans la GRH.....</b>	<b>19</b>
<b>Section I : Cadre conceptuel la gestion des carrières.....</b>	<b>20</b>
<b>Section II : Développement des carrières.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre III : La gestion des carrières au sein de la SARL Ifri.....</b>	<b>64</b>
<b>Section I : Présentation de l'organigramme d'accueil la SARL Ifri .....</b>	<b>65</b>
<b>Section II : Les pratiques de la gestion des carrières au sein de la SARL Ifri .....</b>	<b>80</b>
<b>Section III : Analyse des résultats .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>105</b>



## Introduction générale

---

Aujourd'hui, dans le contexte de la mondialisation qui marque nos vies et celles des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'adapter à leur environnement et d'obtenir des résultats, d'une manière ou d'une autre. Et pour en arriver les entreprises doivent exploiter les différentes ressources dont elles disposent soit les ressources financières et les ressources humaines.

Depuis longtemps le facteur humain a constitué une préoccupation pour les responsables d'organisation pour en tirer plus de valeurs de ce facteur de production. Les ressources humaines constituent sans aucun doute l'un des volets les plus importants pour la survie et le développement des entreprises.

Désormais, la force de travail ne constitue plus le seul profil recherché par les entreprises. Elles ont recours à de nouveaux profils basés sur le professionnalisme et la flexibilité qu'elles soumettent à rudes épreuves à travers des évaluations périodiques. Par ailleurs, la saturation de la demande, la moindre croissance économique et la concurrence internationale plus forte imposent des efforts de qualité, de productivité, d'innovation et de flexibilité.

Dès lors, nous concevons aisément l'importance de ces impératifs de compétitivité accrue qui nécessitent une implication du personnel aux objectifs des entreprises. La stratégie sociale devient alors une composante essentielle de la stratégie des entreprises. L'analyse des besoins des travailleurs a conduit à une modification des pratiques en matière de gestion des Ressources Humaines.

C'est pourquoi, on est passé aujourd'hui de l'optique de la gestion du personnel à celle de la gestion des ressources humaines. A cela s'ajoute, l'évolution rapide de l'environnement qui exerce une pression sur toutes les fonctions de l'entreprise, particulièrement celle de la gestion des ressources humaines et spécifiquement celle de la gestion des carrières qui est conditionnée par les nouvelles exigences du marché de travail.

Aujourd'hui, plus que jamais, la gestion des carrières permet à l'entreprise d'éviter le gaspillage des compétences, de conserver le personnel, de s'adapter aux changements et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

## Introduction générale

---

Selon une approche globale relevée par Audet et Al : « le système de gestion des carrières se présente comme un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis le recrutement jusqu'au départ »<sup>1</sup>.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, de recrutement, de rémunération, d'organisation du travail et de gestion des carrières. Prenant en compte que le fait qu'une bonne gestion des carrières est une forte « valeur ajoutée » à la compétitivité, il convient de rappeler la formule de **J-M. PERETTI** selon laquelle « gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise, les potentiels et souhaits de chaque salarié ».<sup>2</sup>

Aujourd'hui les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Dans ce sens les organisations se doivent de prendre en compte les aspirations de ces travailleurs dans la réalisation de leurs objectifs. C'est là que la gestion des carrières intervient comme conciliateur entre les attentes des travailleurs et les objectifs de l'entreprise. Les travailleurs cherchent à maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre de vie professionnelle / vie privé et de se donner une vision de leur carrière. Ainsi, la fidélisation de ses salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace apportée à ce double objectif est de mettre en place un plan de gestion des carrières.

Aujourd'hui, les entreprises algériennes adoptent diverses stratégies afin de rester compétitives et même se développer, il y a celles qui investissent dans l'acquisition d'équipements plus performants, intègrent les technologies dans leurs processus et d'autres qui ont décidé d'investir dans une ressource qu'elles possèdent déjà « le capital humain ».

Ainsi elles optent pour une stratégie de valorisation de l'homme. L'homme reste et demeurera un facteur de productivité que toute organisation devra intéresser, motiver, former, écouter...etc. Il a des aspirations, des objectifs qu'il veut réaliser.

---

<sup>1</sup> **Audet M, haines V, St-Orange et Petit A.** « Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines » ; Montréal- Paris **Gaëtan Morin, 2000.**

<sup>2</sup> **PERETTI J. M.** « Gestion des Ressources Humaines » ; Paris, Vuibert Entreprises, 2002-2003. P105

## Introduction générale

---

Alors la croissance de l'entreprise est conditionnée par le développement des hommes. Dans ce sens les entreprises doivent mettre au point des politiques et des pratiques qui visent à harmoniser entre ses besoins et les attentes des salariés. C'est là qu'intervient la gestion des carrières pour concilier entre les deux visions.

Pour mieux comprendre le thème de la gestion des carrières, nous tenterons de répondre à la question suivante : « **Qu'elles sont les raisons qui peuvent impliquer une nécessité d'intégrer la gestion des carrières dans une politique de gestion des ressources humaines au sein de la SARL Ifri? »**

Autour de cette question principale, plusieurs questions secondaires peuvent en découler à savoir :

- Qu'est-ce qu'une gestion des carrières et qu'elles sont les outils et les objectifs d'une telle démarche?
- Qu'elle est l'importance de la mise en place d'un système de gestion des carrières ?
- Cette mise en place a-t-elle permis de gérer d'une manière efficace et efficiente le personnel de la SARL « Ifri » ?

À travers ce travail, nous tenterons de répondre par la démarche méthodologique suivante : d'abord, une recherche bibliographique et documentaire ayant trait aux différents aspects de la gestion des carrières. Ensuite un stage pratique au sein de la SARL IBRAHIM & Fils « Ifri » a eu lieu afin de recueillir les informations à notre thématique. Enfin l'analyse des données et leur interprétation.

**Chapitre I : introduction à la gestion des carrières****Introduction**

Pour qu'elle puisse se développer, une organisation doit s'intéresser à ses ressources humaines (RH), car ces dernières représentent le pilier sur lequel s'effectuent toutes les pratiques de développement économique et social.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. C'est dans ce cadre que s'inscrit la gestion des carrières à côté des autres pratiques telles que le recrutement, la formation la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la rémunération... etc.

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

Dans ce chapitre introductif, nous avons essayé de parler de l'évolution de la gestion des carrières, sa place dans la GRH, son rôle, son lien avec les autres activités de la GRH ainsi que les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières.

## **Section I : Rétrospective historique sur la gestion des carrières<sup>1</sup>**

### **1. Historique sur la gestion des carrières**

#### **1.1. Emergence**

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

#### **1.2. Décennies 1960 et 1970**

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

#### **1.3. Décennies 1980 et 2000**

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

---

<sup>1</sup> **SEKIOU et autres**, « la gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition De Boeck université, Montréal, 2001. p 367

## 2. Définitions

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**". Tout d'abord, la notion même de **carrière** mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

### 2.1. La carrière

« 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 aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ». <sup>2</sup>

« La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle ». <sup>3</sup>

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

### 2.2. La gestion de carrière

« La gestion des carrières 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. » <sup>4</sup>

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

---

<sup>2</sup> SHIMON. L. ET AUTRES. La gestion des ressources humaines-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles «3<sup>ème</sup> édition »- Pearson Education- Montréal 1999.

<sup>3</sup> BUJOLD. C, GINGA. M. « Choix professionnel et développement des carrières » « théorie et recherche », 2eme édition ; édition Gaétan Morin éditeur ; Canada, 2000 ; P.13

<sup>4</sup> PERETTI. J.M. « gestion des ressources humaines »- 5<sup>ème</sup> édition. 1999

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 professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétence

### **3. La gestion des carrières et la GRH**

#### **3.1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières**

Progressivement, l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent.

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation.

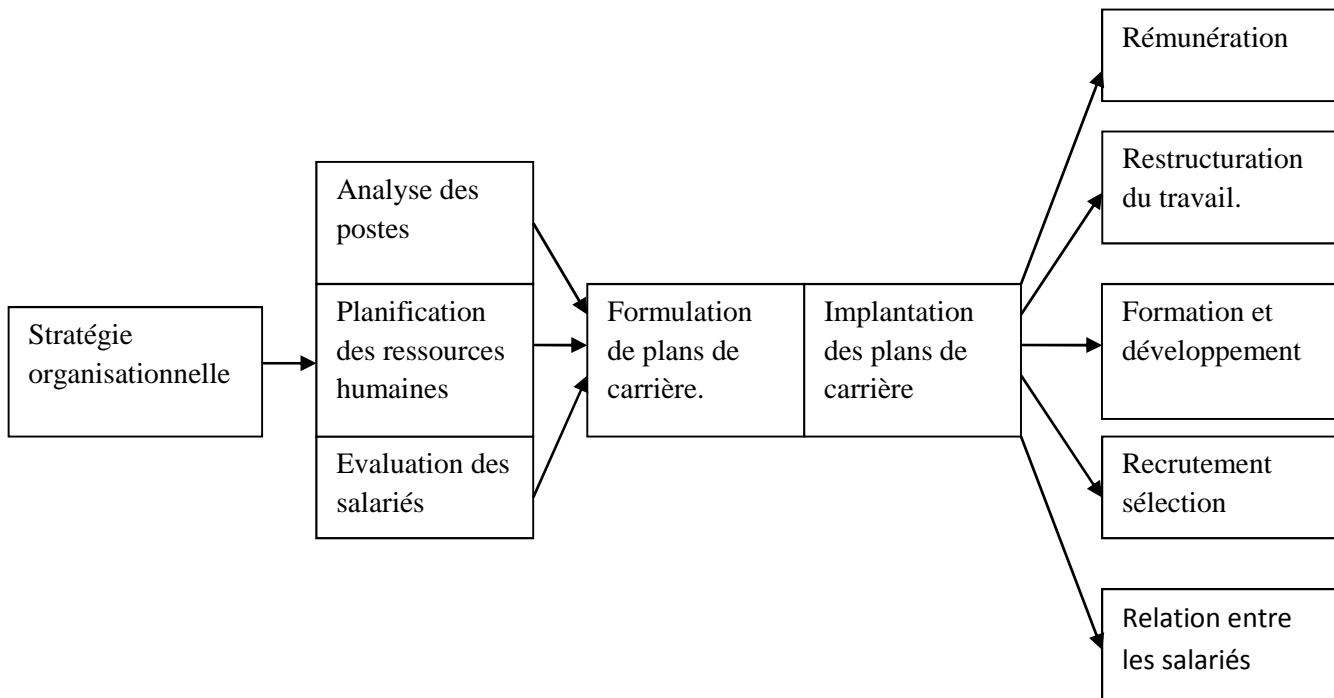
S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité.

En note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

### 3.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH

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

**Figure n° 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<sup>5</sup>. Dans ce cadre la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### 3.3. L'importance de la gestion des carrières

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

<sup>5</sup> CERDIN J.L, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23



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

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

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

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon<sup>6</sup>. Les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à satisfaire pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.

<sup>6</sup> SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3<sup>ème</sup> édition - Pearson Education- Montréal 1999.

## **4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH**

### **4.1. 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 certaine polyvalence des postes.

### **4.2. La planification des ressources humaines**

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines car ses exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main d'œuvre, à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ses prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins<sup>7</sup>.

### **4.3. 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 (soit le recrutement interne) et ne font recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.

---

<sup>7</sup> SHIMON. L et les autres « la gestion des ressources humaines-3<sup>eme</sup> édition – « Tendances, enjeux et pratiques actuelles » édition Pearson Education Montréal, 2002

#### **4.4. 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 mobilité.<sup>8</sup>

#### **4.5. La rémunération**

La rémunération correspond à la rétribution que l'on perçoit en échange d'un ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

#### **4.6. 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.

#### **4.7. Le développement des compétences**

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

---

<sup>8</sup> **Ibid.** p352

## **Section II : la gestion des carrières ; objectifs et problèmes**

### **1. Les objectifs de la gestion des carrières**

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières ;
- Le développement des compétences et des performances ;
- Réduire le roulement des ressources ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Eviter le gaspillage des compétences et conserver le personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaisances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
- Détection et appréciation des potentiels humaines ;

### **2. Les problèmes de carrière**

La sanction est une mesure légale reconnue par le droit de travail. Le salarié est sanctionné pour des raisons disciplinaires, comportement fautifs ou des erreurs graves commises lors du travail qui peuvent engendrer même la rupture du contrat de travail

Les sanctions rencontrées plus fréquemment sont : l'avertissement, la mise à pied, la rétrogradation et la mutation.

#### **2.1. L'avertissement**

Le prononcé d'un avertissement (ou un blâme) est souvent qualifié de sanction ménue, ne requiert légalement que la remise au salarié d'une lettre à ses propre mains. Ceci dit, il est conseillé d'avoir un entretien préalable en face à face avec le salarié pour lui expliquer ce qui ne va pas, car il est utile de recadrer les choses à l'occasion de l'entretien.

## **2.2. La mise à pied**

Il existe deux types de cette sanction, la mise à pied de 1 à 3 jours qui consiste à une privation du salaire, la deuxième sanction est la mise à pied de 4 à 8 jours, le salarié ne peut prétendre à une promotion et/ou à l'avancement pendant 2 ans.

## **2.3. La rétrogradation**

C'est de placer le travailleur dans un poste inférieur à celui qu'il occupe déjà, suite à une faute lourde (dégradation du poste N à un poste N-1).

## **2.4. La mutation**

C'est un transfert d'un poste vers un autre ou d'un service vers un autre, suite à des problèmes liés au poste ou au service.

# **3. Les avantages, les inconvénients et les limites liées à la mise en place d'une gestion des carrières**

Prendre connaissance des attentes personnelles et individuelles des salariés concernant leur carrière, faire progresser chacun dans ses fonctions ou vers un autre métier, assurer la réussite de chaque individu, cela rapporte à l'entreprise, c'est évident, sinon aucune ne mettrait en place une démarche de ce type, mais aux salariés également. Voyons quelles sont les conséquences d'un projet de gestion des carrières pour l'entreprise et pour les salariés.

## **3.1. Les avantages pour l'entreprise**

- Faire le point sur les formations passées et anticiper les formations à venir
- Bénéficier d'une manière optimale des compétences présentes en interne.
- Détecter certains problèmes exprimés par les salariés concernant le manque de communication avec les collègues ou entre les différents services, des problèmes techniques liés au poste de travail, des conditions de travail difficiles...etc.
- Eviter les problèmes liés au recrutement externe à travers la détection des talents, repérer les potentiels, les faire avancer et développer leurs compétences ce qui facilite la réalisation des plans de mobilité ou des plans de succession de poste.

- Assurer la meilleure adéquation poste / profil : la gestion des carrières conduit à l'ajustement en terme de postes et de compétences, tout en intégrant les attentes des salariés.
- Eviter les problèmes découlant du manque de motivation en offrant de bonnes conditions et une sécurité au travail ainsi qu'un travail qui plait pour le salarié pour qu'il puisse profiter du maximum de son potentiel.
- Créer un facteur de motivation : l'entreprise créera un véritable moteur de motivation à travers la mise en place d'un plan de gestion des carrières pour démontrer aux salariés qu'elle est soucieuse de leur bien-être et qu'elle veut leur assurer une évolution professionnelle.
- Anticiper l'avenir (des apports pour la GPEC) : la détermination du niveau quantitatif de la ressource humaine permet de prévoir le nombre des départs, que soient volontaires (démissions) ou naturels (départs en retraite), se mettre à la recherche des successeurs donc pouvoir mettre en place des plans de succession.
- Fidéliser les salariés : la gestion des carrières permet de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés par le fait de se soucier de leurs attentes ce qui constitue un élément clé pour la fidélisation et l'attractivité des salariés.

### **3.2. Les avantages pour les salariés**

La gestion des carrières, qui consiste à faire le point sur les compétences de chacun et sur leurs attentes, permet d'intégrer les souhaits des salariés dans les plans d'évolution de carrière.

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une telle démarche, elle peut le faire autant pour le personnel d'encadrement que pour le personnel d'exécution. Effectivement, tous les salariés doivent avoir la possibilité d'évoluer dans leur carrière, à un moment où à un autre.

Avec une démarche globale, tous les salariés ont l'opportunité d'évoluer :

### **3.2.1. Les cadres**

Les cadres vont pouvoir évoluer vers des fonctions de cadres supérieurs... Il ne s'agit pas des mêmes compétences. Ils verront leurs responsabilités s'accroître, leur champ d'action s'élargir.

### **3.2.2. Les non cadres**

Ils vont pouvoir évoluer vers d'autres postes, et d'autres niveaux afin de voir leurs coefficients hiérarchiques augmenter.

### **3.3. Les inconvénients**

Bien qu'elle présente de multiples avantages, autant pour l'entreprise que pour les salariés, la gestion des carrières a quelques inconvénients.

- La nécessité de faire porter la démarche par le Management, la démarche est en général portée soit par la Direction, soit par les Ressources Humaines. Elle va mettre en relation 3 acteurs fondamentaux :
  - ✓ La Direction et les Ressources Humaines (l'entreprise), c'est la dimension stratégique orientée par ces acteurs. Ce sont eux qui sont porteurs du projet.
  - ✓ Les responsables, c'est la dimension opérationnelle : elle est menée par les managers.
  - ✓ Les salariés, c'est la dimension individuelle : chacun est concerné.
- Difficultés de répondre à toutes les attentes, vu les attentes diverses et variées des salariés, mutation géographique, demande de formations diverses...etc, l'entreprise ne peut pas satisfaire toutes les demandes, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées des objectifs.

- Le Refus des postes : La gestion des carrières va permettre aux hommes d'évoluer et de grandir dans leur métier, mais pas tous en même temps, ni au même moment, car ils ne possèdent pas le même potentiel et leurs compétences sont différentes. Proposer des postes à certains implique que l'on en refuse à d'autres, et ce pour diverses raisons: les personnes ne sont pas encore prêtes, les propositions sont limitées quantitativement... Il va donc falloir justifier ces choix quant aux actions envisagées :  
« Pourquoi tel salarié et pas celui-là ? ».
- Créer des frustrations : le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes des salariés va entraîner des frustrations si le projet n'est pas bien compris. Les salariés risquent de se sentir frustrés s'ils ne comprennent pas pourquoi on n'a pas répondu à leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité. C'est là que l'on comprend le rôle essentiel de la transparence de la démarche afin de bien faire comprendre aux salariés ses objectifs. Sinon, le risque majeur est de rendre la démarche caduque et de déboucher sur des conflits d'intérêts.

### 3.4. Limites à la gestion des carrières

#### 3.4.1. Les limites organisationnelles

Tableau n° 2 : les limites organisationnelles

Facteurs	Limites
<b>Internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contexte économique.</li> <li>• Les restrictions budgétaires.</li> <li>• Les tendances du marché de l'emploi.</li> </ul>
<b>Externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence de support.</li> <li>• L'absence d'information.</li> <li>• Le manque de flexibilité.</li> <li>• Le manque de rétroaction.</li> </ul>



## 3.4.2. Les limites individuelles

Tableau n° 3 : Les limites individuelles

Facteurs	Limites
<b>Attitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de connaissances sur soit : ses capacités, ses valeurs, ses ambitions, ses buts ses faiblesses,...etc.</li> <li>• Le manque de confiance sur soi.</li> <li>• Le sentiment exagéré de son importance.</li> <li>• Le sentiment de ne pas être a la hauteur avec la peur d'être découvert comme tel.</li> <li>• L'insatisfaction de sa propre progression et l'attitude qui s'ensuit.</li> </ul> <p>Le manque d'équilibre entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale.</p>
<b>Comportements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abus d'alcool, les retards, l'absentéisme, le mensonge, la fraude...</li> <li>• La remise à plus tard des choses à faire sans raisons justificatives.</li> <li>• La peur des critiques et des jugements d'autrui.</li> <li>• La volonté de ne pas s'en laisser imposer et la résistance manifestée dans ses relations avec les autres.</li> <li>• Des discours différents d'une personne à l'autre et les conséquences pour sa crédibilité.</li> <li>• La colère trop prompte et le cynisme, ce que nuit aux réalisations interpersonnelles.</li> <li>• L'obsession du pouvoir qui pousse a négligé les relations positives avec entourage.</li> <li>• La critique la plus dure et trop facile avec les autres.</li> </ul>

**Conclusion**

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'optimiser la performance de de l'organisation. Du fait que les ressources humaines sont devenues ressources après avoir été considérées pendant longtemps comme coût pour l'organisation. Actuellement, elles sont l'un des facteurs clés de la réussite pour les organisations.

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général. C'est l'un des paramètres d base de la GRH, elle permet à l'organisation de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et autre part satisfaire et répondre aux attentes et souhaits de ses salariés.

## Chapitre II : La gestion des carrières

### Introduction

La gestion des carrières est l'une des pratiques importantes de la GRH qui vise à réunir deux visions, celle de l'entreprise qui s'inscrit dans une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et celle de salarié.

Au niveau individuel, il s'agit de prévoir et d'organiser les évolutions possibles des collaborateurs en termes de carrière, un développement notamment des politiques de promotions. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de pouvoir déterminer qu'elle sera la structure des effectifs à terme et de la comparer aux besoins de l'entreprise, en fonction de développement de ces activités

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.

Dans ce présent chapitre deux sections sont dégagées :

- La première sera consacrée pour cadre conceptuel de la gestion des carrières ;
- La deuxième sera consacrée pour développement de carrière.

## Section I : cadre conceptuel de la gestion des carrières

### 1. Les deux approches d'une carrière

Il y a deux façons de construire la carrière pour l'employé : la méthode volontariste et la méthode pragmatique.

#### 1.1. La méthode volontariste

Consiste à demander ce que l'employé a envie de faire vraiment dans 10ans ; dans 10à 35 ans ou 40 ans, Ou est-ce qu'il veut se trouver ? Qu'est-ce qu'il veut faire ? En fonction de ce projet à long terme, il fixera des étapes, il définira les moyens ; l'argent, les expériences et les compétences qu'il lui faut.

#### 1.2. La méthode pragmatique

Au contact des réalités de votre premier poste et de ceux qui suivront, vous vous interrogerez sur vos priorités et ainsi, petit à petit, vous construirez votre carrière. Toute nouvelle expérience vous fait découvrir un petit bout de vous-même et vous emmène à infléchir votre parcours, plus ou moins fortement.

### 2. La cible de la gestion des carrières

Dans un souci d'adaptation aux perpétuels changements, l'entreprise opte pour une politique de flexibilité, voire même de polyvalence des salariés, ce qui conduit à une gestion des carrières complexe de par l'hétérogénéité des individus.

#### 2.1. Les type de flexibilités :

Selon « l'Institut for Employment Studies » il existe quatre types de flexibilités<sup>1</sup> dans l'entreprise ou dans l'organisation:

##### 2.1.1. La flexibilité numérique (quantitative)

Elle a pour but d'améliorer les capacités de l'entreprise à ajuster les flux d'entrés et de sorties de ses salariés.

---

<sup>1</sup> CERDIN. J.L. « gérer les carrières », Vade Mecum, édition EMS management & société p.63

### **2.1.2. La flexibilité fonctionnelle**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à ajuster et à déployer les capacités de ses salariés pour remplir les tâches exigées par des changements de charge de travail, de méthode de production et /ou de technologie (événements aléatoires). Cette forme de flexibilité correspond à une recherche de polyvalence.

### **2.1.3. La flexibilité de rémunération**

Cette forme de flexibilité est relative à l'étendu dans laquelle la structure de la rémunération et des récompenses soutient et renforce les divers types de flexibilités recherchées- numériques et /ou fonctionnelles.

### **2.1.4. La stratégie de distanciation (externalisation)**

Cette quatrième catégorie implique le remplacement de relation d'emploi (contrat de travail) par des relations commerciales (contrat commercial). Les employeurs peuvent choisir par exemple de sous-traiter plutôt que de réorganiser leurs pratiques d'affectation interne de personnel.

Ce modèle d'entreprise flexible opère une segmentation de la population salariale entre ceux qui appartiennent au noyau central de l'organisation et ceux qui appartiennent à la périphérie.

#### **2.1.4.1. Le noyau central**

La flexibilité fonctionnelle est caractéristique aux salariés appartenant au noyau central, le développement de l'entreprise repose sur cette catégorie de salariés qui constitue le marché de travail principal, l'entreprise cherche à les fidéliser et à les motiver puisque la polyvalence repose sur la compétence qui s'inscrit dans la durée, la gestion des carrières veillera à l'atteinte de cette flexibilité fonctionnelle, notamment par l'organisation de filière professionnelle ou géographique, au service du développement des compétences de salariés au statut « privilégié ». La politique de formation est un élément capital d'accompagnement du processus. Ces salariés ont des perspectives de carrières supérieures à ceux composant les groupes périphériques<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Op.cit. p64

### 2.1.4.2. Deux groupes périphériques

#### ➤ premier groupe périphérique

Les salariés constituant ce groupe appartiennent au marché secondaire du travail, ils possèdent les compétences utiles sans être spécifiques à l'organisation, la stratégie pour ces postes repose alors sur le marché externe. L'organisation fournit à ses salariés plus un travail qu'une carrière.

#### ➤ le second groupe périphérique

Il concerne les contrats temporaires (CDD), les temps partiels, les stagiaires et les postes partagés. Ces salariés ont encore moins de sécurité que le premier groupe périphérique. Leurs contrats de travail sont limités, l'entreprise cherche ici une flexibilité quantitative. La gestion des carrières de ces salariés apparaît alors secondaire du fait qu'ils restent cantonnés à la périphérie.

### 2.1.4.3. La couronne externe

Elle concerne les personnes externes à l'entreprise, à qui elle fait appel pour absorber les surcroûts d'activité. Ces personnes sont « out carrière » pour l'organisation dans laquelle elles côtoient les « in carrières ». Il s'agit là de certaines tâches de travail confiées à des consultants externes connus pour leur professionnalisme.

## 2.2. 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 cadres<sup>3</sup>, 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 raisons<sup>4</sup> :

- Ils occupent des postes spécialisés ;
- Plus grande résistance à la mobilité ;
- Formation plus longue et coûteuse pour leur développement professionnel.

<sup>3</sup> LIVIAN, 1990- « LA GESTION DES CARRIERES DES CADRES DANS LES GRANDES ENTREPRISES EN France »

<sup>4</sup> ROGER, 1992- « LA GESTION DES CARRIERES ».

### **3. Les acteurs de la gestion des carrières**

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs intervenants:

#### **3.1. Direction générale (DG)**

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

#### **3.2. Direction des ressources humaines (DRH)**

Il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvement tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

#### **3.3. La hiérarchie directe**

Evalue conformément à des critères préétablie et peut orienter les subalternes.

#### **3.4. Les spécialistes**

Ce sont les gens qui sont appelés à gérer certaines situations délicates, ils sont amenés à organiser et conduire des entretiens d'orientation.

#### **3.5. L'individu (cible de la gestion de la carrière)**

Doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel.

En plus de ça il y a les associations et les syndicats.

### **4. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières**

Une armada d'outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières. Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

#### **4.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise**

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permet aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité. Nous présentons ici ces principaux outils.

##### **4.1.1. L'assessment center**

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

##### **4.1.2. L'entretien annuel d'appréciation**

###### **4.1.2.1. L'entretien individuel**

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

###### **4.1.2.2. L'entretien collectif**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif

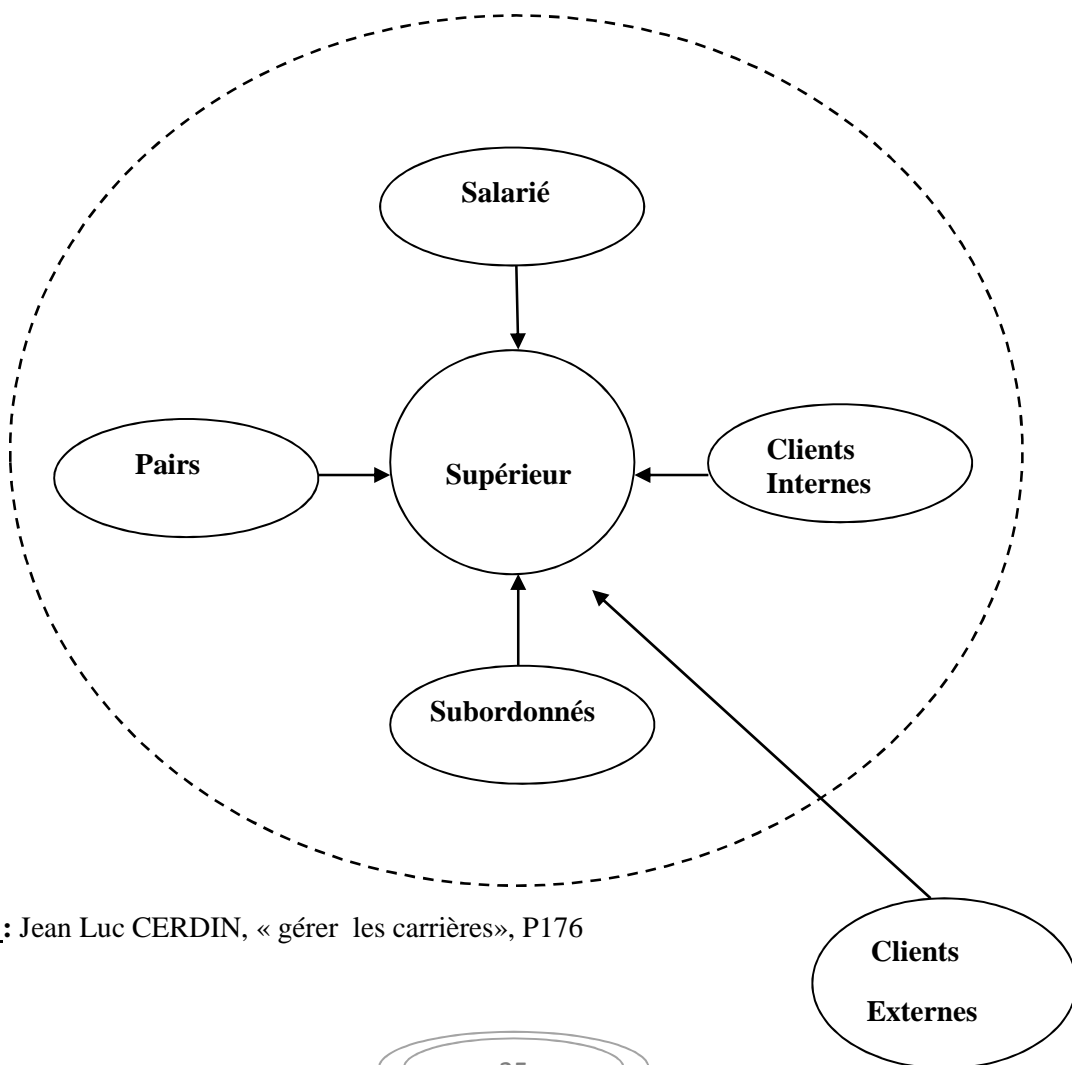


est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

#### 4.1.3. L'évaluation à 360°

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 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.

**Figure 2 :** l'évaluation à 360 degrés



**Source :** Jean Luc CERDIN, « gérer les carrières », P176

#### **4.1.4. Les comités de carrière**

C'est une réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue) et la DRH qui est généralement représentée par le ou les responsables de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchies donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une capitalisation collective des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

#### **4.1.5. La revue des potentiels**

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme.

#### **4.1.6. La formation des potentiels**

Les hauts potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain, de ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

#### **4.1.7. L'organigramme prévisionnel**

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel ou organigramme de remplacement, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

#### **4.1.8. Les comités métiers**

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir d'une manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'expert.

#### **4.1.9. Les pépinières ou viviers**

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence.

#### **4.1.10. L'observatoire des métiers**

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

### **4.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés**

Ces outils leur assurent leur valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe.

#### **4.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière**

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels soit avec leur responsable hiérarchique dans le cadre de l'emploi occupé, ainsi l'occasion d'actualiser le CV et de discuter les progrès pour la période à venir ; ou avec un spécialiste des ressources humaines dans une perspective d'entretien de carrière, permettant d'examiner le parcours professionnel des salariés, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.

#### **4.2.2. La bourse des emplois**

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

#### **4.2.3. La carte des métiers**

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale.

#### **4.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences**

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé. Le bilan de compétence peut accompagner l'entretien de carrière; comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

#### **4.2.5. L'outplacement**

Est un outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

#### **4.2.6. Les formations**

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

#### **4.2.7. Le coaching**

La DRH est appelée à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

#### **4.2.8. Le conseil ou l'orientation de carrière**

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

## 5. Le processus de gestion des carrières

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation<sup>5</sup>.

### 5.1. La planification de la gestion des carrières

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

- Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.
- La mise au point d'un plan de carrière : il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci ce fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.
- La planification de la relève : l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous poste vacant dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et autres pratiques décidées dans l'étape précédente.

---

<sup>5</sup> G.GUERIN et T.WILS, LA GESTION DES CARRIERES une typologie des pratiques.1992

## **5.2. La mise en œuvre:**

Cette phase se décline en deux étapes :

### **5.2.1. La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière**

Dans cette étape 3 grandes séries de pratique sont identifiées à savoir : les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation<sup>6</sup>.

#### **5.2.1.1. Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels**

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

#### **5.2.1.2. Les mouvements planifiés de carrière**

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

#### **5.2.1.3. La formation**

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études...etc.

---

<sup>6</sup> CERDIN J.L. –« GERE R LES CARRIERES », Vade Mecum, édition ems management & société

### 5.2.2. L'aide la résolution des problèmes

Les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même haut de là. Les programmes d'intégrations, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrières ainsi que les employés vieillissants. A côté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

### 5.3. L'évaluation

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce jugement s'exprime par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien ;

L'appréciation du salarié a pour objet :

- Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

## 6. Les pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui se compose d'un ensemble de pratique telle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

### 6.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

#### 6.1.1. Définition de la GPEC :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins<sup>7</sup>

#### 6.1.2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti<sup>8</sup> la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

**6.1.2.1. Qualitative et quantitative :** la GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.

**6.1.2.2. Immédiate et à terme :** la GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision(GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).

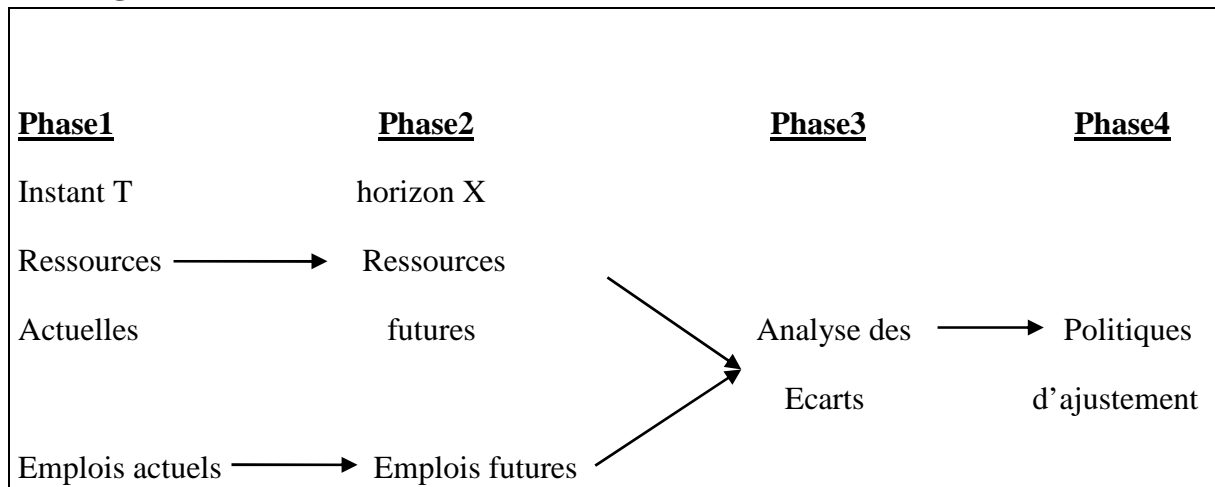
**6.1.2.3. Globale et locale :** l'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

---

<sup>7</sup> **Annick Cohen**, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8<sup>ème</sup> Session, mars 2009, p148.

<sup>8</sup> **Peretti J.M.**, op cit, P58.



**Figure 3** : le schéma de base de la GPEC

**Source** : L.Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, p.85.

## 6.2. Recrutement

Avant toutes choses il est essentiel d'essayer de définir la notion de recrutement.

### 6.2.1. Définition

Selon *MAHE DE BOISLANDELLE Henri* : « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »<sup>9</sup>

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

### 6.2.2. Objectif de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;

<sup>9</sup>MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998, P368.

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

### 6.3. La formation

#### 6.3.1. Définition

Selon *SEKIOU et autres*, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>10</sup>.

Et pour *LOUART Pierre*, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>11</sup>.

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

#### 6.3.2. Les objectifs de la formation :

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

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;

---

<sup>10</sup> SEKIOU et autre. Op Cit. p336

<sup>11</sup> LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

#### **6.4. La rémunération**

La rémunération est la somme en espèces, dus par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus.

##### **6.4.1. Les objectifs de la rémunération :**

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- Motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;

- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

### **7. Les objectifs de début de carrière**

A chaque âge de vie, l'homme est confronté à une tâche de développement particulière, professionnelle et familiale.

- Valider un environnement professionnel ou contrat de la réalité, tracer un environnement professionnel qui convient.
- Construire un domaine précis de compétence.
- Acquérir, par la formation on sur le tas, des connaissances de base en gestion et en finance.
- Faire une expérience à l'étranger, on acquérir, par l'export on autrement, une dimension internationale.
- Faire l'apprentissage de management, à la tête d'une petite équipe, le plus tôt possible.
- Développer un style personnel dans le travail et, dans les rapports avec les autres.

## **Section II : Développement des carrières**

Le développement des carrières est l'une des nouvelles idées encore insuffisamment conceptualisées qui émergent, et qui permettent de donner des visions plus nuancées des réalités actuelles de la carrière.

### **1. L'évolution de la carrière**

La notion de la carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Elle est apparue à la fin de XIX siècle avec le développement de certaines sciences humaines.

Lorsqu'on parle de carrière, on songe traditionnellement aux différentes étapes que traverse l'employé depuis son recrutement jusqu'à sa retraite on devrait songer aux expériences successives acquises par un employé au cours de sa vie professionnelle.

Pour parler de l'évolution de la carrière il est indispensable de parler de la mobilité, des filières promotionnelles et des politiques de promotion dans la gestion des carrières.

#### **1.1. La mobilité dans la gestion des carrières**

Pour gérer de la gestion des carrières il est nécessaire de distinguer les différents types de mobilités possibles dans l'organisation à savoir la mobilité organisationnelle (classique) et la mobilité géographique (affectation).

##### **1.1.1. La mobilité organisationnelle**

Elle comporte 3 types de mobilités à savoir : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale.

###### **1.1.1.1. La mobilité verticale**

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N+1. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

###### **1.1.1.2. La mobilité horizontale**

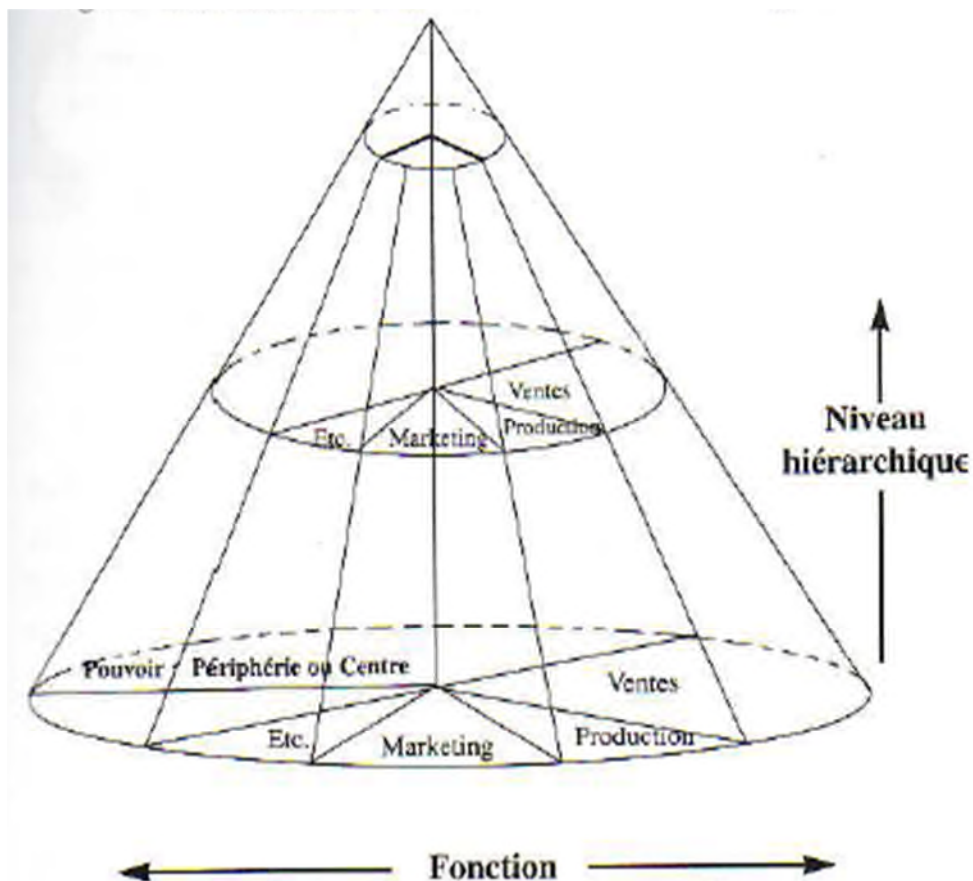
Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production.

### 1.1.1.3. La mobilité latérale

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, dans un modèle d'organisation tridimensionnel<sup>1</sup>, comme l'illustre la figure.

**Figure n°4** : modèle tridimensionnel d'une organisation.



**Source:** Shein 1971 « The individual, the organization and the careers »

<sup>1</sup> SCHEIN. 1971 THE INDIVIDUAL, THE ORGANISATION, AND THE CAREERS, A CONCEPTUAL SCHEME.

### 1.1.2. La mobilité géographique

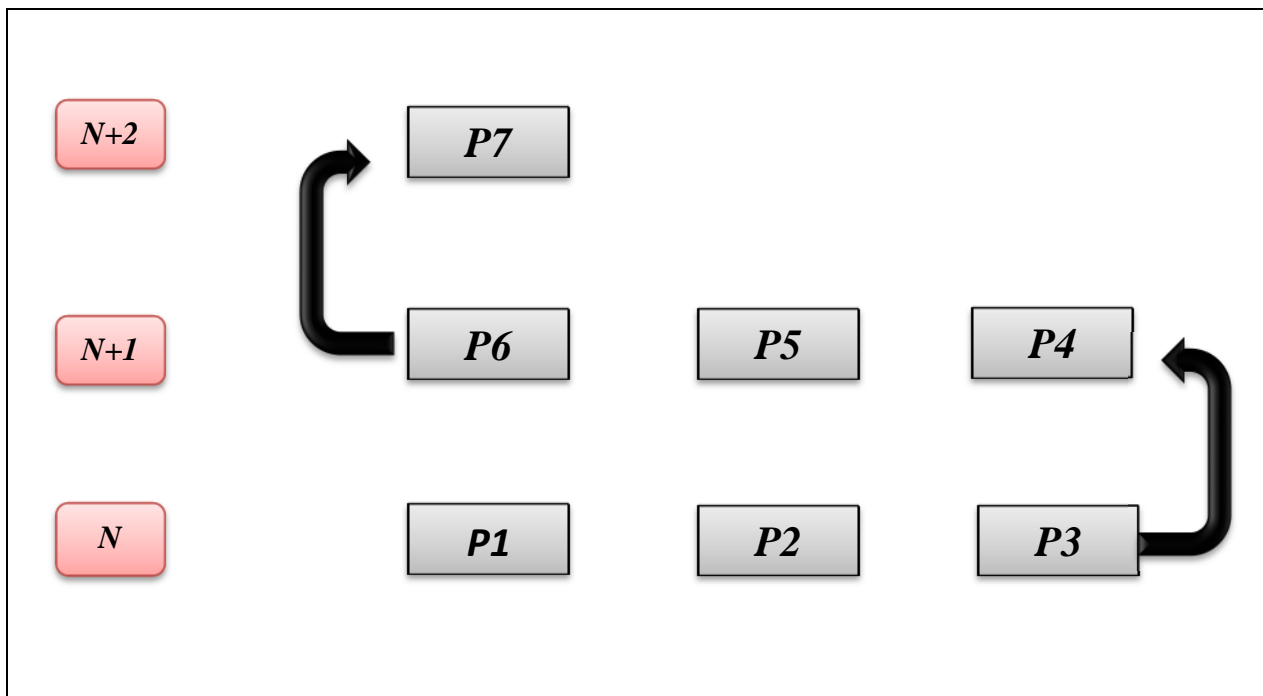
Les trois formes de mobilité, mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être :

- **Intra-organisationnelle** : dans cette forme le salarié subit de changement de postes que soit de façon verticale ou horizontale, elle s'effectue à l'intérieure même de l'entreprise.
- **Inter-organisationnelle** : Cette forme de mobilité est caractérisée par le changement d'entreprise.

### 1.2. Les filières promotionnelles

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma N°0 ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux<sup>12</sup>

**Figure n°5** : Filière promotionnelle



**Source** : gérer les carrières J-L Cerdin, 2000, P 32 adapté de Peretti, 1998, p. 244

<sup>12</sup> CERDIN J. L – « GÉRER LES CARRIÈRES », Vade Mecum, édition EMS management & société

### **1.3. Les politiques de promotion**

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

#### **1.3.1. La promotion « au coup par coup »**

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquate peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

#### **1.3.2. La promotion organisée**

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des provisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle s'accompagne d'une mise en condition plus ou moins longue des hommes.

Nous pouvant distinguer quatre types de promotion :

##### **1.3.2.1. La promotion dans la catégorie**

Entraine un changement de poste, voire de qualification.

##### **1.3.2.2. La promotion de catégorie**

Comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

##### **1.3.2.3. La promotion de salaire**

S'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.

##### **1.3.2.4. La promotion collective**

Touche toute les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

La notion de la carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Elle est apparue à la fin de XIX siècle avec le développement de certaines sciences humaines, notamment la psychologie.



## 2. Les modèles de la gestion des carrières

On distingue trois modèles : le modèle technocratique, le modèle administratif et le modèle baryonique.

### 2.1. Le modèle technocratique

Il utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus sur la base des performances réalisées, selon *LOIC, FRANCIS.G* « on ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action »<sup>13</sup>.

### 2.2. Le modèle administratif

Il s'applique dans les grandes organisations publiques ou privées, il repose sur le principe de la fonction publique qui consiste en égalité, équité, assurance d'une carrière et la connaissance par la réussite au concours.

### 2.3. Le modèle baryonique

Il repose sur la nécessité de pouvoir disposer à but instant des individus capables d'assurer des nouvelles responsabilités.

## 3. Les types de carrières : (La carrière individuelle ou organisationnelle) <sup>14</sup>

L'entreprise ne peut ignorer la dualité ontologique de la carrière .la face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une sécession des postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition de succès de carrière.

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

---

<sup>13</sup> CERDIN. J. L, op.cit, p26.

<sup>14</sup> CERDIN. J. L, op.cit, p26.

### 3.1. La carrière individuelle

Il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre.

### 3.2. La carrière organisationnelle

Il s'agit d'une carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ces valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux d'être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

## 4. Le cycle de vie d'une carrière

Plusieurs modèles ont tenté de cerner l'évolution des carrières en tenant compte de plusieurs facteurs qui expliquent la volonté du salarié à évoluer et à réaliser ses objectifs professionnels.

### 4.1. Le modèle 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 numéro six.

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 occupe<sup>15</sup>. 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.

#### 4.1.1. Première étape : La préparation au marché du travail

Durant cette phase qui va de la naissance à 25 ans environ, l'individu acquiert un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ses expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

---

<sup>15</sup> **SEKIOU. L et collaborateurs, la gestion des ressources humaines.**

#### 4.1.2. 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 sont appelé « *choc de réalité* »<sup>16</sup>, ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport aux emplois qu'il désire occuper. On commence généralement sa carrière au bas de l'échelle, et le travail n'est pas forcément stimulant.

#### 4.1.3. Troisième étape : les mutations

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.

#### 4.1.4. 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'oscillation entre la dépression et l'euphorie<sup>17</sup>.

#### 4.1.5. Cinquième étape : La fin de carrière

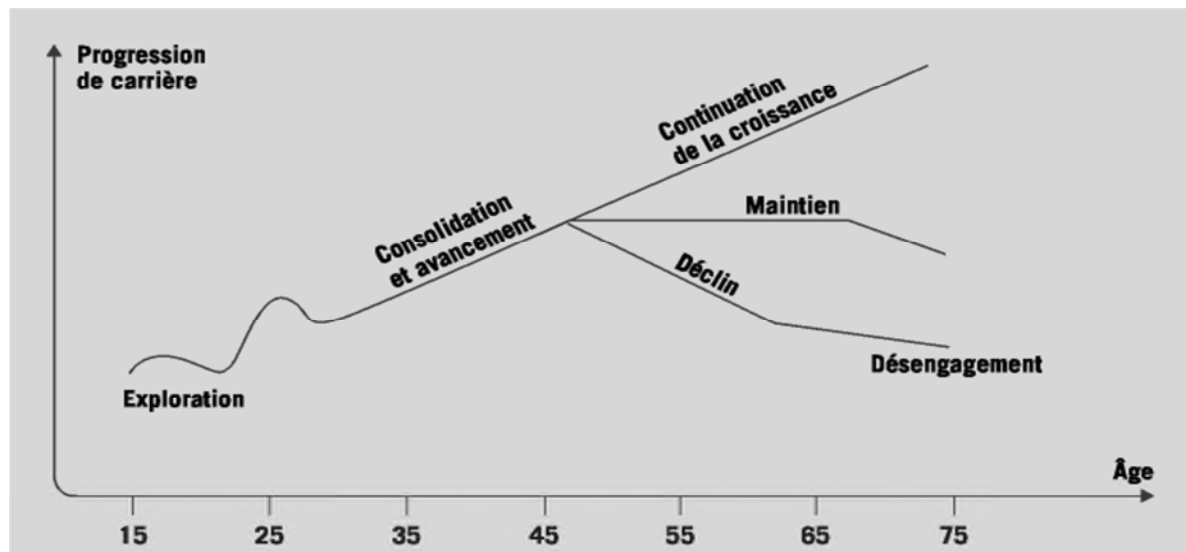
Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du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

---

<sup>16</sup> CERDIN .J. L, « gérer les carrières », Vade Mecum, édition **ems** management & société

<sup>17</sup> SHIMON .L ET AUTRES, « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – «3<sup>ème</sup> édition »- Pearson Education- Montréal 1999.

**Figure n°6** : le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de *Hall*.



**Source** : la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques. P 357

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<sup>18</sup>. D'autres typologies telles que celles de HOLLAND et de DRIVERS expliquent aussi les différences d'orientation de carrière.

#### 4.2. La typologie sur les ancrs de carrière selon Schein

Elle expliquerait les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation.

Schein a défini les huit ancrs de l'évolution d'une carrière d'un salarié au sein de son organisation tout en clarifiant le type de travail ainsi que son système de promotion.

<sup>18</sup>CADIN. L, « faut-il changer de paradigme en théorie des carrières? » – Edition Gestion- Paris 1998.

Le tableau suivant synthétise l'essentiel de son travail :

**Tableau n°4 : Les huit ancres de carrière de *Schein***

<b>Ancres de carrière</b>	<b>Type de travail</b>	<b>Système de promotions</b>
<b>Technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles, en proposant des défis;</li> <li>▪ Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué;</li> <li>▪ Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités;</li> <li>▪ Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotions d'ordre professionnel;</li> <li>▪ Élargissement des tâches;</li> <li>▪ Soutien technique très important;</li> <li>▪ Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales.</li> </ul>
<b>Managériale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécialisation considérée comme un piège;</li> <li>▪ Travail de généraliste;</li> <li>▪ Travail axé sur les promotions;</li> <li>▪ Compétences analytiques requises;</li> <li>▪ Accent sur les relations interpersonnelles;</li> <li>▪ Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises;</li> <li>▪ Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotions basées sur le mérite, sur la performance;</li> <li>▪ Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne;</li> <li>▪ Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotions basées sur les réalisations passées;</li> <li>▪ Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Désir de faire les choses à sa façon;</li> <li>▪ Besoin permanent d'autonomie; professions autonomes; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement.</li> </ul>	mettre en péril son autonomie.
<b>Sécurité/ Stabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin de se sentir en sécurité;</li> <li>▪ Loyauté envers l'organisation accordée en échange de la stabilité;</li> <li>▪ Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière;</li> <li>▪ Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs;</li> <li>➤ plafonnement des moins talentueux;</li> <li>▪ Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotions basées sur l'ancienneté;</li> <li>▪ Systèmes de promotions fondés sur le rang et les grades. Ex. : universités.</li> </ul>
<b>Créativité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effort de création de nouvelles entreprises;</li> <li>▪ Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financières;</li> <li>▪ Création de produits, de services, d'entreprises;</li> <li>▪ Risque constant de lassitude;</li> <li>▪ Besoin de créer et d'innover en permanence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir de changer de rôle au besoin.</li> </ul>
<b>Sens du service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon;</li> <li>▪ Importance plus grande accordée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu.</li> </ul>

	<p>à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté d'influencer l'entourage.</li> </ul>	
<b>Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand;</li> <li>▪ Prépondérance accordée à la compétition.</li> </ul>	
<b>Style de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail : la famille et les loisirs.</li> <li>▪ Faible loyauté organisationnelle.</li> </ul>	

**Source** : adapter par E. H. Schein, Career Anchors, San Diego, University Associates, 1990.

### 4.3. 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 carrière<sup>19</sup>. 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 (6) personnalités types (voir tableau 5) qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

<sup>19</sup> **CERDIN. J.L., gérer les carrières-** Vade Mecum, édition **ems** management & société Caen 2000.

Tableau n°5 : types de personnalités selon Holland

Types de Holland	Aptitudes	Traits de personnalité	Intérêts
<b>RÉALISTE</b> Personne exerçant surtout des tâches concrètes.	<b>Aptitudes Visio-motrices et perception spatiale</b> Ex.: dextérité manuelle, sens de la mécanique, bonne forme physique.	Ex.: patient, minutieux, endurant physiquement, constant.	La mécanique et le travail de plein air. Ex.: manipulation de machines, mécanique/électronique, nature et environnement.
<b>INVESTIGATEUR</b> Personne ayant besoin de connaissances théoriques pour agir.	<b>Aptitude aux activités scientifiques et mathématiques</b> Ex: intelligence abstraite, résolution de problèmes, rigueur intellectuelle.	Ex.: critique, curieux/chercheur, soucieux de se renseigner, calme/réservé.	Les sciences et les mathématiques. Ex.: activités intellectuelles, chimie, physique, biologie, mathématique, haute technologie.
<b>ARTISTIQUE</b> Personne s'exprimant par le biais de l'expression artistique	<b>Aptitude artistique</b> Ex.: sens esthétique, idées originales, facilités dans les arts plastiques.	Ex.: spontané, expressif, imaginaire, émotif.	Les beaux-arts, la littérature et les langues. Ex.: beaux-arts, littérature et langues, musique.
<b>SOCIAL</b> Personne désirant exercer ses actions auprès des personnes.	<b>Aptitude aux relations interpersonnelles</b> 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.
<b>ENTREPRENANT</b> Personne aimant influencer les autres,	<b>Aptitude au leadership et à la supervision</b>	Ex.: persuasif, énergique/actif, leader, optimiste.	La vente, le leadership et la supervision. Ex.: affaires, commerce,



leur «vendant» des idées ou des biens matériels.	Ex.: capacité à prendre des décisions, sens de l'initiative et de l'organisation.		finances; tâches administrative; vente, marketing, relations publiques.
<b>CONVENTIONNEL</b> Personne aimant se conformer à des règles précises.	<b>Aptitude au travail de bureau et de classement</b> 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.

#### 4.4. La typologie de *Drivers*

Driver a défini quatre types de cheminements de carrière:

##### 4.4.1. Le cheminement hémostatique

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.

##### 4.4.2. 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.

##### 4.4.3. Le cheminement transitoire

Implique des changements fréquents; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs.

#### 4.4.4. 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.

### 5. 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 tels 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.

#### 5.1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés

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'approchent de la retraite.

Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations. Nous pouvons les énumérer comme suite<sup>20</sup>:

- Avoir un plan de carrière ;
- Bénéficier d'un encadrement ;
- Se voir confier des responsabilités ;
- Jouir d'une autonomie ;

---

<sup>20</sup> SHIMON L. DOLAN TANIA SABA, SUSAN E.JACKSON, RANDALL S.ACHUMER

- Avoir une qualité de vie au travail ;
- Avoir de bonnes conditions de travail ;
- Bénéficier d'un soutien organisationnel ;
- Avoir des possibilités de se développer et de progresser dans la hiérarchie ;
- Pouvoir être mobile ;
- Evoluer dans un 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 tels 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'arrivée, le parrainage, et des affectations.

Parmi les pratiques qui permettent de gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le superviseur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant.

## 5.2. La gestion du plafonnement de carrière

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières. Après avoir parlé des trois situations de plafonnement, nous exposerons les solutions et les pratiques qui permettent de gérer cet événement.

### 5.2.1. Les différents types de plafonnements

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements <sup>21</sup>

#### 5.2.1.1. Le plafonnement structurel

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrète s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

Selon *FERENCE*, *STONER* et *WARREN* le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions: le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenus par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés.

Parmi les non plafonnés on distingue:

- ✓ **les espoirs** : (les réserves), se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.
- ✓ **Les étoiles**: sont considérées comme les stars de l'entreprise puisque elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, son plus grand risque est de se transformer en pilier (plafonné).

---

<sup>21</sup> TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992.

Chez les plafonnés on distingue<sup>22</sup>:

- ✓ **Les piliers** : ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus part des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.
- ✓ **Les branches mortes** : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

**Le tableau n°6** : Typologie de carrière

<b>Perspectives de promotion</b>		
<b>Niveau de performance</b>	<b>Faibles</b>	<b>Fortes</b>
<b>Faibles</b>	Branches mortes	Espoirs
<b>Fort</b>	Piliers	Etoiles

**Source** : Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97

### 5.2.1.2. Le plafonnement de contenu

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.

<sup>22</sup> CERDIN. J. L., « GERER LES CARRIERES », Vade Mecum, édition ems management & société

### 5.2.1.3. Le plafonnement salarial

En termes d'objectif une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

### 5.2.2. Les réactions des salariés au plafonnement de carrière

Les travaux effectués par *KAY* et *Tremblay* montrent que les individus ne réagissent pas de la même manière à une situation de plafonnement de carrière, de ce fait *KAY* définit quatre (04) types de personnes plafonnées, à savoir:

#### 5.2.2.1. Les plafonnés productifs

Ils ne sont pas conscients de leur plafonnement. Du fait qu'ils demeurent productifs, leur contribution est reconnue. Malgré qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière ils savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail ;

#### 5.2.2.2. Les salariés partiellement plafonnés

Reconnus comme des experts dans leur travail ils n'ont pas le sentiment d'avoir atteint le plafond de leur carrière, cette reconnaissance les stimule. L'organisation n'investit pas sur leur développement de carrière.

#### 5.2.2.3. Les plafonnés heureux

Ces personnes sont conscientes de leur plafonnement, et cela leur fait plaisir. Dans ce cas le plafonnement peut être un acte volontaire, leurs connaissances et la maîtrise de leur travail satisfont pleinement leur organisation.

#### 5.2.2.4. Les plafonnés passifs

Contrairement aux plafonnés heureux, ils sont mécontents de leur position, parce qu'ils sont cotonnés dans un même poste depuis longtemps sans perspective d'évolution. Ils développent une hostilité envers l'entreprise et leur entourage, certains même frôlent la dépression.

Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines, puisque il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. Face à cela, les organisations ont intérêt à gérer sérieusement les plafonnements<sup>23</sup>.

### 5.2.3. La gestion du plafonnement de carrière

L'aplatissement des organisations et la réduction des niveaux hiérarchiques exigent l'acquisition de compétences outre que techniques, mais qui ont pour effet de restreindre les capacités de progression de carrière des employés.

Pour survivre dans ce nouvel environnement les individus doivent se former de façon continue, diversifier leurs connaissances, maîtriser les nouvelles technologies de l'information, travailler en équipe, assumer des responsabilités, prendre des décisions et accepter d'effectuer des mouvements de carrière latéraux.

Afin de faire face à ces situations de plafonnement et pour aider les salariés plafonnés à progresser, l'organisation intervient de la manière suivante<sup>24</sup>:

- Les mouvements latéraux et inter-fonctionnels.
- La création de projets spéciaux.
- Les mutations, les échanges de postes entre deux employés.
- La progression dans des filières professionnelles afin d'acquérir des compétences.
- La présence d'occasions d'apprentissage, la promotion de l'autoformation.
- La rétroaction honnête.
- Le réaménagement des postes.
- La rémunération sur la base des compétences.
- La mobilité qualifiante.

---

<sup>23</sup> **BENRAISS, MARBOT, PERETTI.** « Etude de l'influence des plateaux de carrières la gestion des carrières ». Journée thématique « gestion des carrières » Paris (2000).

<sup>24</sup> **SHIMON .L et ses collaborateurs,** « la gestion des ressources humaines »-Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education- Montréal 1999

### 5.3. 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 exerce une activité professionnelle est exposé à une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne <sup>25</sup>:

- Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme, 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 mesures <sup>26</sup>:

- **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 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....

<sup>25</sup> CERDIN. J. L., « gérer les carrières », Vade Mecum, édition **ems** management & société

<sup>26</sup> SHIMON L. ET AUTRES, « La gestion des ressources humaines », 3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles– «3 édition»- Pearson Education- Montréal 1999.



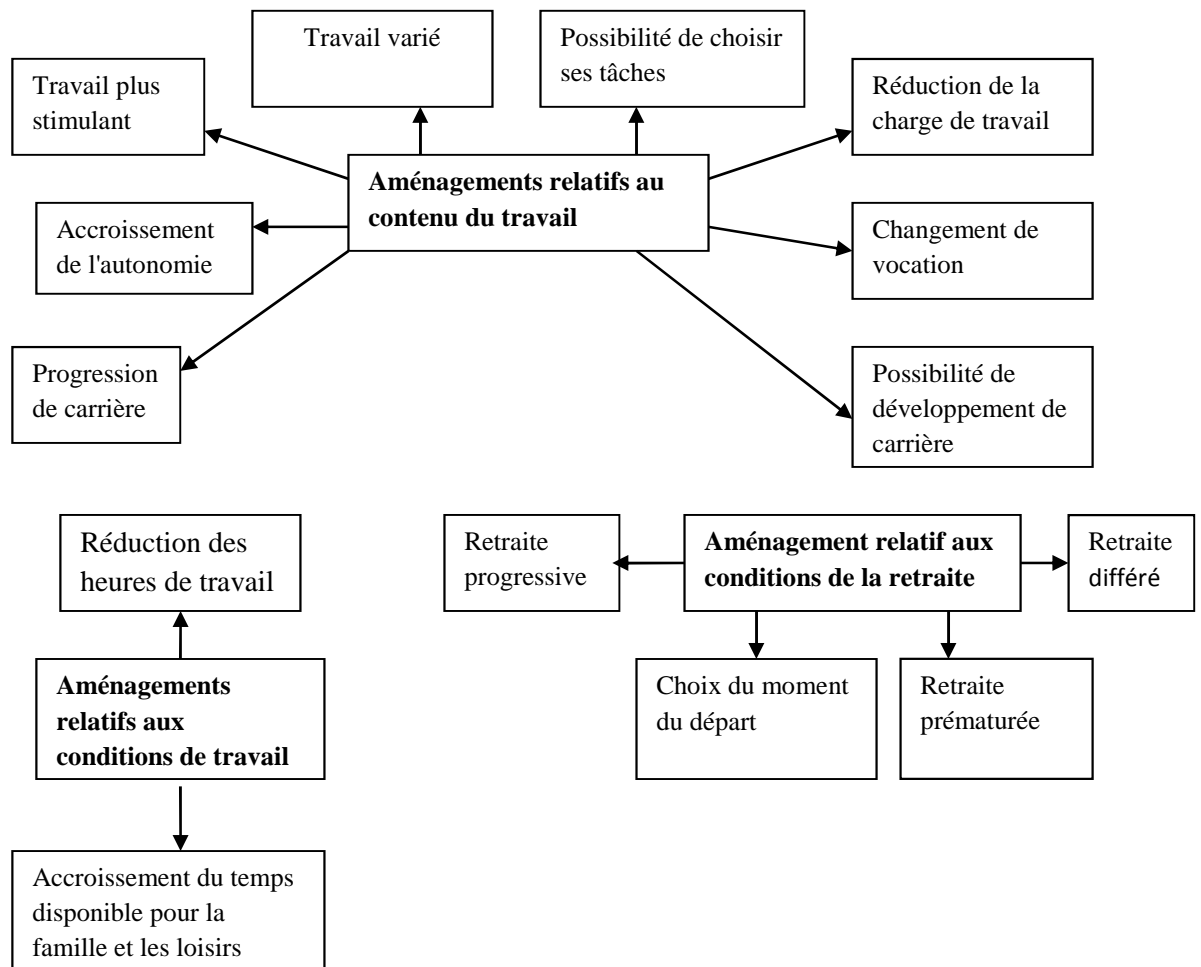
- **Gestion des carrières:** cheminement de carrière adapté aux exigences Familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

#### 5.4. La gestion de la fin de la carrière

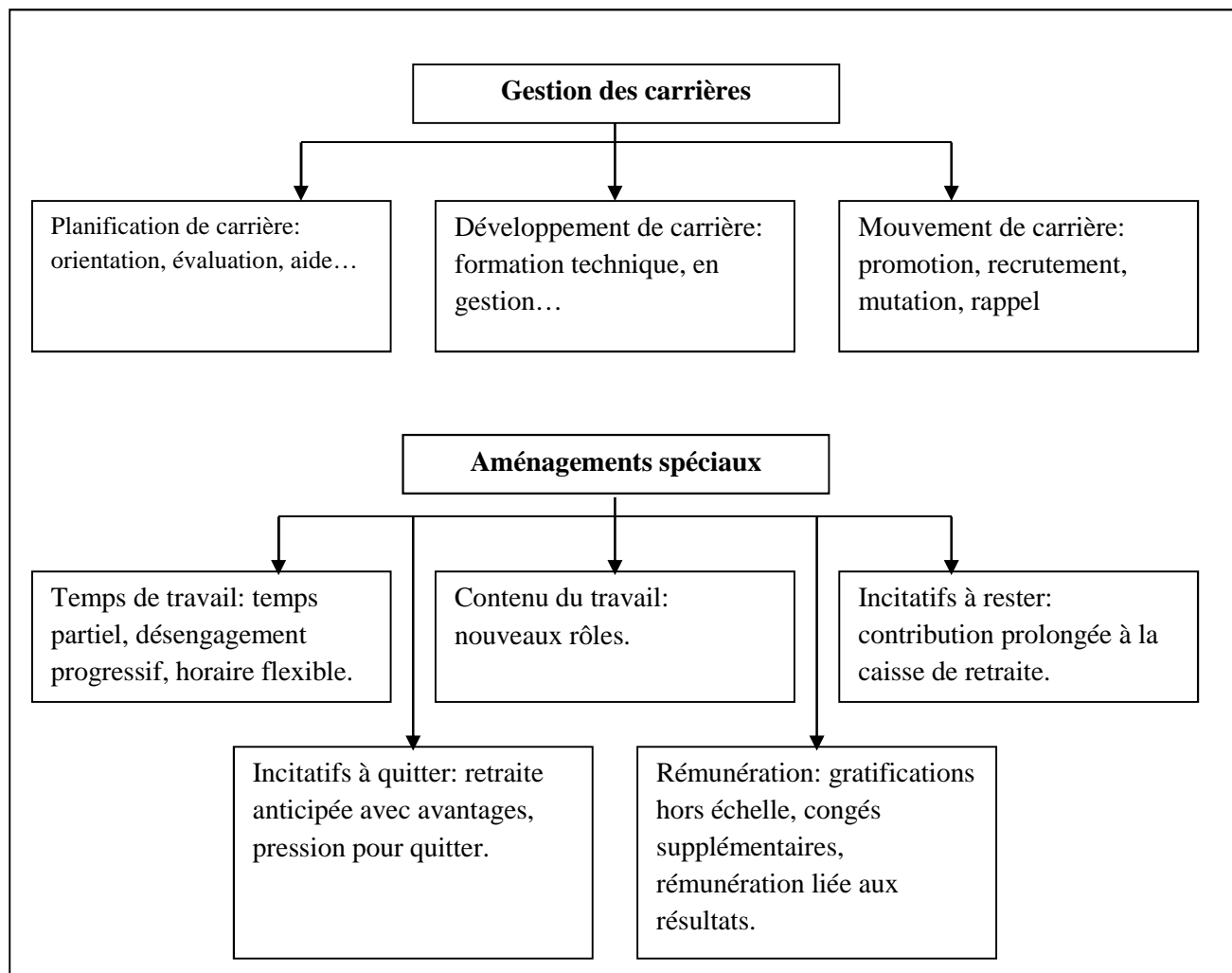
Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quant à elles ne cessent d'évoluer. Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma prochain). La première catégorie a trait aux aménagements touchants les conditions de travail, la deuxième,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

A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de leur proposer de nouvelles avenues de carrière. Afin de faciliter la réorientation de leur carrière, les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir figure 2). 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 organisationnels

**Figure n°7 :** Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière



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 n°8** : les pratiques de gestion de carrières des employés vieillissants.

**Source** : figure7, 8 Saba, Guérin et Wils, Gérer l'étape de fin de carrière, gestion 2000, 1997.

## 6. La place de la détection des potentiels dans la gestion des carrières<sup>27</sup>

L'un des principaux risques de détection des potentiels est d'aller trop vite en besogne en considérant qu'avoir le potentiel pour exercer à l'avenir certaines responsabilités est suffisant pour en avoir les aptitudes aujourd'hui. Ainsi a-t-on pu voir de brillants éléments, fraîchement qualifiés de hauts potentiels, échouer dans des fonctions de directions qui auraient pu être un jour à leur portée mais pour lesquelles ils n'avaient pas été préparés. Il apparaît donc fondamental de bien séparer la détection des potentiels et ce que nous appellerons la décision de gestion de carrière : promotion dans une filière, orientation vers un autre métier, investissement lourds en formation...etc.

<sup>27</sup> MARSAL. L, Op. Cit, P. 27, 28.

Si les potentiels d'un individu représentent un des facteurs d'analyse pour prendre une décision sur la carrière de celui-ci, il n'est pas le seul. D'autres éléments doivent être pris en compte pour préparer et éclairer ce type de décision.

En premier lieu, dispose-t-il des expériences professionnelles ou extraprofessionnelles appropriées pour être professionnellement crédible et répondre aux exigences de compétences de ce vers quoi on le destine ?

Ensuite, peut-t-il faire état de performance lui assurant une certaine légitimité par rapport à cette évolution (surtout s'il s'agit d'une promotion) et garantissant une certaine équité vis-à-vis de ses pairs qui pourraient également postuler ?

Enfin, s'est-on assuré que les perspectives envisagées correspondent suffisamment à ses aspirations garantissant sa pleine motivation et son plein investissement face aux éventuels contraintes et risques que de tels changements pourraient générer ?

C'est la convergence de l'ensemble de ces points (potentiels, expériences, performances et aspirations) qui, confrontées aux besoins de l'entreprise, permettra d'aboutir à une décision pertinente de gestion de carrière.

## 7. la planification de la carrière

La planification de la carrière regroupe plutôt les activités de l'individu salarié qui tente d'organiser sa carrière d'une manière personnelle, dans la poursuite de la satisfaction de ses aspirations personnelles. Dans ce processus, la personne établit des objectifs de carrière et identifie les moyens de les atteindre. L'approche traditionnelle dans laquelle le carrière est géré par l'organisation fait plutôt place à une approche protéine dans laquelle la personne reste maîtresse de sa carrière. ROGER rappelle que « prothèse, dans la mythologie grecque, pouvait changer d'apparence quand il le voulait, se transformer en sanglier, en lion, en dragon, en feu, ...etc. »<sup>28</sup>

Selon *HALL*<sup>29</sup>, planifier sa carrière est un processus délibéré qui consiste à :

- Devenir conscient des possibilités et des contraintes qui se présentent, des choix à effectuer et de leurs limites.
- Identifier ses objectifs de carrière.

<sup>28</sup> CERDIN. J.L., op.cit, p.p. 28. 29

<sup>29</sup> IBID.

- Programmer le travail, la formation les expériences de développement afin d'être en mesure de définir la direction et les étapes à suivre pour atteindre un objectif spécifique de carrière.

## **8. Fin de carrière**

### **8.1 Les modalités de départ**

Les causes de départ sont diverses : démission, licenciement, retraite...etc.

#### **8.1.1. La démission**

Le salarié qui souhaite de mettre fin à son contrat de travail doit informer son employeur de sa décision de résilier le contrat, soit par écrit ou verbalement. La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion du personnel.

#### **8.1.2. Le Licenciement**

Dans ce cas l'employeur prend l'initiative de mettre fin au contrat de travail du salarié. Il existe deux types de licenciement.

##### **8.1.2.1. Le Licenciement économique**

Il peut se résulter d'une suppression, de transformation d'emploi, ou de modification substantielle du contrat de travail du a des difficultés économiques ou des mutations technologiques.

##### **8.1.2.2. Le Licenciement non économique**

Comme dans le cas de la démission, le contrat de travail continue à produire ses effets rendant la période de préavis. Ce dernier doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave ou faute lourde qui prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

#### **8.1.3. Le départ ou la mise en retraite**

C'est le fait ou l'employeur met fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain âge auquel un salarié de l'entreprise peut être mise à la retraite. Toute fois l'âge est fixé par la convention collective (ou le règlement intérieur).

#### **8.1.4. Fin de contrat à durée déterminée**

C'est le licenciement qui suit l'achèvement du contrat, dans ce cas l'employeur doit prévenir le salarié en temps utile de cet achèvement et il ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sous un motif valable. D'autres cas de ruptures peuvent être envisagés :

- ✓ L'absence prolongée d'un salarié à cause d'une maladie provoque son licenciement.
- ✓ Le service militaire qui rompt le contrat de travail sauf disposition contraire à la convention collective.
- ✓ Événement imprévisible, inévitable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail tel que le décès de salarié, inondation, le ralentissement ou la cessation d'activité de l'entreprise pour des motifs économiques.

#### **8.2. Les documents de fin de carrière**

Quel que soit le motif de cessation d'activité de l'employé de l'entreprise, l'employeur est obligé de délivrer un certain nombre de documents qui sont les suivants :

##### **8.2.1. Certificat de travail**

Ce document doit contenir, outre que le nom, prénom du salarié, le nom de l'employeur, le lieu et la date de délivrance, trois mentions doivent figurer sur le certificat du contrat, à savoir la date d'entrée, de sortie et les emplois occupés ainsi les périodes correspondantes.

##### **8.2.2. Les décisions soldent de tous comptes**

C'est une attestation que le salarié fait pour l'employeur lors de l'expiration de son contrat de travail et par laquelle il reconnaît avoir perçu l'intégralité des sommes qui lui restaient dues.

##### **8.2.3. Avis de départ**

C'est un document délivré avant chaque départ quel que soit le motif, il sert à déclarer si l'employeur a des dettes envers l'entreprise en faisant approuver les visas des services concernés.

**Conclusion**

La gestion des carrières prend les attentes de tous le personnel en considération car elles les intègrent dans les plans d'évaluation de leurs carrières.

En fonction des besoins et des moyens de l'entreprise elle assure une réussite professionnelle et personnelle de chacun des personnes ayant attachés à la gestion des carrières. Donc tous simplement l'intérêt attiré est d'affecter des salariés aux postes de travail de manière nette et judicieuse.

**Chapitre III : La gestion des carrières au sein de « Ifri »**

Après avoir vu les différentes notions de base relatives à la gestion des carrières dans les deux chapitres précédant nous allons passer au chapitre pratique dans lequel nous présenterons les résultats de notre recherche.

Ce chapitre consiste à montrer l'importance et le rôle des pratiques de la gestion des carrières et ce grâce à l'enquête menée au sein de la SARL « Ifri ». En effet cette entreprise active dans le secteur agro-alimentaire depuis 1986.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections, dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil, la deuxième quant à elle est réservée pour expliquer la méthodologie de l'enquête, enfin la troisième section sera consacrée au traitement et analyse des données afin de répondre ainsi à notre problématique.



## **Section I : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1. Historique et situation géographique**

La SARL Ifri est une société industrielle dans l'agro-alimentaire spécialisée dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à Ighzar Amoukrane dans la Daïra d'Ifri OUZELLAGUEN dans la région de Kabylie, 50 km à l'ouest de la ville de Béjaïa et à 150 km à l'est d'Alger.

Ifri est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (soda et eaux fruitées). Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 par « IBRAHIM Laid » sous la dénomination « Limonaderie Ibrahim ». Ce n'est qu'après 10 ans, soit en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC (société à nom collectif), puis de SARL (société à responsabilité limitée).

Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam. Sa source provient du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

Innovateur dans l'utilisation du PET (polyéthylène téréphtalate) au niveau national, « Ifri » inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 Juillet 1996. A cette date, plus de 20 millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire national, ce chiffre atteint 250 millions de litres en 2004 avant de franchir le cap des 500 millions de litres (emballage PET et verre) en 2005. Son capitale s'élève à 1.293.000.000,00 DA à la même année.

Un succès qui s'explique aussi bien par la qualité naturelle de l'eau, qui s'allie pureté et légèreté, que par une démarche méthodique, scientifique et rigoureuse dans les techniques de production.

Aujourd'hui, le produit « Ifri » est riche par la diversité de sa gamme, qui passe de l'eau minérale plate, gazéifiée et aromatisée aux sodas aux goûts différents en passant par les eaux fruitées et les cocktails. Dans toutes ses unités et à toutes les étapes de la production, l'entreprise affirme veiller au respect des normes d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Après avoir couvert les besoins du marché national, Ifri exporte désormais ses produits vers la France, Angleterre, Espagne, Italie l'Allemagne, la Belgique, Luxembourg, le Soudan, le Mali, le Niger et les Émirats Arabes Unis (EAU), Arabie saoudite (RSA).

## 2. Missions et activités

L'entreprise travail 24H/24 avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toute ses unités et à toute les étapes de production , elle veille au respect des normes d'hygiènes, de sécurités et les normes environnementales les plus strictes.

L'entreprise IFRI a pour mission de produire une gamme diversifiée à savoir:

### 2.1. L'eau minérale

- Eau minérale naturelle non gazeuse.
- Eau minérale naturelle gazéifiée

### 2.2. L'eau minérale gazéifiée /aromatisée

- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels de citron.
- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels d'orange.
- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels de menthe.

### 2.3. Les sodas

- Soda orange ; Soda orange édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda citron ; Soda citron édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda pomme ; Soda pomme édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda pomme verte ; Soda pomme verte édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda fraise ;
- Soda Bitter ;

#### 2.4. Les eaux fruitées

- Eau fruitée aux fruits exotiques
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait
- Eau fruitée à l'orange édulcorée sans sucre ajouté
- Eau fruitée à l'orange
- Eau fruitée au raisin mure
- Eau fruitée au raisin cerise
- Eau fruitée à l'orange crotte citron

### 3. Fiche Signalétique

Raison social : SARL IBRAHIM & FILS.

Adresse : Ighzer Amokrane-Ifri Ouzellaguen

06231 Béjaïa Algérie.

Forme juridique : Société A Responsabilité Limité (SARL).

Les gérants : IBRAHIM & fils.

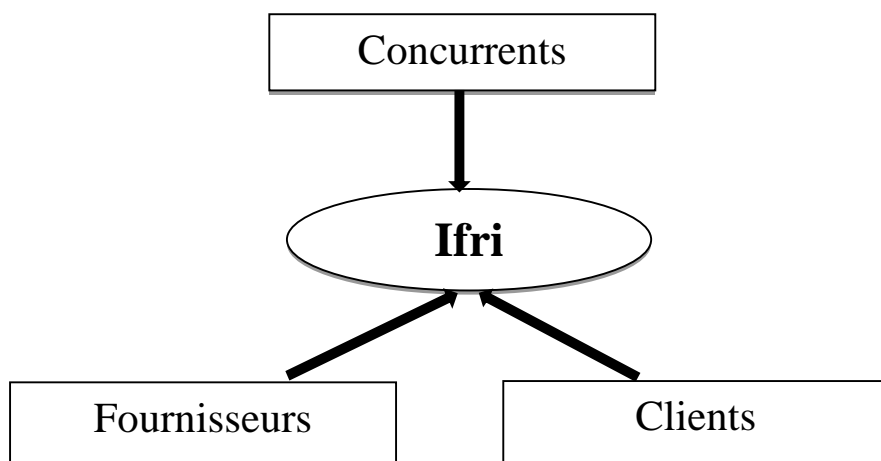
Direction générale :

- Directeur des Ressources Humaine.
- Directeur Commercial.
- Directeur de Production.

#### 4. l'environnement de la SARL « Ifri »

Dans Cet élément on va présenter les différents éléments qui constituent l'environnement de l'entreprise.

**Figure n° 9** : L'environnement de la SARL « Ifri »



**Source** : Etabli par nous-même sur la base des données recueillie.

##### 4.1. Les clients

La part du marché de l'entreprise « Ifri » est très important, car elle touche des clients locaux et étrangers, dont le volume est en augmentation.

##### 4.1.1. Les clients locaux

- Les dépositaires (représentants) ;
- Les grossistes ;
- Les demi-grossistes ;
- Les détaillants ;
- Compagnie aériennes ;
- Les institutions publiques ;
- Les centres commerciaux ;
- Les hôtels...etc.

#### 4.1.2. Les clients étrangers

- Emirats Arabes Unis(EAU), Arabie Saoudite (RSA) : Eau minérale et boissons diverses ;
- France, Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie : Eau minérale ;
- Tunisie, Soudan, Mali, Niger : Eau minérale et boissons diverses.

#### 4.2. Les fournisseurs

**Tableau n°7 : les fournisseurs de « Ifri »**

<b>Fournisseurs</b>	<b>Adresse</b>
<b>AGRUMARIA</b>	<b>Italie</b>
<b>SOFERDI</b>	<b>France</b>
<b>DECOPACK</b>	<b>France</b>
<b>DOHLER</b>	<b>Belgique</b>
<b>FBIC</b>	<b>Espagne</b>
<b>SAVASA</b>	<b>Espagne</b>
<b>CURTIL</b>	<b>France</b>

Source : Document interne de service commercial.

#### 4.2. Les concurrents

Actuellement, il existe plusieurs entreprises concurrentes de grande activité comme « Ifri » sur le marché national telles que : Coca-Cola, Pepsi, Hamoud Boualem, Toudja, Lala Khadija, Texanna, alma...etc.

Les moyens qu'elle utilise pour faire face à sa concurrence sont domination par les couts, diversification de ses produits, concentration sur une zone importante du marché national et international.

## 5. Les engagements de « Ifri »

Les principaux engagements de la Sarl « Ifri » sont :

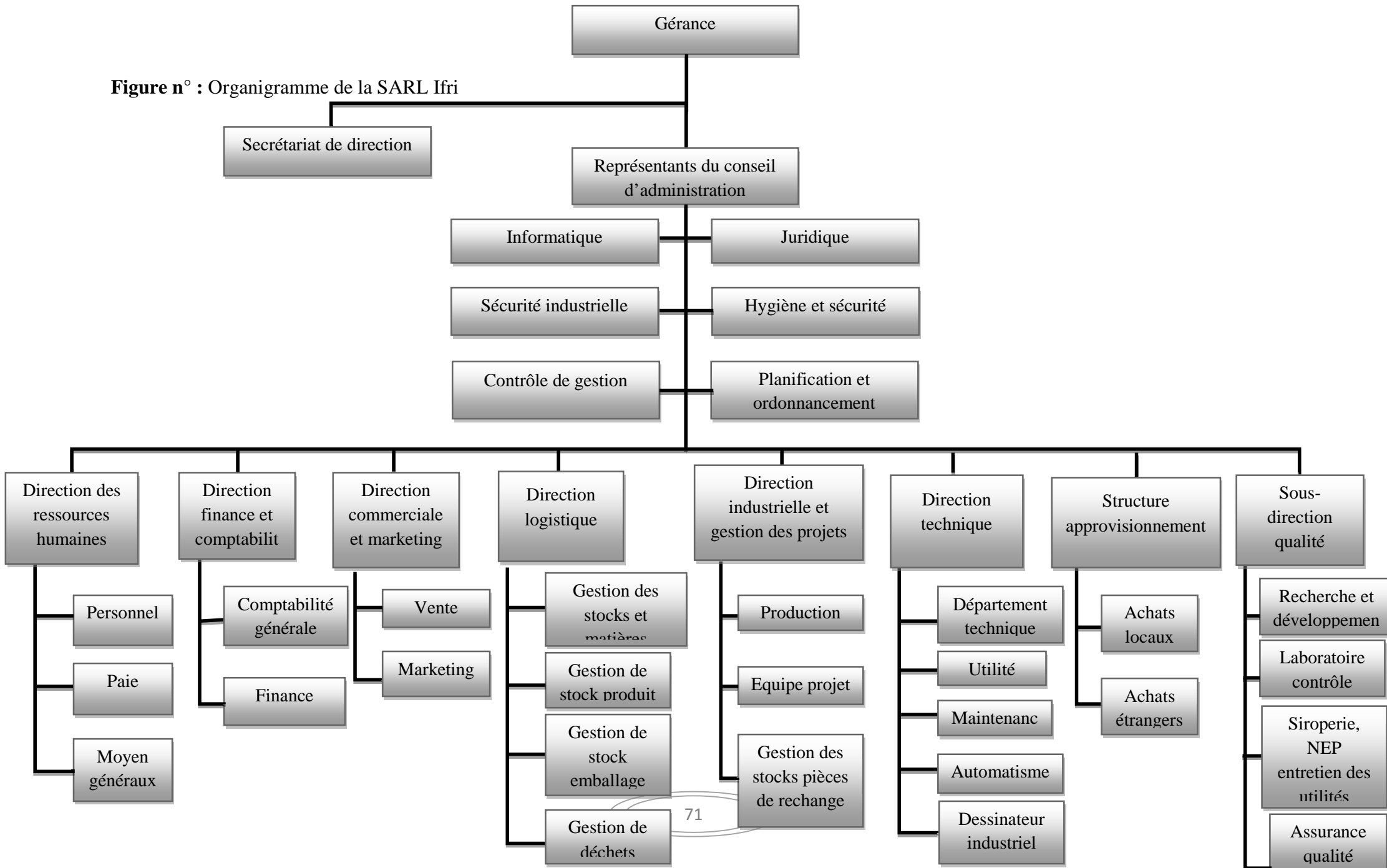
- **La santé et le bien être :** L'eau Ifri est née au cœur des montagnes de Djurdjura et s'écoule lentement jusqu'à la source d'Ifri. Son premier filtre, la nature, apporte sa richesse en minéraux indispensable à la vie. Tous les produits Ifri sont constitués à base d'eau minérale naturelle pour leur apporter toutes propriétés dont la nature l'a dotée.
- **Les exigences et le savoir-faire :** Depuis 10 ans « Ifri » met tout son œuvre pour que ses produits conservent toutes leurs propriétés naturelles.
- **Le contrôle qualité :** Toute la gamme Ifri subit chaque jour de multiples contrôles afin de garantir une qualité irréprochable pour permettre aux clients de consommer tous ses produits en toute sécurité.

## 6. Les filiales de l'entreprise « Ifri »

- **SARL IBRAHIM & Fils « Ifri » :** Embouteillage d'eaux minérales plates et gazéifiées, production de sodas et boissons imitées.
- **Général Plast :** Production de préformes en PET et bouchons en PERD. Elle produit l'emballage en plastique pour les unités du groupe
- **Bejaia Logistique :** Transport sur toutes distances et manutention
- **Sarl Huileries Ouzellaguen :** Exploitation dont la surface agricole utile est de 353 ha dont 346 ha d'oliviers, nouvelle usine de trituration et de conditionnement d'huile d'olive...etc.

## 7. L'organisation générale de la SARL « Ifri »

Figure n° : Organigramme de la SARL Ifri



## **8. Les missions des différentes structures**

La structure organisationnelle des différentes sections et fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peut être présentée comme suit :

### **8.1. La direction (Gérance)**

Elle est dirigée par un Gérant qui assure et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle comprend le secrétariat et les différents services, elle a aussi pour mission la coordination des travaux entre différents services.

### **8.2. Le secrétariat de direction**

C'est l'organe d'accueil, on y enregistre les courriers arrivés et départ, et aussi la réception et l'enregistrement des appels téléphonique.

### **8.3. La direction ressources humaines**

La mission de cette direction est de gérer le capital humain, d'acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer la gestion de la paie des salariés, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qui ont besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

### **8.4. Le direction finances et comptabilité**

Son rôle est :

- Etablir les situations financières de l'entreprise (Bilan, TCR...).
- Assurer la conformité des opérations comptables.
- Etablir les plans de financement et d'investissement.
- Gérer les recettes et les dépenses



### **8.5. La direction commerciale et marketing**

Il est composé de quatre sections : Section clientèle, recouvrement, emballage et service statistique, ce service s'occupe de :

- La réception des bons de commandes des clients ;
- L'élaboration des stratégies face à la concurrence ;
- L'établissement des pro-forma et les ordres de versement par les clients ;
- L'établissement des factures et de bons de livraisons ;
- La réponse à toute demande de la clientèle sur les bilans de qualité ;
- L'élaboration de la politique de distribution ;

La direction commerciale est composé de cinq (05) services : approvisionnement, étranger, devis, facturation, service vente et marketing.

### **8.6. La direction logistique**

Les missions de cette direction est de s'occupe de la gestion des parcs auto ; de les moyens généraux ; de la gestion des stocks et gestion des déchets.

### **8.7. La direction industrielle et gestion des projets**

Elle a pour rôle :

- D'assurer la production des produits finis et il est chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- De contrôler et suivre les statistiques concernant la production.
- De produire en équivalent en quantités demandées par le service commercial et en normes exigées par le service qualité.
- De diriger les équipes de projets ;
- De la gestion des stocks des pièces de rechange.

**8.8. La direction technique**

Ce service s'occupe de toutes les tâches techniques concernant l'opération, à cette effet il :

- Elabore les rapports techniques.
- Etablit de programme de production.
- Contrôle la qualité du produit.

**8.9. La structure approvisionnement**

Ce service est muni de la section achats locaux et étrangers. Il prend en charge la gestion des achats et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais comptabilisés avec l'urgence des boissons à moindre coût.

**8.10. La sous-direction qualité**

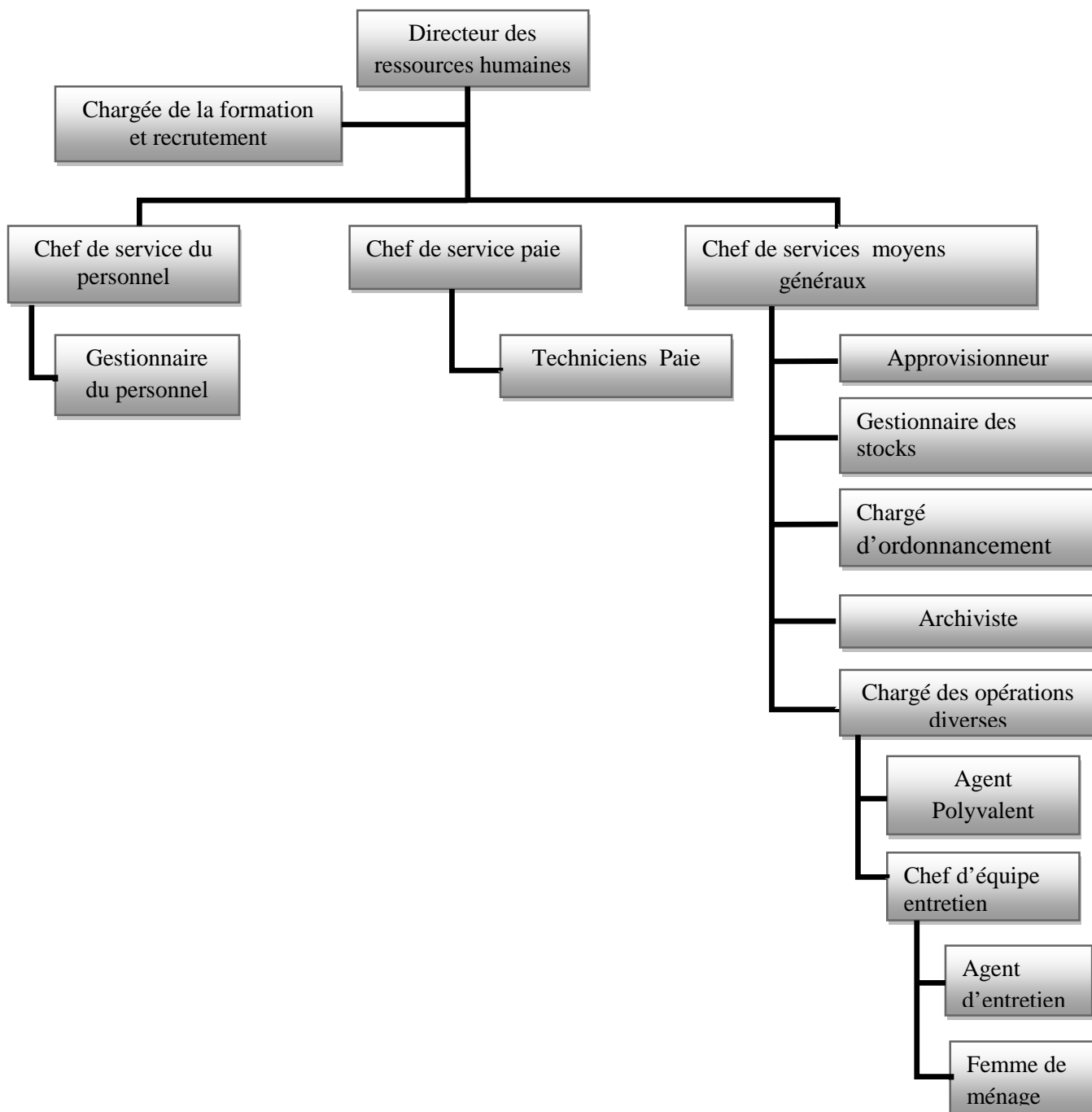
Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité.
- De représenter l'organigramme relatif au système de management de la qualité.

## 9. La description du département ressources humaines

### 9.1. L'organigramme du département RH

Figure 11 : organigramme de la du département Ressources Humaines.



**Source :** Document interne à la DRH

### 9.2. Les objectifs du département RH

Les objectifs du département ressources humaines sont la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs peuvent se résumer comme suit :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formations (perfectionnement et spécialisation).
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

### 9.3. Les missions du département RH

La direction des ressources humaines a pour missions essentielles de:

- Développer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, (cartographie des emplois, référentiels de compétence, méthodes d'évaluation du personnel).
- Mettre en place les mécanismes de détection et de préparation des équipes dirigeantes.
- Organiser la mobilité du personnel au moyen de la bourse de l'emploi.
- Consolider les plans et les bilans de formation, et prendre en charge la formation en management.
- Assurer l'encadrement du système réglementaire.
- Assurer le suivi des relations sociales par :
- L'organisation de la concertation entre tous les acteurs sociaux lorsque les préoccupations d'intérêt général se présentent,

- L'écoute et la communication interne.
- Définir le schéma directeur de l'évolution des salaires et veiller sur l'adéquation salaires/niveau de performance.
- Assurer l'administration des cadres supérieurs seniors et des cadres de la haute Direction et du personnel de la DRH/Groupe (paie, recrutement, relations avec les organismes sociaux externes etc..).
- Assurer la gestion des fonds (tarifs particuliers et prêts).
- Assurer l'animation des travaux du Comité Ressources Humaines.

#### **9.4. Description des différents services du département RH**

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à l'entreprise, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, jusqu'au départ en retraite .il est composé de :

##### **9.4.1. Service recrutement / formation**

Son rôle est l'acquisition de personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui assignées tel que :

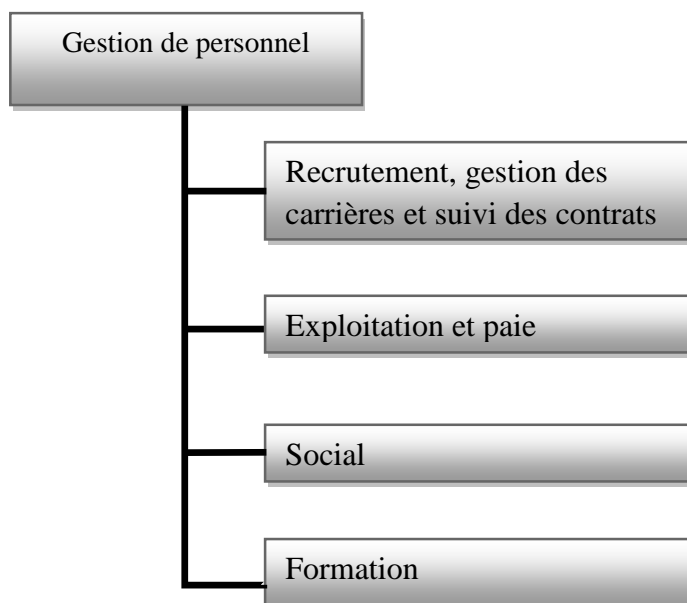
- Etablissement et exploitation des plans de recrutement ;
- Etablissement des demandes de vocation du personnel ;
- Mettre en œuvre et gérer la banque d personnel formé ;
- Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures
- Consolider à l'échelle du groupe les plans et les bilans de formation ;
- Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de formation communs (ingénierie, mise en œuvre, suivi et évaluation)

### 9.4.2. Service de personnel

Ce service a pour rôle de :

- Assure le pointage horaire (Entrée/sortie) ;
- Les absences autorisées et irrégulière ;
- Constitution des dossiers administratifs
- Assurer le suivi des carrières des salariés ;
- Etablissement des contrats et suivi des règlements ;
- Etablissement des divers titres de gestion (congs ; congés maladies ; mise en demeure...etc.) ;
- S'occuper de règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et suivi de ses mouvements et carrières.

**Figure n°12** : La structure du service personnel



**Source** : document interne à la DRH

**9.4.3. Service de paie**

- calculer et réaliser la paie des salaires;
- Déclaration annuelle à la sécurité sociale (CNAS) ;
- Constitution et suivi des dossiers de retraités ;
- Délibération des différentes attestations (salaire, fiche de paie...).

**9.4.4. Service moyen généraux**

La gestion des stocks et l'approvisionnement ; la structure des moyens généraux chargée des travaux suivants :

- Répartition et réparation du matériel de bureau (téléphone, micro-ordinateur) ;
- Gestion des stocks, approvisionnement et opérations diverses ;
- Démarcher auprès des assurances contre incendies aux autres dégâts vis-à-vis des ateliers.

**Section II: les pratiques de la gestion des carrières au sein de la SARL «Ifri»****1. Le recrutement**

Pour Peretti, le recrutement est une « opération ayant pour but de pouvoir occuper un poste action engager du personnel ». <sup>1</sup>

**1.1. Les type de recrutement :** L'entreprise a le choix entre deux filières de recrutement ; le recrutement en interne ou en externe.

**1.1.1. Le recrutement interne :** il se fait en interne quand les compétences exigées pour le poste à pourvoir existent au sein même de l'entreprise .

**1.1.2. Le recrutement en externe :** quand il n'y a pas le candidat adéquat au poste défini à l'interne, l'entreprise fait appel au marché de travail externe et cela à travers l'affichage, les annonces dans les journaux...etc.

**1.2. Le processus de recrutement :**

Le processus de recrutement définit ci-après les différentes étapes nécessaires :

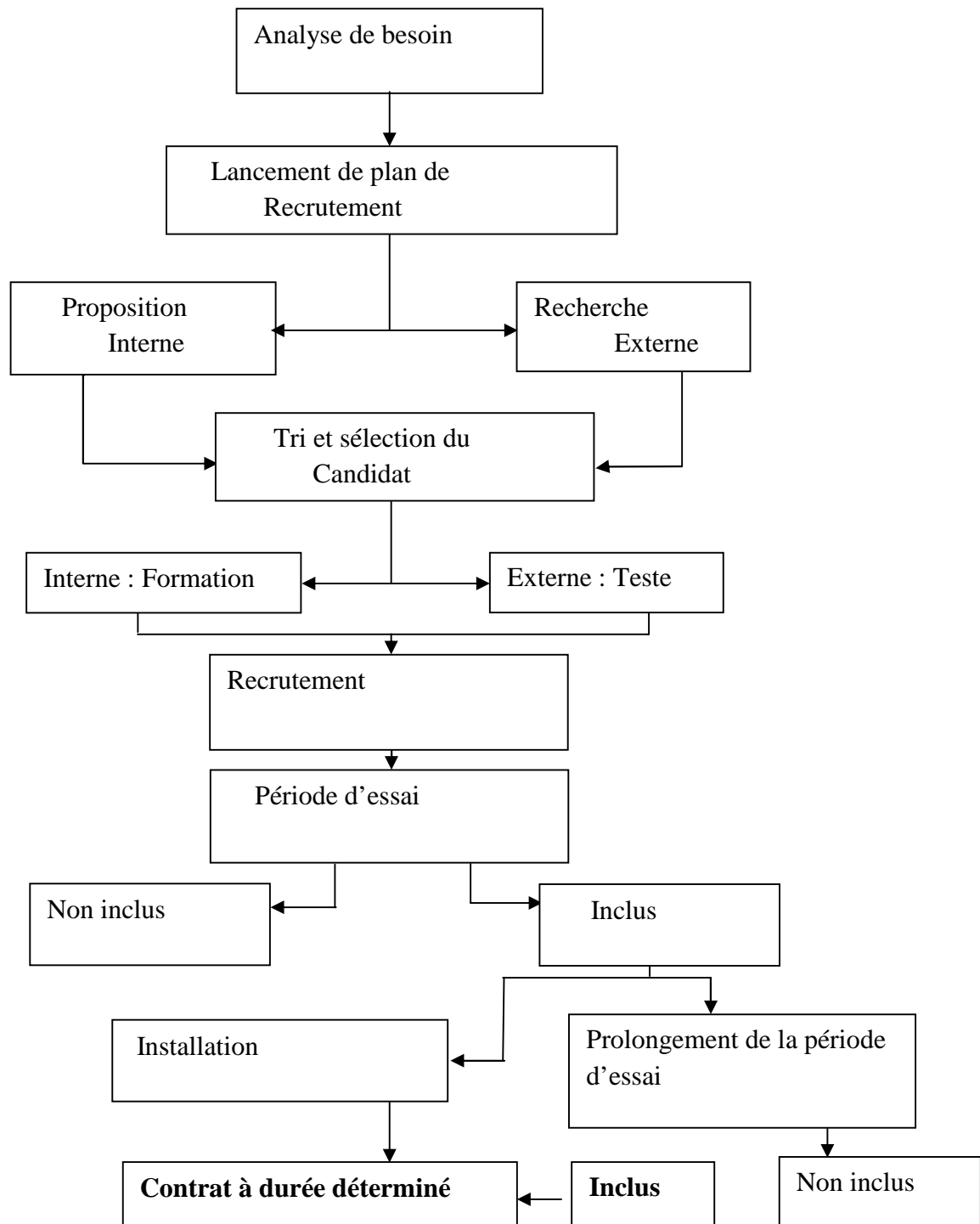
- Expression de besoin (demande de recrutement) ;
- Analyse de la demande on de besoin ;
- Définition interne ;
- Recherche des candidats ;
- Choix du candidat (questionnaire, entretien, teste) ;
- Décision de recrutement (contrat de travail et P.V d'installation) ;
- Période d'essai et période d'adaptation ;
- L'expression du besoin est établie par les structures et adresser au directeur d'usine
- L'analyse de la demande.

---

<sup>1</sup>PERETTI. J. M, « dictionnaire de ressources humaines » ; 2eme édition ; Vuibert ; Paris ; 2001 ; P.185.



Figure n°13 : processus de recrutement



**Source :** Etabli par nous-même sur la base des données recueillies

## **2. La formation**

La formation est un investissement pour assurer le présent et préparer le futur en termes de compétences humaines.

La mission organisation et suivi de formation à la SARL « Ifri », sont assurées par la structure permanente qui relève de la direction des RH.

### **2.1. Les objectifs**

La formation est un outil de la mise à niveau des compétences qui respecte les étapes suivantes :

- Disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par l'activité et le développement de l'entreprise ;
- Viser l'amélioration continue des compétences ;
- Concilier les aspirations individuelles et besoins de l'entreprise ;
- Développer les expériences à travers l'évaluation des performances des salariés et leurs productivités ; la détermination des besoins de l'organisation en compétences et qualification pour répondre aux exigences De son environnement.

### **2.2. Le plan de formation**

Le plan de formation est la traduction concrète de la politique de formation de la société.

Le plan de formation est conçu pour une période à moyen terme de trois à cinq ans maximum, il retient et organise les actions de formation retenu ainsi que les moyens prévus pour atteindre les objectifs assignés, il précise : Les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, le calendrier, le budget, les catégories bénéficiaires.

### 2.3. La politique de formation

La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des effectifs. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes du personnel et aux possibilités de carrière qu'elle lui ouvre. Cette double finalité, répond aux attentes du personnel.

L'organisation, ceci s'inscrit dans la dimension économique et sociale de la politique d'emploi de la société.

La formation sera conçue comme véritable investissement. Elle nécessite l'anticipation indispensable des actions et par conséquent, implique la prise en compte permanente des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi et de technologies.

### 2.4. L'audit de la formation

L'audit de formation repose sur la confrontation par la méthode des critères suivant : les critères de pertinences, les critères de conformités, les critères d'efficacité, les critères d'efficience, les critères de cohérence, et les critères d'opportunité.

- **Les critères de pertinences** : vérifient le bien fondé des décisions prise et l'atteinte des objectifs et l'obtention des effets escomptés.
- **Les critères de conformités** : vérification de la bonne application de mesures d'orientation de règlement et de convention.
- **Les critères d'effectivités** : estimation des efforts prévus (résultats obtenus par rapport aux objectifs).
- **Les critères d'efficience** : vérifier si les résultats obtenus l'ont été au moindre cout (rapport cout/efficacité optimum).
- **Les critères de cohérence** : recherches de la cohérence dans le système de formation mis en place entre objectifs, moyens structures méthodes, gestion, contenus.
- **Les critères d'opportunité** : s'attachent à repérer si les décisions ont été prises au moment opportun, prématurément, ou trop tardivement.

## 2.5. Les types de formation

### 2.5.1. Selon l'objectif

**2.5.1.1. Induction et mise en situation professionnelles :** après le recrutement, les nouvelles recrues subissent, avant leur mise en fonction dans leurs postes de travail, une induction dont l'objet est de les familiariser avec leur milieu organisationnel et de les impliquer dans l'organisation de l'entreprise.

**2.5.1.2. Perfectionnement :** l'objet de ces sessions de formation vise à l'évolution du niveau de qualification du personnel (outils de travail, bureautique Excel ...etc.).

**2.5.1.3. Formation pour promotion :** elle vise à former un individu pour occuper un poste plus élevé par rapport à son poste précédent (promotion verticale).

**2.5.1.4. Recyclage :** ce sont des actions dans l'objectif de développer le niveau de la qualification du personnel.

**2.5.1.5. Formation chez les fournisseurs :** cette formation est en dehors du cadre des contrats fournisseurs qui assurent le renouvellement des équipements.

**2.5.1.6. Formation de formateurs :** c'est une formation faite pour un individu dans le but qu'il soit capable de former d'autres individus au sein de la SARL « Ifri ».

**2.5.1.7. Séminaires :** C'est une formation d'une courte durée (un jour, deux jours).

### 2.5.2. Selon la durée

**2.5.2.1. Formation de court terme :** inférieure à un mois en continu dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, afin de répondre aux exigences des postes immédiats.

**2.5.2.2. Formation de long terme :** elle est supérieure à un mois en continu dont l'objectif est d'apporter de nouvelles compétences.

### 2.5.3. Selon le lieu

**2.5.3.1. Formation interne :** Elle se fait par un formateur externe à l'intérieur de la SARL « Ifri ».

**2.5.3.2. Formation externe :** c'est l'employé qui se déplace vers les organismes de formation externe pour y subir sa formation.

## 3. La rémunération

La rémunération est l'élément la plus motivant pour un salarié, elle est considérée comme étant la contrepartie du travail par un salarié.

### 3.1. La politique de la rémunération :

Elle repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- L'équilibre économique et financier ;
- La compétitive externe (rémunération de la prestation réellement fournie).
- La politique de la rémunération, doit être en parfaite ad équation avec la politique de l'emploi et des effectifs.

### 3.2. Les objectifs assignés à la politique de la rémunération

Le système de la rémunération qui sera mis en place devra satisfaire les attentes suivantes : compétitivité, l'équité, l'incitation et la flexibilité.

- **Compétitivité :** en matière de compétitivité, il s'agira de s'assurer que les rémunérations offertes par la société sont suffisamment attractives notamment, par rapport au marché et particulièrement aux concurrents de l'activité.
- **Equité :** étant un principe dans la détermination du salaire individuel, il devra assurer une rémunération en fonction des compétences, des performances et des résultats.
- **Incitation :** elle est visée par une orientation sur les priorités et les objectifs de la société, ceci étant un outil d'accompagnement et de focalisation sur les fonctions et métiers-clés.

- **Flexibilité** : permettre à la société une marge manœuvre, la plus grande possible pour mieux gérer sa masse salariale.

### **3.3. L'audit de la rémunération**

La mise en évidence de la politique de rémunération doit nécessairement s'appuyer sur des audits de rémunération de manière périodique et notamment : l'audit de conformité ; l'audit d'efficacité ; l'audit stratégique.

## **4. la promotion**

La promotion est l'affectation d'un travailleur a un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel comportant plus de responsabilité dont les activités sont plus importantes que celle du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.

### **4.1. Les type de promotion**

La promotion est une étape primordiale dans la gestion des carrières, elle permet l'évolution correcte de la carrière des salariés.

#### **4.1.1. La promotion verticale**

Elle se traduit par un changement de poste hiérarchique supérieur qui constitue une augmentation d'échelle allant de N à N+1.

#### **4.1.2. La promotion horizontale (avancement)**

Qui se traduit par une augmentation d'échelon qui constitue un changement de salaire sans changement de poste. Cela est dû à l'accumulation de l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste de travail.

### **Section III : L'analyse des résultats**

L'objectif de cette enquête est de montrer l'importance de la gestion des carrières dans toutes les entreprises. Et pour cela on a mené cette enquête au niveau de la SARL IBRAHIM & Fils « Ifri ».

#### **1. La démarche de l'enquête**

Pour toute étude qualitative (sondage, enquête) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

- La définition de l'objectif d'enquête
- Les différentes étapes de l'étude.
- Présentation des résultats.

#### **2. L'objectif de l'enquête**

L'objectif de cette étude est de recueillir les informations nécessaires afin d'analyser le système de gestion des carrières au sein de «Ifri ».

#### **3. Le plan de l'enquête**

Il comporte les étapes suivantes:

##### **3.1. L'élaboration du questionnaire**

En ce qui concerne notre étude, nous avons établis un questionnaire, qui est destiné à l'ensemble des salariés de l'entreprise « Ifri ».

Le questionnaire comporte 5 axes de questions :

**Axe 1 :** Fiche signalétique : (questions de 1 à 7) concernant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...,

**Axe 2 :** Concerne la mobilité et la promotion : (questions de 8 à 16).

**Axe 3 :** Concerne la formation : (questions de 17 à 21), il permet d'avoir un aperçu sur le système de formation.

**Axe 4 :** Appréciation du salarié à sa mobilité: (questions 22 à 25), il permet de donner une image sur la mobilité des salariés.

**Axe 5 :** La gestion des carrières: (questions 26 à 31), enfin ce bloc permet de donner des informations sur l'évolution et la satisfaction ou non des salariés de leurs carrières.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et enfin des questions ouvertes.

### **3.2. Choix de la population enquêtée**

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de l'enquête fut chose impossible vu l'importance du nombre des travailleurs qui y exercent soit 758 et la directive de la direction qui nous a limitée l'échantillon à 50 personnes.

### **3.3. Le recueil d'informations**

Nous avons distribué le questionnaire pour l'ensemble de l'échantillon soit 50, nous avons récupéré 42 mais 30 seulement d'entre eux sont exploitables.

### **3.4. Présentation des résultats**

La dernière étape de cette étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Le traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère : le traitement a été effectué avec un logiciel qui s'appelle « le Sphinx ».
- L'établissement d'un commentaire pour chaque question.
- L'établissement d'un constat général sur le questionnaire.



#### 4. Présentation des résultats de la recherche

##### Axe I. La fiche signalétique des répondants

**Tableau n°8 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	Nb. cit.	Fréq.
Masculin	18	60,0%
Féminin	12	40,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

D'après les résultats du tableau ci-dessus nous constatons que la population est dominée par le genre masculin par rapport au genre féminin. A cet effet, le genre masculin est d'une proportion de 60 % de l'échantillon tandis que le genre féminin ne représente que 40 %.

**Tableau n°9 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge**

Age	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 25 ans	10	33,3%
Entre 26 et 40 ans	14	46,7%
Entre 41 et 60 ans	6	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

D'après les résultats affichés sur le tableau, je constate que la grande partie de l'échantillon se positionne dans la catégorie moyenne (entre 26 et 40 ans) ce qui représente 46.7% de la population par contre la partie aînée ne présente que 20%.

Par ailleurs nous constatons que notre échantillon n'est pas constitué d'un fort nombre de personnes partant à la retraite. En d'autres termes, nous remarquons également que notre échantillon est en grande majorité jeune, cela rentre peut être dans une politique de rajeunissement suivie par « Ifri ».

**Tableau n°10 : Répartition selon la situation familiale**

Situation familiale	Nb. cit.	Fréq.
Célibataire	10	33,3%
Marié(e)	13	43,3%
Divorcé(e)	7	23,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Cette représentation montre que la majeure partie de l'échantillon avec un taux de 43.3% sont mariés et le reste sont respectivement comme suite 33.3% sont célibataires et 23.3% sont divorcés.

**Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Nb. cit.	Fréq.
Primaire	4	13,3%
Secondaire	7	23,3%
Universitaire	17	56,7%
Autre	2	6,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Suite à la lecture des données de ce tableau n°11, nous déduisons que plus de la moitié de l'effectif étudié soit un pourcentage de (56.7%) possède un niveau universitaire. En deuxième position, on trouve le niveau secondaire avec un pourcentage de (23.3%) suivi par le niveau moyen qui compte (13.3%). Enfin (6.7%) qui représente la catégorie « autre » ou bien sans niveau.

Ces informations permettent de déduire que de la majorité des salariés ont suivi des études supérieures, par lesquelles ont acquis des bagages théoriques et/ou intellectuels, ce qui permet de faciliter leurs insertions professionnelles.

**Tableau n°12 : Représentation de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelle	Nb. cit.	Fréq.
Cadre supérieur	8	26,7%
Cadre moyen	9	30,0%
Exécution	13	43,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

D'après le tableau je remarque que la majorité des salariés questionnés appartient à la catégorie « exécution » avec une proportion de 43.3% qui est égale à 13 personnes sur 30, la catégorie cadre moyen vient en deuxième position avec 30% soit 9 personnes de l'échantillon enfin la catégorie cadre supérieure représente 26.7% soit 8 personnes.

**Tableau n°13 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience au travail**

Expérience au sein de la SARL Ifri	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 2 ans	6	20,0%
Entre 2 et 5 ans	8	26,7%
Entre 5 et 9 ans	10	33,3%
Plus 10 ans	6	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

L'observation du tableau ci-dessus révèle que 33,3% soit 10 personnes interrogées ont une expérience de [5-9] ans, 26.7% ont entre [2- 5] année d'expérience au sein de « Ifri » et le reste qui représente 20% a moins de 2 ans et de même pour ceux qui ont plus de 10 ans

Nous constatons que la plupart des personnes enquêtées ont une expérience de plus de 5 ans au sein de cette entreprise.

**Axe II. Mobilité et promotion****Tableau n°14 : Le changement de poste**

avez vous changer de poste	Nb. cit.	Fréq.
Oui	30	100%
Non	0	0,0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

D'après les résultats affichés sur le tableau n°14 nous constatons que les 30 personnes interrogées ont changées de poste soit la totalité de l'échantillon (100%). Cela explique que la SARL « Ifri » investit dans la carrière de ses salariés.

**Tableau n°15 : La fréquence de changement**

Si oui Combien de fois ?	Nb. cit.	Fréq.
De 1 à 3 fois	14	46,7%
De 4 à 6 fois	10	33,3%
Plus de 6 fois	6	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

A partir de ces résultats collectés, soit 46.7% de ceux qui ont déclarés changer de poste disent que leur fréquence de changement été de 1 à 3 fois, 33.3% disent qu'elle été de 4 à 6 fois et 20% disent qu'ils ont changés de poste plus de 6 fois. nous peut déduire de ces résultats que l'entreprise s'intéresse à la mobilité de ses salariés afin de renforcer leur employabilité ou bien leurs chances de trouver à tout moment un poste de travail répondant à leur qualification / profil, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

**Tableau n°16 : le degré de satisfaction du nouveau poste**

Etes-vous satisfait de votre nouveau po	Nb. cit.	Fréq.
Oui	24	80,0%
Non	6	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Ce tableau ci-dessus affiche que 80% de ceux qui ont changés de poste sont satisfait de leur nouveau poste par contre 20% déclarent leur insatisfaction. Ceci s'explique par le fait qu'ils ont été affecté au poste qui ne leur convient pas, cela leurs a engendré des difficultés d'intégration et des problèmes d'adaptation.

**Tableau n°17 : Le critère du changement**

Ce changement est-il fait par ?	Nb. cit.	Fréq.
Décision hiérarchique	10	33,3%
Demande personnelle	2	6,7%
Après évaluation	18	60,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Parmi les 30 personnes interrogées nous constatons que 60% d'entre eux soit 18 ont subis un changement de poste après l'évaluation, le reste soit 33.3% disent que leur changement de poste a été suite à une décision hiérarchique et 6.7% disent que leur changement a eu lieu suite à une demande personnelle.

**Tableau n°18 : La mobilité la plus fréquente**

<b>Vous-avez bénéficié de quel type de mob</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Verticale	9	30,0%
Horizontale	15	50,0%
Géographique	6	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

La moitié des personnes interrogées ont annoncés qu'ils ont bénéficiés d'une mobilité horizontale avec une proportion de 50% soit 15 salariés, contre 30% qui disent qu'ils ont bénéficiés d'une mobilité verticale et 20% d'une mobilité géographique. Cela traduit que l'entreprise Ifri compte beaucoup plus sur la mobilité horizontale c'est-à-dire que le changement de poste se fait fréquemment dans le même niveau hiérarchique.

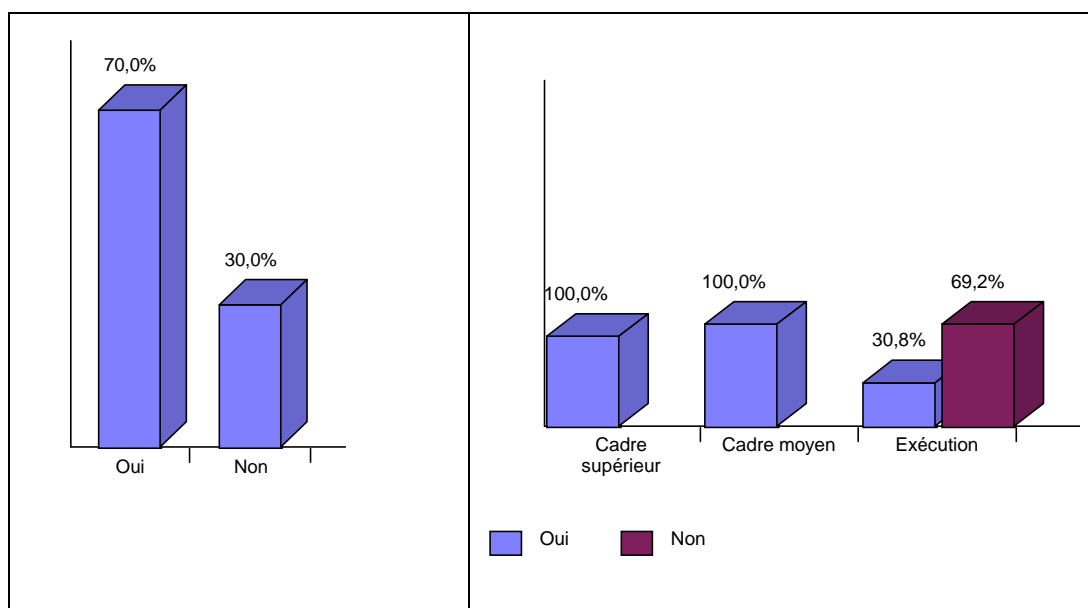
**Tableau n°19 : Les critères de promotion adaptée**

<b>Quels sont les critères de promotion ad</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Expérience	25	83,3%
Rendement	10	33,3%
Compétence	24	80,0%
Qualification (diplôme)	21	70,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	

**Source :** Réalisé par nous même

Ce tableau montre que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptés par Ifri sont classés comme suite : l'expérience avec un taux de 83.3%, 80% pour les compétences, la qualification avec 70% et 33.3% pour le rendement.

Cela explique que les dirigeants de «Ifri » comptent beaucoup plus sur l'expérience et les compétences dans leur politique de mobilité.

**Figure n°14 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion**

**Source :** Réalisé par nous même

D'après la figure n°14, 70% de l'échantillon soit 21 salariés déclarent leur satisfaction de la politique de promotion adaptée par l'entreprise Ifri contre 30% qui expriment leur insatisfaction de cette politique.

Nous déduisons certes que « Ifri » suit une bonne politique de promotion car elle arrive à satisfaire la grande majorité de son effectif, bien que l'insatisfaction des agents d'exécution doit être considéré et étudié afin de valoriser au mieux cette politique de gestion des carrières.

**Tableau n°20 : Les conditions d'accès au poste supérieur**

Les conditions d'accès aux postes supérieurs	Nb. cit.	Fréq.
Faciles	17	56,7%
Difficiles	13	43,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Plus que la moitié des interrogés soit 56.7% ont répondu que les conditions d'accès aux postes supérieurs sont faciles alors que 43.3% jugent que les conditions sont difficiles. Ceci devrait inciter l'entreprise à faciliter davantage les conditions d'accès aux postes supérieurs pour permettre à tous les salariés d'avoir une chance de mobilité.

**Tableau n°21 : La disponibilité des informations sur les postes vacants**

L'information concernant les postes vac	Nb. cit.	Fréq.
Oui	18	60,0%
Non	12	40,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Le tableau nous révèle que 18 salariés avec une proportion de 60% affirment la disponibilité des informations concernant les postes vacants, en revanche 12 salariés déclarent le manque si non l'inexistence de ces informations.

La disponibilité des informations sur la vacance des postes permet aux salariés d'avoir la chance d'accéder aux autres postes ou bien de bénéficier d'une promotion.

### Axe III. La formation

**Tableau n°22 : Les bénéficiers de la formation**

Avez-vous déjà bénéficié d'une formatio	Nb. cit.	Fréq.
Oui	20	66,7%
Non	10	33,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

De ce tableau, je constate que la majorité des interrogés déclarent avoir bénéficiés d'une formation soit 66.7%. Contre 33.3% qui disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation.

Cela peut s'expliquer par le fait que Ifri donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés, parce que la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.



**Tableau n°23 : le degré de satisfaction de la formation**

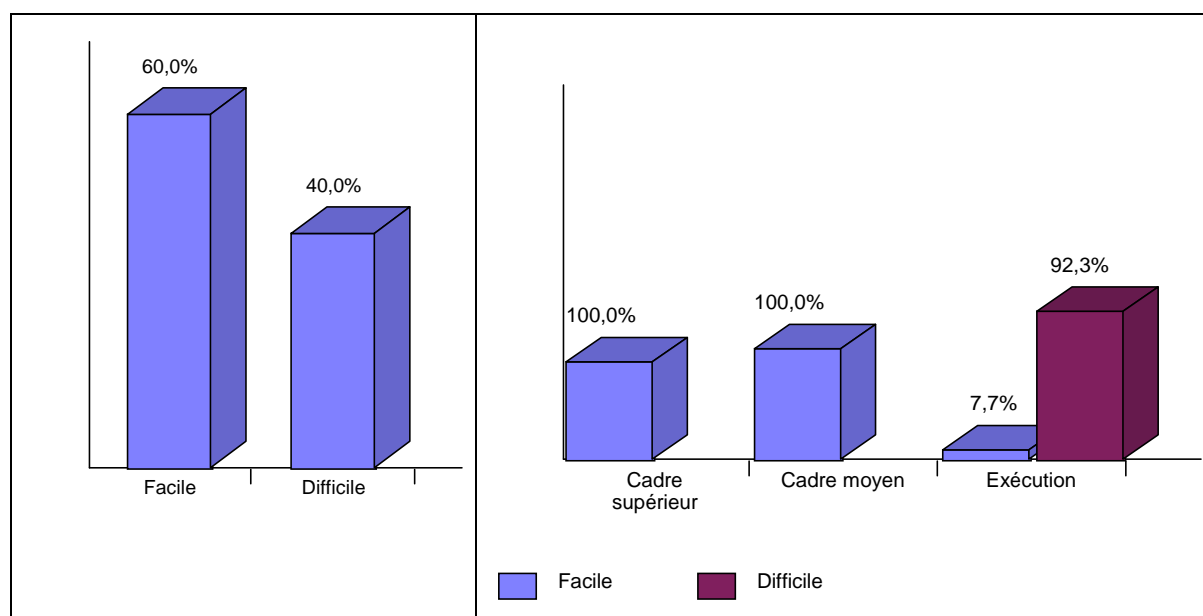
degré de satisfaction de la formation	Nb. cit.	Fréq.
Oui	17	85,0%
Non	3	15,0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

85% de ceux qui ont bénéficiés d'une formation soit 17 salariés déclarent leur satisfaction des formations suivies et 15% manifestent leur insatisfaction.

D'après ces informations, nous constatons que l'entreprise Ifri adapte une politique de formation favorable pour le développement des compétences des employés, ce qui permet aux salariés de développer leurs compétences.

Ceux qui ne sont pas satisfait de la formation disent que les délais de formation sont très courts pour bien saisir le contenu de la formation.

**Figure n°15 : L'accès à la formation**

**Source :** Réalisé par nous même

Les résultats de la figure n°15 montrent que 60% des personnes interrogés jugent que l'accès à la formation est facile contre 40% qui disent le contraire. L'entreprise devra faciliter davantage l'accès à la formation pour l'ensemble des salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle.

**Tableau n°24 : L'impact de la formation sur le développement des compétences**

Est ce que le plan de formation mis en	Nb. cit.	Fréq.
Oui	23	76,7%
Non	7	23,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

De ce tableau on peut dire que le plan de formation mise en place par Ifri est efficace parce que la réponse de la majeure partie de l'échantillon (76.7%) été favorable pour le plan de formation car d'après eux ce dernier leur permet de développer leurs compétences et d'enrichir leurs connaissances et leurs savoirs faire. Contre 23% qui déclarent leurs insatisfactions.

**Tableau n°25 : Que représente pour vous la formation ?**

Que représente pour vous la formation ?	Nb. cit.	Fréq.
Un moyen de promotion	26	86,7%
Un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances	28	93,3%
Autres	20	66,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	

**Source :** Réalisé par nous même

D'après les résultats du tableau n°25, nous constatons que 93.3% de l'échantillon soit 28 personnes pensent que la formation représente pour eux un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, 26 personnes soit une proportion de 86,7% ont admis qu'elle représente pour eux un moyen de promotion tandis que 66.7% ont choisis l'option autres.

## Axe IV. Appréciation du salarié à sa mobilité

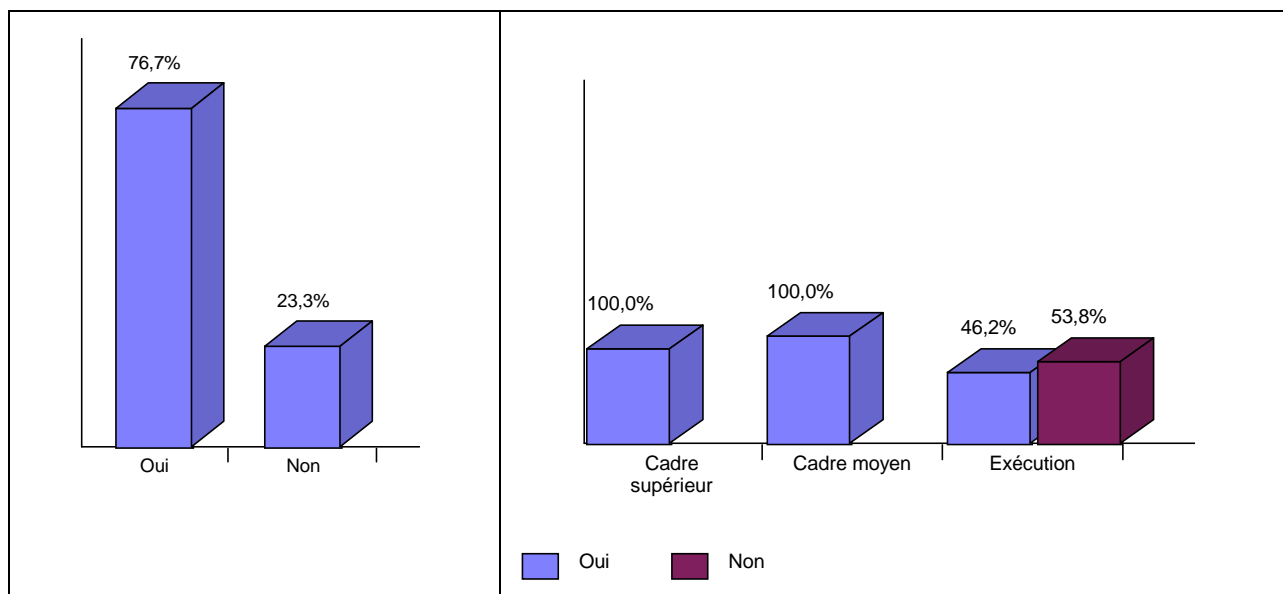
Tableau n°26 : niveau de satisfaction de la mobilité

Etes-vous satisfait de votre mobilité ?	Nb. cit.	Fréq.
Très satisfait	3	10,0%
Satisfait	6	20,0%
Peu satisfait	9	30,0%
Non satisfait	8	26,7%
Pas du tout satisfait	4	13,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Presque un tiers des enquêtés disent être moyennement satisfait de leur mobilité avec un pourcentage de 30%, 26.7% déclarent leurs non satisfactions, 20% sont satisfait et 13.3% ne sont pas du tout satisfait. Par contre, seulement 10% disent qu'ils sont très satisfaits de leur mobilité. Cette divergence peut s'expliquer à la fois par les critères de mobilité et les conditions de cette dernière.

Figure n°16 : Appréciation de la mobilité



**Source :** Réalisé par nous même

On peut constater que tous les salariés interrogés ont estimés leur mobilité et c'est le cas des catégories : cadres et des cadres moyens avec un taux de 100%. Mais dans la catégorie exécution plus que la moitié n'ont pas appréciés leur mobilité avec une proportion de 53.8%, et le reste soit 46.2% expriment leur appréciation.

Cela reflète les bonnes politiques de mobilité adaptée par « Ifri ». Mais pour les exécutants l'entreprise doit consacrer plus d'effort pour leur permettre de s'impliquer à la politique de mobilité.

**Tableau n°27 : Difficultés d'adaptation**

Avez-vous eu des difficultés pour vous	Nb. cit.	Fréq.
Oui	12	40,0%
Non	18	60,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Plus que la moitié de l'échantillon déclarent qu'ils n'ont pas des problèmes d'adaptation dans leur poste, contre 40% qui affirment qu'ils ont eu de difficultés adaptation.

D'après ces résultats on peut dire que l'entreprise « Ifri » doit s'occuper de ces problèmes et surtout assurer un climat social favorable pour faciliter l'adaptation et faire impliquer l'ensemble des salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation et atteindre leurs aspiration personnelles.

**Tableau n°28 : Les difficultés rencontrées**

Si oui quelles sont ces difficultés ?	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	18	60,0%
Mal orientation	8	26,7%
Difficultés d'intégration	7	23,3%
Difficultés de communication avec les nouveaux collèg	5	16,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	

**Source :** Réalisé par nous même

Suivant les résultats du tableau nous remarquons que 60% de interrogés n'ont pas répondu à la question posée. Parmi les 40% qui ont déclarés avoir des difficultés d'adaptation, 26.7% que la difficulté qu'ils ont eue c'est la male orientation, 23.3% disent qu'ils ont rencontrés des difficultés d'intégration et 16.7% déclarent avoir des difficultés de communication avec les nouveaux collègues.

#### Axe V. La gestion des carrières

**Tableau n°29 : Les raisons de solliciter le service RH**

Pour quelles raisons sollicitez-vous le	Nb. cit.	Fréq.
Résoudre un problème pratique	21	70,0%
Pour des questions liées à votre carrière	27	90,0%
Pour des problèmes liés à votre travail	25	83,3%
Vous ne sollicitez presque jamais la DR	10	33,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	

**Source :** Réalisé par nous même

90 % sollicitent le service ressources humaines pour des questions liées à leur carrière (promotion, mobilité, formation...) ; 83.3% pour des problèmes liés au travail (conditions de travail, problème relationnel...) et 70% d'entre eux pour des questions pratiques (congés, avance sur salaire....) ; alors que 33.3% des enquêtés ne sollicitent pas la DRH.

**Tableau n°30 : « Ifri » s'occupe de l'évolution de votre carrière**

Est ce que l'entreprise Ifri s'occupe d	Nb. cit.	Fréq.
Oui	17	56,7%
Non	13	43,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Plus de la moitié des interrogés soit 56.7% affirment que leur entreprise s'occupe de leur carrière et 43.3% disent le contraire. Donc là nous pouvons dire que « Ifri » doit encore fournir plus d'efforts en termes de gestion des carrières pour répondre aux attentes des salariés.

**Tableau n°31 : cette évolution est due à**

<b>cette évolution est dû à</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
La formation	16	94,1%
Les séminaires	11	64,7%
La promotion	16	94,1%
L'ancienneté	14	82,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>17</b>	

**Source :** Réalisé par nous même

La formation et la promotion arrivent en tête avec 94.1% des suffrages, en deuxième position vient l'ancienneté avec 82.4%. Et enfin 64.7% disent que leur évolution est due à la participation aux différents séminaires.

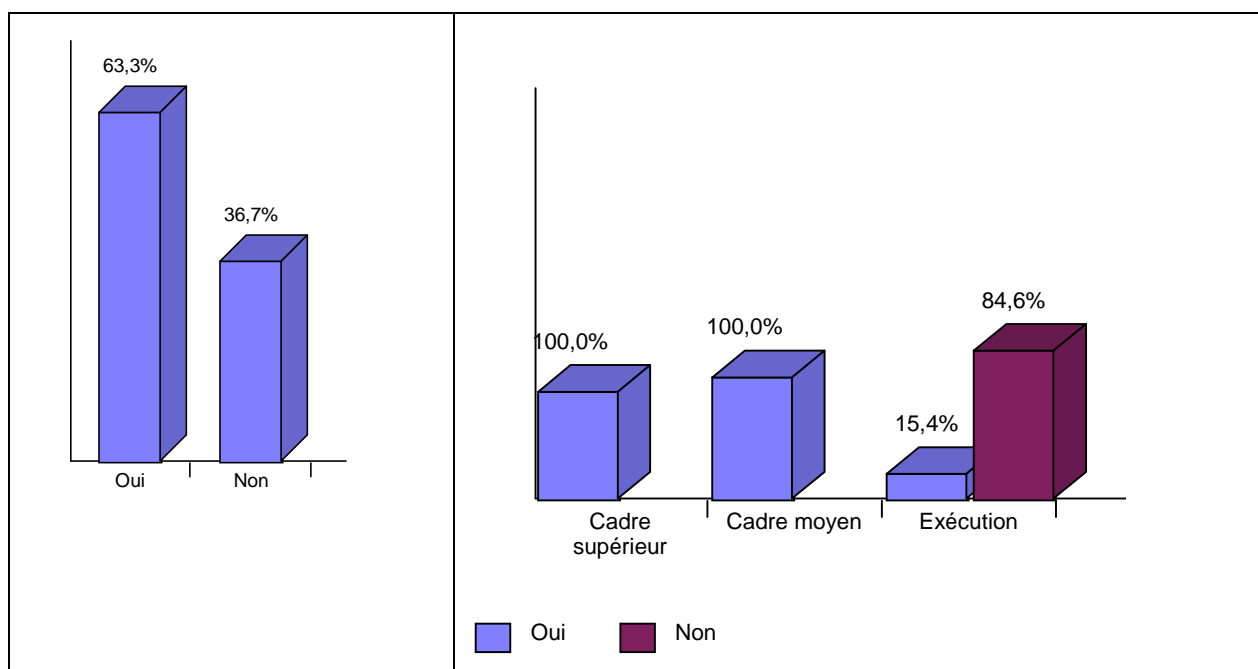
**Tableau n°32 : votre poste est valorisé par un plan de carrière**

<b>Trouvez-vous que votre poste est valori</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Oui	12	40,0%
Non	18	60,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

60% des interrogés trouvent que leurs postes est valorisé par un plan de carrière, par contre 40% déclarent que leurs postes n'est pas valorise par un plan de carrières. Cela reflète l'importance donnée par la DRH de Ifri pour la gestion des carrières.

Figure n°17 : satisfaction de la carrière



**Source :** Réalisé par nous même

Une grande partie des enquêtés disent être satisfait de leur carrière au sein de Ifri (63.3%), cette tendance est prédominante dans les catégories cadre et cadre moyen avec un taux de 100% des réponses obtenues. Et dans la catégorie exécution l'effectif est divisé, en effet la quasi-totalité affirment leur non satisfaction avec un taux de 84.6% contre 15.4% qui expriment leurs sentiments satisfaits.

**Tableau n°33 : Estime de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière**

voulez-vous que la SARL Ifri mis en pla	Nb. cit.	Fréq.
Oui	20	66,7%
Non	10	33,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous même

Les résultats du tableau précédent montrent que la majorité des interrogés soit 66.7% ont exprimés leur souhait de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière en revanche seulement 33.3% disent le contraire.

## Conclusion

D'après les résultats du questionnaire, nous constatons que la SARL « Ifri » dispose d'un système de gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : le recrutement ; la formation ; la rémunération et la promotion.

Nous pouvons synthétiser les résultats de l'enquête comme suite :

- Plus que la moitié des employés affirment que leurs changement de poste été après l'évaluation et que la mobilité la plus fréquente est la mobilité horizontale.
- La grande partie des interrogés exprime leur sentiment de satisfaction des politiques de formation et de promotion.
- La plupart des travailleurs interroge pensent que la formation est l'un des facteurs qui leur permet d'avoir accès aux postes supérieurs.
- Une grande proportion déclare que la formation à un impact positif sur leur carrière puisqu'elle leurs permet de développer leurs compétences.
- La majorité des employés pensent que l'expérience, les compétences et la qualification sont les critères les plus adaptés dans la politique de promotion.
- Plus que la moitié de la population interrogée disent que leur poste est valorisé par un plan de carrière.
- La majorité de l'échantillon étudié affirme leur satisfaction de leur carrière et cela à travers les plans de formation, la mobilité et les promotions adaptées.
- La grande partie de l'échantillon estiment que l'entreprise mette à leur disposition une politique de gestion de fin de carrière.



### **Conclusion générale**

Le développement des hommes en entreprise ne peut être atteint que s'il est organisé rationnellement. Toute action à entreprendre en matière d'évolution de carrières doit être efficace, planifiée, organisée et servir aussi bien l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise. L'évolution des carrières doit donc répondre aux attentes du personnel mais aussi de l'entreprise. C'est pourquoi, une politique de gestion de carrière efficace doit être mise en place.

Quels que soient la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. La gestion des carrières existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Cependant, il est nécessaire qu'une démarche réelle et concrète d'implication des acteurs ait lieu, à défaut de pouvoir remettre en cause la survie du projet.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer à présenter le système de gestion des carrières du personnel de la SARL IBRAHIM & Fils « Ifri » pour montrer l'importance des carrières cette dernière, en outre favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières qui prend en compte aujourd'hui de nouvelles exigences de l'environnement du travail.

En effet, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise « Ifri » s'articule autour de quatre pratiques qui sont : le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion. Ces pratiques sont indispensables pour mener à bien le cheminement de carrière des salariés de « Ifri » et bien sur les motiver et les fidéliser, et cela à travers le développement de leur compétences et l'amélioration de leur performances. Mais aussi à travers l'écoute et la satisfaction de leurs attentes.

## Conclusion générale

---

D'après l'analyse des résultats, nous constatons que la politique de formation mise en place par « Ifri » peut être jugée efficace parce qu'elle permet aux salariés de développer leurs compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) et leur permet d'avoir accès à la promotion. Mais aussi la politique de promotion adaptée par l'entreprise est favorable pour les salariés et pour l'organisation parce qu'elle répond au même temps aux attentes des salariés et aux objectifs de l'organisation. Mais l'entreprise devra s'intéresser beaucoup plus à la catégorie « exécution » en termes de formation et de promotion elle doit faciliter davantage l'accès pour l'ensemble des salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle, faire de l'égalitarisme (équité) et exclure le favoritisme.

Ce mémoire n'est ni exhaustif, ni uniquement descriptif, ni global, ni vraiment détaillé. Il tente simplement d'être pragmatique et cherche à présenter une manière globale d'appréhender la gestion des carrières. Il n'impose rien, il n'est pas limitatif mais il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Article**

- **BENRAISS, MARBOT, PERETTI.** « Etude de l'influence des plateaux de carrières la gestion des carrières », journée thématique « gestion des carrières » Paris (2000).

### **Ouvrages**

1. **BELANGER, L. et autres** « Gestion Ressources Humaines », édition Gaétan Morin, Montréal 1992.
2. **BERGERON.** « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine », édition Gaétan Morin, Montréal, 1999.
3. **BUJOLD. C, GINGA. M.** « Choix professionnel et développement des carrières » « théorie et recherche », 2eme édition ; édition Gaétan Morin éditeur ; Canada, 2000
4. **CADIN.L,** « Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières? » – Edition Gestion- Paris 1998.
5. **CADIN, L, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE :** « La GRH, Pratique et Eléments de Théorie » ; Paris Éditions Dunod ; 2003
6. **CERDIN. J.L.** « la mobilité internationale : réussir l'expatriation », édition EMS, CAEN, 1999.
7. **CERDIN. J.L.** « Gérer les carrières », Vade Mecum, édition EMS, CAEN 2000.
8. **COHEN. A** « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8<sup>ème</sup> Session, mars 2009,
9. **GUERIN et WILS.** « La gestion des carrières », une typologie des pratiques. Edition Gestion, Paris, 1992.
10. **LIVIAN.** « La gestion des carrières des cadres dans les grandes entreprises Françaises ». Rapport du congrès de l'AGRH, Paris, 1990.
11. **LOUART.P.** Gestion des Ressource Humaines, Paris, édition Eyralles, 1994.
12. **MEIGNANT, A,** Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003.
13. **MAHE DE BOISLANDELLE H.** « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998.
14. **PERETTI, J.M,** Gestion des ressources humaines- 15<sup>ème</sup> édition. 1998.
15. **PERETTI, J.M,** Tous DRH; Paris ; 2è édition d'organisation 2001.
16. **PERETTI, J.M,** Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001.
17. **PERETTI, J.M,** Les Clés de l'équité, les éditions d'Organisation, Paris 2004.

18. **PERETTI, J.M,** Gestion des Ressources Humaines ; Paris 11 éditions Vuibert ; 2003-2004 ; 284p
19. **PERETTI, J.M,** Gestion des ressources humaines, Paris, 13eme édition, Edition Vuibert Paris 2006.
20. **ROGER,** Suivre la carrière de ses collaborateurs. Edition D'Organisation, Paris 1996.
21. **ROGER,** La gestion des carrières. Edition D'Organisation, Paris 1992.
22. **SEKIOU, et autres :** Gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001
23. **SHIMON. L. ET AUTRES.** La gestion des ressources humaines-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles «3<sup>ème</sup> édition »- Pearson Education- Montréal 1999.
24. **TREMBLAY,** COMMENT GERER LE BLOCAGE DE CARRIERE. Edition d'Organisation, Paris, 1992.

# QUESTIONNAIRE

Je prépare un mémoire à l'université d'ABDERRAHMANE Mira de Béjaïa sur l'Etude de la gestion des carrières du personnel de la SARL IBRAHIM & Fils « Ifri ». Dans le but de mener à bien cette étude, ce questionnaire a été conçu et soumis à votre point de vue.

Merci de votre disponibilité e de votre franche collaboration. Cochez dans les cases là où les réponses qui vous conviennent.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix.

## Axe I. Fiche signalétique

### 1) Le sexe

Masculin

Féminin

### 2) Tranche d'âge

Moins de 25 ans

Entre 26 et 40 ans

Entre 41 et 60 ans

### 3) Situation familiale

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

**4) Niveau d'instruction**

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autre

**5) Catégorie socioprofessionnelle**

Cadre supérieur

Cadre moyen

Exécution

**6) Expérience au sein de la SARL « Ifri »**

Moins de 2 ans

Entre 2 et 5 ans

Entre 5 et 9 ans

Plus 10 ans

**Axe II. Mobilité et promotion**

**8) Avez-vous déjà changé de poste ?**

Oui

Non

**9) Si oui Combien de fois ?**

De 1 à 3 fois

De 4 à 6 fois

Plus de 6 fois

**10) Etes-vous satisfait de votre nouveau poste ?**

Oui

Non

**11) Si non pourquoi ?**

.....

.....

.....

**12) Ce changement est-il fait par ?**

Décision hiérarchique

Demande personnelle

Après évaluation

**13) Vous-avez bénéficié de quel type de mobilité ?**

Verticale

Horizontale

Géographique

**14) Quels sont les critères de promotion adaptés « Ifri » ?**

- Expérience
- Rendement
- Compétence
- Qualification (diplôme)

**15) Etes-vous satisfait de la politique promotion de « Ifri » ?**

- Oui
- Non

**16) Si non pourquoi ?**

.....

.....

.....

**17) Les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elles ?**

- Faciles
- Difficiles

**18) L'information concernant les postes vacants est-elle Disponible ?**

- Oui
- Non



**Axe III. La formation**

**20) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein avant la mobilité de la SARL « Ifri » ?**

Oui

Non

**21) Etes-vous satisfaits de cette formation ?**

Oui

Non

**22) Si non pourquoi ?**

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

**23) L'accès à la formation est-il ?**

Difficile

Facile

**24) Est ce que le plan de formation mis en place par « Ifri » vous permet de développer vos compétences ?**

Oui

Non

**25) Que représente pour vous la formation ?**

- Un moyen de promotion
- Un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances

**Axe IV. Appréciation du salarié à sa mobilité**

**26) Etes-vous satisfait de votre mobilité ?**

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait
- Pas du tout satisfait

**27) Avez-vous appréciée votre mobilité ?**

- Oui
- Non

**28) Avez-vous eu des difficultés pour vous adapter ?**

- Oui
- Non

**29) Si oui quelles sont ces difficultés ?**

- Mal orientation
- Difficultés d'intégration
- Difficultés de communication avec les nouveaux collègues

## **Axe V. La gestion des carrières**

30) Pour quelles raisons sollicitez-vous le service des RH ?

- Résoudre un problème pratique
- Pour des questions liées à votre carrière
- Pour des problèmes liés à votre travail
- Vous ne sollicitez presque jamais la DRH

31) Est ce que l'entreprise « Ifri » s'occupe de l'évolution de votre carrière ?

- Oui
- Non

32) Si oui cette évolution est dû à ?

- La formation
- Les séminaires
- La promotion
- L'ancienneté

33) Trouvez-vous que votre poste est valorisé par un plan de carrière ?

- Oui
- Non

34) Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de « Ifri »?

- Oui
- Non

**35) voulez-vous que la SARL « Ifri » mis en place une politique de gestion de fin de carrière ?**

Oui

Non

## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Introduction à la gestion des carrières.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
<b>Section 1 : Rétrospective historique sur la gestion des carrières.....</b>	<b>5</b>
1. Historique sur la gestion des carrières.....	5
1.1. Emergence.....	5
1.2. Décennies 1960 et 1970 .....	5
1.3. Décennies 1980 et 2000 .....	5
2. Définitions.....	6
2.1. La carrière .....	6
2.2. La gestion de carrière .....	6
3. La gestion des carrières et la GRH.....	7
3.1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières.....	7
3.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH .....	8
3.3. L'importance de la gestion des carrières .....	8
4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	10
4.1. Analyse des postes .....	10
4.2. La planification des ressources humaines .....	10
4.3. Le recrutement.....	10
4.4. La sélection .....	11
4.5. La rémunération .....	11
4.6. L'évaluation du rendement .....	11
4.7. Le développement des compétences .....	11
<b>Section 2 : la gestion des carrières : objectifs et problèmes.....</b>	<b>12</b>
1. Les objectifs de la gestion des carrières .....	12
2. Les problèmes de carrière .....	12
2.1. L'avertissement .....	12
2.2. La mise à pied .....	13
2.3. La rétrogradation .....	13
2.4. La mutation .....	13
3. avantages et inconvénients liés à la mise en place d'une gestion des carrières .....	13
3.1. Les avantages pour l'entreprise.....	13

3.2. Les avantages pour les salariés .....	14
3.2.1. Les cadres .....	15
3.2.2. Les non cadres .....	15
3.3. Les inconvénients .....	15
3.4. Limites à la gestion des carrières .....	16
3.4.1. Les limites organisationnelles .....	16
3.4.2. Les limites individuelles.....	17
Conclusion.....	18
<b>Chapitre II : La gestion des carrières.....</b>	<b>19</b>
Introduction .....	19
<b>Section I : Cadre conceptuel de la gestion des carrières.....</b>	<b>20</b>
1. Les deux approches d'une carrière.....	20
1.1. La méthode volontariste .....	20
1.2. La méthode pragmatique.....	21
2. La cible de la gestion des carrières.....	20
2.1. Les type de flexibilité .....	20
2.1.1. La flexibilité numérique (quantitative).....	21
2.1.2. La flexibilité fonctionnelle .....	21
2.1.3. La flexibilité de rémunération	21
2.1.4. La stratégie de distanciation (externalisation).....	21
2.1.4.1. Le noyau central .....	21
2.1.4.2. Deux groupes périphériques.....	22
➤ premier groupe périphérique .....	22
➤ le second groupe périphérique.....	22
2.1.4.3. La couronne externe .....	22
2.2. La Gestion de carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants .....	22
3. Les acteurs de la gestion des carrières.....	23
3.1. Direction générale (DG).....	23
3.2. Direction des ressources humaines (DRH) .....	23
3.3. La hiérarchie directe.....	23
3.4. Les spécialistes.....	23
3.5. L'individu (cible de la gestion de la carrière .....	23
4. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières .....	23
4.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	24

4.1.1. L'assessment center.....	24
4.1.2. L'entretien annuel d'appréciation .....	24
4.1.2.1. L'entretien individuel.....	24
4.1.2.2. L'entretien collectif.....	24
4.1.3. L'évaluation à 360° .....	25
4.1.4. Les comités de carrière.....	26
4.1.5. La revue des potentiels.....	26
4.1.6. La formation des potentiels .....	26
4.1.7. L'organigramme prévisionnel.....	26
4.1.8. Les comités métiers.....	26
4.1.9. Les pépinières ou viviers.....	27
4.1.10. L'observatoire des métiers .....	27
4.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés.....	27
4.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière.....	27
4.2.2. La bourse des emplois .....	27
4.2.3. La carte des métiers.....	27
4.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences.....	28
4.2.5. L'outplacement.....	28
4.2.6. Les formations.....	28
4.2.7. Le coaching .....	28
4.2.8. Le conseil ou l'orientation de carrière.....	28
5. Le processus de gestion des carrières.....	29
5.1. La planification de la gestion des carrières .....	29
5.2. La mise en œuvre .....	30
5.2.1. La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière.....	30
5.2.1.1. Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels.....	30
5.2.1.2. Les mouvements planifiés de carrière .....	30
5.2.1.3. La formation.....	30
5.2.2. L'aide la résolution des problèmes.....	31
5.3. L'évaluation .....	31
6. Les pratiques de la gestion des carrières .....	31
6.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	32
6.1.1. Définition de la GPEC.....	32

6.1.2. Les objectifs de la GPEC .....	32
6.1.2.1. Qualitative et quantitative .....	32
6.1.2.2. Immédiate et à terme .....	32
6.1.2.3. Globale et locale .....	32
6.2. Recrutement .....	33
6.2.1. Définition .....	32
6.2.2. Objectif de recrutement .....	33
6.3. La formation .....	34
6.3.1. Définition .....	34
6.3.2. Les objectifs de la formation .....	34
6.4. La rémunération .....	35
6.4.1. Les objectifs de la rémunération .....	35
7. Les objectifs de début de carrière .....	36
<b>Section II : Développement des carrières .....</b>	<b>37</b>
1. L'évolution de la carrière .....	37
1.1. La mobilité dans la gestion des carrières .....	37
1.1.1. La mobilité organisationnelle .....	37
1.1.1.1. La mobilité verticale .....	37
1.1.1.2. La mobilité horizontale .....	37
1.1.1.3. La mobilité latérale .....	38
1.1.2. La mobilité géographique .....	39
1.2. Les filières promotionnelles .....	39
1.3. Les politiques de promotion .....	40
1.3.1. La promotion « au coup par coup » .....	40
1.3.2. La promotion organisée .....	40
1.3.2.1. La promotion dans la catégorie .....	40
1.3.2.2. La promotion de catégorie .....	40
1.3.2.3. La promotion de salaire .....	40
1.3.2.4. La promotion collective .....	40
2. Les modèles de la gestion des carrières .....	41
2.1. Le modèle technocratique .....	41
2.2. Le modèle administratif .....	41
2.3. Le modèle baryonique .....	41
3. Les types de carrières : (La carrière individuelle ou organisationnelle) .....	41



3.1. La carrière individuelle .....	42
3.2. La carrière organisationnelle .....	42
4. Le cycle de vie d'une carrière .....	42
4.1. Le modèle traditionnel .....	42
4.1.1. Première étape : La préparation au marché du travail.....	42
4.1.2. Deuxième étape : L'entrée sur le marché du travail.....	43
4.1.3. Troisième étape : les mutations .....	43
4.1.4. Quatrième étape : La carrière à mi-chemin .....	43
4.1.5. Cinquième étape : La fin de carrière .....	43
4.2. La typologie sur les ancrs de carrière selon <i>Schein</i> .....	44
4.3. La théorie de <i>Holland</i> portant sur les types de carrières .....	47
4.4. La typologie de <i>Drivers</i> .....	49
4.4.1. Le cheminement hémostatique.....	49
4.4.2. Le cheminement linéaire .....	49
4.4.3. Le cheminement transitoire .....	49
4.4.4. Le cheminement spiral .....	50
5. Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise.....	50
5.1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés .....	50
5.2. La gestion du plafonnement de carrière .....	51
5.2.1. Les différents types de plafonnement.....	52
5.2.1.1. Le plafonnement structurel.....	52
5.2.1.2. Le plafonnement de contenu .....	53
5.2.1.3. Le plafonnement salarial .....	54
5.2.2. Les réactions des salariés au plafonnement de carrière.....	54
5.2.2.1. Les plafonnés productifs .....	54
5.2.2.2. Les salariés partiellement plafonnés .....	54
5.2.2.3. Les plafonnés heureux.....	54
5.2.2.4. Les plafonnés passifs.....	54
5.2.3. La gestion du plafonnement de carrière .....	55
5.3. La double carrière dans le couple.....	56
5.4. La gestion de la fin de la carrière .....	57
6. La place de la détection des potentiels dans la gestion des carrières .....	59
7. la planification de la carrière .....	60
8. Fin de carrière.....	61

8.1 Les modalités de départ.....	61
8.1.1. La démission .....	61
8.1.2. Le Licenciement .....	61
8.1.2.1. Le Licenciement économique .....	61
8.1.2.2. Le Licenciement non économique .....	61
8.1.3. Le départ ou la mise en retraite .....	61
8.1.4. Fin de contrat à durée déterminée .....	62
8.2. Les documents de fin de carrière.....	62
8.2.1. Certificat de travail.....	62
8.2.2. Les décisions soldent de tous compte .....	62
8.2.3. Avis de départ.....	62
Conclusion.....	63
<b>Chapitre III: La gestion de carrières au sein de « Ifri » .....</b>	<b>64</b>
Introduction .....	64
<b>Section I : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>65</b>
1. Historique et situation géographique.....	65
2. Missions et activités .....	66
2.1. L'eau minérale.....	66
2.2. L'eau minérale gazéifiée /aromatisée.....	66
2.3. Les sodas .....	66
2.4. Les eaux fruitées.....	67
3. Fiche Signalétique .....	67
4. l'environnement de la SARL Ifri .....	68
4.1. Les clients.....	68
4.1.1. Les clients locaux .....	68
4.1.2. Les clients étrangers .....	69
4.2. Les fournisseurs.....	69
4.2. Les concurrents .....	69
5. Les engagements d'Ifri .....	70
6. Les filiales.....	70
7. L'organisation générale de la SARL Ifri.....	70
8. Les missions des différentes structures .....	72
8.1. La direction (Gérance.....	72
8.2. Le secrétariat de direction .....	72

8.3. La direction ressources humaines .....	72
8.4. Le direction finances et comptabilité .....	72
8.5. La direction commerciale et marketing.....	73
8.6. La direction logistique.....	73
8.7. La direction industrielle et gestion des projets.....	73
8.8. La direction technique .....	74
8.9. La structure approvisionnement .....	74
8.10. La sous-direction qualité .....	74
9. La description du département ressource humaines.....	74
9.1. L'organigramme du département RH .....	74
9.2. Les objectifs du département RH.....	76
9.3. Les missions du département RH.....	76
9.4. Description des différents services du département RH .....	77
9.4.1. Service recrutement / formation.....	77
9.4.2. Service de personnel.....	78
9.4.3. Service de paie. ....	79
9.4.4. Service moyen généraux .....	79
<b>Section II : Les pratiques de la gestion des carrières au sein de la SARL « Ifri » .....</b>	<b>80</b>
1. Le recrutement.....	80
1.1. Les type de recrutement.....	80
1.1.1. Le recrutement interne.....	50
1.1.2. Le recrutement en externe.....	80
1.2. Le processus de recrutement.....	80
2. La formation.....	82
2.1. Les objectifs.....	82
2.2. Le plan de formation.....	82
2.3. La politique de formation.....	83
2.4. L'audit de la formation.....	83
2.5. Les types de formation.....	84
2.5.1. Selon l'objectif.....	84
2.5.1.1. Induction et mise en situation professionnelles.....	84
2.5.1.2. Perfectionnement.....	84
2.5.1.3. Formation pour promotion.....	84
2.5.1.4. Recyclage.....	84

2.5.1.5. Formation chez les fournisseurs .....	84
2.5.1.6. Formation de formateurs .....	84
2.5.1.7. Séminaires .....	84
2.5.2. Selon la durée .....	84
2.5.2.1. Formation de court terme .....	84
2.5.2.2. Formation de long terme .....	84
2.5.3. Selon le lieu .....	85
2.5.3.1. Formation interne .....	85
2.5.3.2. Formation externe .....	85
3. La rémunération .....	85
3.1. La politique de la rémunération repose sur la recherche d'un triple équilibre.....	85
3.2. Les objectifs assignés à la politique de la rémunération .....	85
3.3. L'audit de la rémunération .....	86
4. la promotion .....	86
4.1. Les type de promotion.....	86
4.1.1. La promotion verticale .....	86
4.1.2. La promotion horizontale (avancement) .....	86
<b>Section 3 : l'analyse des résultats.....</b>	<b>87</b>
1. La démarche de l'enquête .....	87
2. L'objectif de l'enquête .....	87
3. Le plan de l'enquête .....	87
3.1. L'élaboration du questionnaire.....	87
3.2. Choix de la population enquêtée .....	88
3.3. Le recueil d'informations .....	88
3.4. Présentation des résultats .....	88
4. Présentation des résultats de la recherche .....	89
Conclusion.....	104
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>105</b>

## Résumé

La gestion des carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le « Capital Humain » aux besoins de l'entreprise.

Elle peut être définie comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise, et cela à travers la mise en place d'un ensemble de pratiques et outils.

La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. C'est une activité de la GRH qui vise à concilier deux visions : celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

Dans ce travail notre questionnaire porte sur l'importance de la mise en place d'un système de gestion des carrières. Au niveau de la SARL IBRAHIM & FILS « Ifri ».

**Mots clés :** Carrière, gestion des carrières, recrutement, formation rémunération, promotion.

## Summary

Career management is the heart of the Human Resources Management. This is the introduction of tools to adapt the "Human Capital" to the needs of the company.

It can be defined as a policy of development of Human Capital of the company to seek to optimize its effectiveness. Specifically, it leads to the establishment of monitoring careers of employees to improve their skills and loyalty to the company, and that through the establishment of a set of tools and practices.

Career management plays a central role in the management of human resources. It is an activity of HRM seeks to reconcile two perspectives: that of the company and that of the employee. The company registered its policy in a forward-looking management of jobs and skills (GPEC). The individual meanwhile, planned his career according to his personal aspirations.

In this work our inquiry focuses on the importance of establishing a system of career management. At SARL IBRAHIM & SON "Ifri "

**Key words:** Career, career management, recruitment, formation, remuneration, promotion.

# *Introduction générale*

***Chapitre I :***  
***Introduction à la gestion***  
***des carrières***

***Chapitre II :***  
***La gestion des carrières***



***Chapitre III :***  
***La gestion des carrières au***  
***sein de « Ifri »***

# *Conclusion générale*

# *Bibliographie*

# *Annexes*