



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

LA GESTION DES CARRIERES

Cas : Sarl Unilait El Kseur-*Toudja*



Présenté par

YAZID Fahima

ZAOUD Melissa

Sous la direction de :

Mme MOUSSAOUI KAHINA

Année Universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENT

Nous remercions dieu pour le courage, la patience et la santé qui nous ont été utiles tout le long de notre parcours.

Nous tenons avant d'aborder le développement de ce rapport, à remercier notre encadreur **Mme Moussaoui Kahina** pour les efforts qu'elle a déployés, les conseils fructueux qu'elle n'a cessés de nous prodiguer avec bienveillance.

Nous adressons, également, Notre grande gratitude au Personnel de l'entreprise « **SARL UNILAIT Toudja** », en particulier, **Mr Djerroud** pour leurs conseils et leur aide précieuse ainsi que toute l'équipe de service de la DRH.

Nous n'aurons garde d'oublier dans ces remerciements tous les enseignants de de notre département qui ont contribué à notre formation chacun par son nom.

Enfin, nous remercions tous ce qui a contribué à faciliter la tâche de notre travail, en prodiguant généralement leur aide accompagnée de sympathie et d'encouragements, qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère gratitude.

DÉDICACE :

Je dédie ce modeste travail :

À ma chère grand-mère bien aimée Tu es toujours présente dans mon esprit et dans mon cœur. Longue vie pour toi que dieu te protège.

À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, **Maman** que j'adore.

À mon exemple éternel, mon soutien moral, et ma source de joie, et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi **Mon Père**.

À mon cher frère : **Mebarek** et sa chère épouse : **Sabiha** que dieu vous protège pour moi.

À mes chers frères : **Djafer, Sassi, Killal, Dahman** que Dieu vous garde pour moi.

À mes chères et belles nièces : **Sérine, Aya, Ikram**.

À mes chères sœurs : **Faous et Sabrina**.

À mes chères tantes : **Karima et Yakout**.

À ma chère binôme **Melissa** pour son soutien et sa sympathie.

À ma meilleure Amie : **Linda** pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.

À tous mes cousins, mes cousines et à toutes les membres de **Ma famille Yazid**.

À toute personne qui occupe une place dans mon cœur. À vous tous je dédie ce modeste travail.

Fahima. Y

DÉDICACE

Pour chaque événement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donnée le courage et l'enthousiasme.

Je dédie ce modeste travail à :

À Mes chers parents, **ma mère** qui m'a encouragée durant toutes mes études.

À mon **père** aussi ; que le bon dieu les protège.

À mes frères : **Anis et Yacine.**

À ma petite sœur: **Inas**

À mes oncles : **Kafid et Nadiret** leur épouse : **Hamida et Massima**
que dieu les protège

À mes chères cousines : **Salam, Sidiret** ma belle cousine : **Malika**

À ma chère tante : **Kania**

À tous mes cousins, mes cousines et à toutes la famille **Zaoud.**

Mes chers amis : **Rachid, Yacine et Aziza.**

À ma binôme **Fahima** et à toute sa famille.

À toute la promotion **MRK.**

Melissa. 3

Liste des abréviations

CDD : contrat de travail à durée déterminée.

CDI : contrat de travail à durée indéterminé.

CSP : catégorie socioprofessionnelle.

CV : Curriculum Vitae.

DG:DG Gestion: Gestion Générale.

DRH:DRH : Direction de ressources humaines.

FRH : fonction ressource humaine.

GPEC:GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

GRH:GRH Gestion: Gestion des ressources humaines.

RH:RH ressource: ressource humaine.

RI : Relation industrielle.

SARL : Société à responsabilité limitée

SP:SP : service de personnel.

Liste des tableaux

Tableau 01 : La gestion de personnel à la GRH. -----	11
Tableau 02 : Les caractéristiques de la fonction RH.-----	18
Tableau 03 : L'importance de la gestion des carrières. -----	30
Tableau 04 : Les avantages et inconvénients de la gestion des carrières -----	32
Tableau 05 : Unités de production du groupe TOUDJA.-----	59
Tableau 06 : la répartition de l'employé de l'entreprise SARL UNILAIT -----	72
Tableau 07 : la répartition du personnel dans l'entreprise SARL UNILAIT -----	73
Tableau 08 : la répartition du personnel selon la catégorie professionnelle -----	73
Tableau 09 : la répartition du personnel selon l'ancienneté -----	74
Tableau 10 : les bases de la politique de promotion	78
Tableau 11 : les objectifs recherchés à travers la mobilité	79

Liste des figures

Figure 01 : les missions de la GRH.-----	16
Figure 02 : La gestion des carrières au cœur de la GRH. -----	36
Figure 03 : Processus de recrutement. -----	42
Figure 04 : Fiche technique D'UNILAIT TOUDJA. -----	58
Figure 05 : Organigramme service des RH.-----	60
Figure 06 : l'organigramme D'UNILAIT.....	64
Figure 07 : processus de recrutement de SARL UNIL -----	68

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale : 1

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Introduction..... 6

Section 01 : cadre général de la GRH 6

Section 02 : les activités de la GRH..... 21

Conclusion 26

Chapitre 2 : La gestion de carrières

Introduction..... 29

Section 01 : Généralités sur la gestion de la carrière..... 29

Section 02 : les pratiques de la gestion des carrières : 42

Conclusion : 63

Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de l'entreprise « SARL UNILAIT TOUJA »

Introduction.....

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil 65

Section 02 : la gestion carrière au sien de l'entreprise SARL UNILAIT TOUDJA : 74

Conclusion du chapitre : 93

Conclusion générale 95

Liste bibliographique 98

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Durant ces dernières décennies, les organisations évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique que social. Devant ces changements, l'organisation est appelée à augmenter sa flexibilité et renforcer ses capacités d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité. Dans cette perspective, les ressources humaines constituent l'un des facteurs clés de succès sur lequel l'organisation mise afin d'améliorer ses capacités d'adaptation, de maintenir sa compétitivité.

En effet, de nos jours, la fonction « ressources humains » est au cœur de toutes les pratiques au sein de l'entreprise. Cette fonction n'est plus considérée comme un simple département, mais plutôt comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation via ses différentes activités telles que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), et met tout en œuvre afin de stimuler et de satisfaire ses employés pour qu'ils soient impliqués dans leur fonction pour donner le meilleur d'eux-mêmes et d'être plus performant dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la création et le maintien d'une culture organisationnelle positive et d'un environnement de travail sain et productif. Ont un rôle crucial dans l'établissement et le maintien d'une culture d'entreprise positive et d'un environnement de travail sain et efficace.

Ainsi, Le management des ressources humaines, apparaît comme un vecteur certain d'individualisation dans l'organisation ? et, est devenu un élément stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu qui manifeste le développement de l'entreprise.

La fonction de GRH se divise en deux grandes branches, d'une part, L'administration de personnel (paie, juridique, contrat, ect...) qui est une activité plus verticale. Et de l'autre part, les divers domaines de la GRH (recrutement, formation, promotion, rémunération, la communication, la gestion de carrière).

En investissant dans les ressources humaines, les entreprises peuvent améliorer la qualité de leur personnel, stimuler leur productivité, maintenir des normes élevées de professionnalisme, et se conformer aux lois et réglementations en vigueur. Les professionnels des ressources

humaines sont chargés de concevoir des stratégies de gestion du personnel qui favorisent un environnement de travail positif et respectueux, tout en garantissant que l'entreprise dispose des compétences et des connaissances nécessaires pour atteindre ses objectifs sur le long terme.

En effet, la gestion des carrières est l'un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines, et donc pour valoriser les ressources humaines, il est important que la gestion de carrière, soit utile pour l'organisation, pour Jean-Marie PERRETTI « Une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. Donc, nous pouvons définir la carrière comme un équilibre constant entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des employés en matière de stabilité d'emploi, de conditions de travail améliorées et d'avancement professionnel. Les individus cherchent à assumer de plus grandes responsabilités, à obtenir une reconnaissance pour leurs compétences et à voir refléter cela dans leur rémunération »¹. Dès lors, La gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariés au sein des structures dans l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles, désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne. Ainsi, son intérêt repose sur les éléments suivants : contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et de les fidéliser. Aussi, la gestion des carrières se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés.

D'un côté, l'organisation cherche à optimiser les compétences et les performances de ses salariés pour atteindre ses objectifs de productivité et de rentabilité. Elle doit donc mettre en place des outils de gestion de carrière pour identifier les talents, les former les motiver et les fidéliser. D'un autre côté, chaque salarié a des aspirations et des besoins propres : épanouissement professionnel, rémunération attractive, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, etc. Il doit donc avoir la possibilité de tracer sa propre carrière en fonction de ses objectifs et ses intérêts. Il est donc important de trouver un équilibre entre les aspirations des salariés et les besoins de l'organisation pour assurer une gestion de carrière efficace et satisfaisante pour tous.

¹PERRITI J-M, gestion des ressources humaines. VUIBERT 8^{ème} Edition 2003_2004 p 38.

C'est ainsi que le monde de gestion des ressources permet à l'entreprise de travailler avec ses salariés d'une manière rationnelle et convenable, et d'atteindre les souhaits des salariés par la mise en œuvre des plans de gestion des carrières qui permettent à tout individu d'assumer les opérations qui aident son développement, car la gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures et les potentiels et aspirations des personnes.

Enfin, la mise en place d'un programme de développement des trajectoires professionnelles dans les entreprises, peut être considéré comme un investissement exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social du personnel, d'amélioration de flexibilité humaine de l'organisation.

Dans ce contexte, et dans le but de comprendre la démarche de la gestion des carrières au sein des entreprises ainsi que son importance, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise **SARL UNILAIT**.

Dans le cadre de notre recherche au niveau de la direction des ressources humaines de la **SARL UNILAIT** (direction régionale de **EL KSEUR**), nous avons essayé de nous rapprocher de la réalité du terrain afin d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante :

Quelle est la démarche suivie par l'entreprise UNILAIT (TOUDJA) pour mener à bien la pratique de la gestion des carrières de ses salariés ?

Pour répondre à cette question principale, nous allons nous appuyer sur quelques questions subsidiaires résumées comme suit :

- ✓ Qu'est-ce qu'une gestion de carrière ? quelle est sa relation avec les autres pratiques de GRH ?
- ✓ Quelle est la politique de gestion de carrière adoptée par la **SARL UNILAIT** ?

Pour se faire, et dans le but d'apporter des éléments de réponse à nos questions, nous nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'entreprise suit l'évolution de ses salariés selon une stratégie de gestion de carrière.

Hypothèse 2 : La gestion de carrière au sein de l'entreprise se base sur un plan de gestion de carrière.

La méthodologie de recherche :

Démarche méthodologique :

Pour répondre à notre problématique, nous allons scinder notre travail en trois chapitres comme suite :

- Le premier chapitre fera l'objet d'un rappel des aspects et notions théoriques de la gestion des ressources humaines, en particulieres différentes activités.
- Dans le deuxième chapitre nous développerons théoriquement notre sujet sur la gestion des carrières afin de le cerner dans son cadrage théorique qui va nous servir d'outil dans notre travail pratique
- Le troisième chapitre sera consacré au cas pratique, dans lequel nous allons essayer de comprendre, à travers notre stage pratique effectué au sein de la SARLUNILAIT, comment se fait la gestion de carrière dans cette entreprise et aussi, de voir de plus près l'importance de la mise en place d'une politique de gestion de carrière dans une entreprise.

Chapitre 1 : La Gestion des
Ressources Humaines

Chapitre 1 : La Gestion des Ressources Humaines

Ce chapitre qui parle généralement sur la gestion des ressources humaines

Introduction

La gestion des ressources humaines, autrefois appelée gestion du personnel, a été confrontée à une accélération des progrès technologiques ainsi qu'à l'émergence de nouvelles technologies et à une concurrence accrue qui ont affecté le monde dans les années soixante. En conséquence, les entreprises ont dû développer leurs outils de gestion et adopter de nouvelles stratégies pour s'adapter à ces changements. Pour y parvenir, il est essentiel de disposer d'un personnel compétent et qualifié. C'est pourquoi l'importance du domaine de la gestion des ressources humaines a été accrue graduellement.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. G.R.H définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. GRH peut se diviser en deux grandes catégories : qui est l'administration des ressources humaines qui consiste en (gestion de la paie, droit de travail.....) et le développement des ressources humaines en (la gestion des carrières et compétence).

Section 01 : cadre général de la GRH

Dans cette section, nous allons aborder l'historique de la fonction RH ainsi que les différents concepts de la GRH, en passant par le lien existant entre la GRH et la gestion personnel. Nous avons également évoqué le rôle, les objectifs et les missions de la GRH, ainsi que les enjeux qu'elle pose. Enfin, nous avons discuté des caractéristiques de la GRH.

1. L'historique de la fonction ressources humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction « personnelle » a émergé lentement au cours de la première moitié du 19^{ème} siècle elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié, elle est devenue

fonction ressources humaines est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

1.1. L'émergence de la fonction ressources humaines :

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse, non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques vers 1880, avec F. W. TAYLOR, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il démontre que l'on pouvait accroître l'efficacité de travail des salariés. Ces méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation étant fait ressentir le besoin d'améliorer la fonction des salariés. Avec le Taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services de personnel sont apparus, leurs tâches principales étaient le recrutement, la répartition des tâches et le problème de performance des salariés.

1.2. L'essor de la fonction ressources humaines :

Après 1945, il y a une poussée des « relations industrielles » que sont l'ensemble des activités qui découlent de syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. L'ensemble des services des ressources humaines ont connu encore une évolution. Les facteurs qui ont concouru à cette évolution sont multiples, il s'agit notamment de la taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, de l'amélioration des conditions de travail des salariés, du développement de la législation sociale.³

1.3. La reconnaissance de la fonction ressources humaines :

La reconnaissance de la fonction ressources humaines consiste à apprécier l'importance et la valeur du travail réalisé par les professionnels des ressources humaines dans une organisation. Cela implique de reconnaître leur contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que leur rôle dans la gestion des talents, la formation et le développement des employés, la planification des effectifs, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion des conflits, etc. En reconnaissant la fonction RH, une organisation peut réussir à attirer, développer et conserver les talents et à améliorer la performance de l'entreprise dans son ensemble.

² J. FOMBONNE, Personnel et DRH (France 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001.p30

³ Dugué MAC CARTHY, La fonction personnel, IDM

2. Définition des concepts de base de la gestion des ressources humaines :**2.1. Définition ressources humaines**

Le terme ressources humaines désigne le potentiel représenté par la volonté des salariés et des entreprises d'optimiser leur collaboration pour atteindre des objectifs communs.

Selon **sidi Ahmed BENRAOUANE**, les ressources humaines (**RH**) peuvent être définies comme « fonctionnalité permettant aux entreprises de gérer le processus d'acquisition, formation, évolution et rémunération des employés. La **RH** gère aussi les relations de travail y compris les droits des travailleurs, la santé, la sécurité et l'éthique »⁴.

C'est aussi un ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques, quel que soit leur âge, leur sexe et leur rémunération pour les activités professionnelles d'instruction et d'autorisations de personnes physiques ou morales, publiques ou privées dans les liens d'un contrat de travail.

2.2. Définition de la gestion du personnel

Pour de nombreux auteurs, la fonction **RH** n'est pas un système de notions organisées. En fait, la gestion du personnel offre un tout différent, chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle. Cela est dû à la difficulté de déterminer la portée de la fonction, qui varie selon une organisation à une autre.

Pour **Thomas. G. SPATES**, la gestion du personnel est « *un ensemble de mesures qui permettent d'organiser le travail et traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à résultats optimaux* »⁵.

Pour **MARCEL COTE**, la gestion du personnel se définit comme suit : « *les ressources humaines font partie de l'administration générale, elles ont pour mission de penser, planifier, grouper, coordonner, intégrer, diriger, contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique, lorsqu'il vise à obtenir un personnel compétent, maintenir, utiliser et*

⁴ BENRAOUANE.S. A le management des ressources humaines. Edition office des publications universitaire.02-2010, p27

⁵ SEKIOU.L. la gestion du personnel, éd. Organisation, paris,1986,p11

développer pour atteindre les objectifs de leur organisation et ses collaborateurs de manière efficace ». ⁶

Selon **MARY GREEN** et **JOHN B. MINER** : la gestion du personnel est « *le processus élaborée, appliquer et évaluer des politiques, procédures, méthodes et plans pour les ressources humaines organisationnelles* ». ⁷

Mais on peut dire que la fonction du personnel est un ensemble d'opérations exécuté par le service de gestion du personnel lié à l'administration et à la gestion du personnel.

2.3. Définition de la gestion des ressources humaines

La **GRH** est une « Discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». ⁸

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer la ressource (compétence, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets ⁹

La **GRH** se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les **RH** dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. ¹⁰

La **GRH** est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

2.4. La gestion

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décident dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquée et évaluer, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel,

⁶ r SEKIOU Lakhda, la gestion du personnel, éd. Organisation, paris,1986,p11.

⁷ IBID ? P12.

⁸ Shimon(L) et autre, « la gestion de ressources humaines :tendances, enjeux et pratique actuelles », 3^{ème} Dunod, paris2008 p5

⁹ CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprise, Ayrolle », paris, 2009,p55.

¹⁰ SYLVIE ST-ONGE et autre, « relever les défis de la gestion de ressources humaines », 2^{ème} édition chènevière éducation, canada, 2004, p6.

laquelle consiste à réunir et à organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.¹¹

2.5. Des hommes au travail

La **GRH** possède la double spécificité de concerner les hommes facteur de production particulier au travail, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise ». Elton Mayo a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.¹²

2.6. La gestion des ressources humaines dans les organisations

Le champ de la **GRH** se situe dans les organisations, c'est-à-dire , suivant l'acception traditionnelle, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien ;
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non-lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés : champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents¹³

3. La différence entre la GRH et la gestion personnel

Selon **Mary miner et JOHN B GREEN.MINER** la gestion des personelles, c'est « le processus de développement, d'application et dévolution des politique, procédure, méthode et programme consternent les ressources humaines dans l'organisation »¹⁴

¹¹ BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines : pilotages social et performances » 7^{ème} édition, Dunod, paris, 2008, p1.

¹² BERNAD MARTORY, DNIEL CROZET « gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition » Dunod, paris,2008, p2

¹³ BERNAD MARTORY, CROZET « gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition » Dunod, paris, p3.

¹⁴ SEKIOU(L) : la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, p12.

Tableau N° 01 : de la gestion de personnel a la gestion des ressources humaine

	Gestion de personnel	Gestion des RH
Temps et planification	Court terme	Longue terme (plus de 5 ans)
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externe	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliste -collective -confiance faible	Unitaire -individuelles -confiance élevée
Structure préférée	Bureaucratique/mécanique -centralisées -définition formelle des rôles	Organique -décentralisées -rôles flexibles
Le Rôle	Spécialiste Professionnels	Largement, intègre dans la ligne managements polyvalents
Critère dévaluation	Minimisation des couts -Homme =cout qu'il fait Minimiser	Utilisation, maximum -homme= ressource à développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marche ou technologie	Qualité des RH
Source d'efficacité productivité	Machine + organisation	Machine + organisation +qualité des RH
Source de motivation	Agent + progression de carrière	Argent progression des carrières + nature de travail confie
Face aux changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La RH est flexible, elle peut s'adapter aux changements

Source : J-L Cardin, Gérer les carrières, Editions EMS, paris,2000, p17 et J.Igalents, Audit des ressources humaines, Paris, 3eédition, liaison, Paris, 2000 p17.

4. Les enjeux de la gestion des ressources humaines

4.1. Les changements technologiques :

Les changements technologiques, et en particulier les TIC (technologie de l'information et de la communication) concernent aujourd'hui toutes les entreprises. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de condition de travail et d'aménagement des temps de travail, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Ces mutations technologiques impactent les entreprises en créant de nouveaux enjeux pour la gestion des ressources humaines :

- Les nouvelles technologies modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail.
- Elles permettent l'accroissement de la productivité, mais cela peut entraîner des sureffectifs qu'il faut gérer par la mise en place des plans sociaux (licenciements).
- L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Dans ce cadre, l'entreprise doit chercher en permanence à améliorer le niveau de qualification de ses salariés, en organisant par exemple des formations ciblées, et développer de nouvelles compétences.
- La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence et leur devient de plus en plus élevé. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail.¹⁵

4.2. Les changements économiques :

Ces dernières années sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés et aussi des mutations sociales Exemple : (développement du syndicalisme). Ces changements imposent à l'entreprise des efforts en termes d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte, l'entreprise doit mobiliser tout le potentiel de ses hommes leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

4.3. Les changements sociologiques :

Les changements de mentalités et la modification des valeurs des individus imposent à l'entreprise de traiter ses salariés différemment. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples qualification se traduit par de grandes différences d'attentes. La diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

¹⁵ Rapporte de stage 2017 encadrée par ZIDALKHIL HALIME

5. le Rôle de la GRH

La fonction des ressources humaines est appelée à jouer un rôle de plus en plus important et varie dans les organismes. Grâce une saine gestion, fondée sur le respect de droits et des aspirations des individus, les organismes peut améliorer la qualité de vie de ses employés au travail ¹⁶

La direction des ressources humaines est chargée de coordonner et de diriger l'action des cadres placés sous ordres.

Le directeur des ressources humaines est responsable du service de gestion des employés avec les rôles suivant :

- Définir la politique de la gestion des ressources en collaboration avec la direction générale ;
- Encadrer une équipe de responsables des ressources humaines et se charger du recrutement
- Faire l'interface entre les employés et la direction ;
- Coordonner les actions des chefs de service ;
- Créer des partenariats avec des organismes de formation ;
- Organiser des réunions du personnel ;
- Favoriser la communication interne ;
- Superviser le suivi administratif des salariés (congés, contrats d'embauche, paie, congé maladie, formation...)
- Communiquer avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise, délégués du personnel...)

5.1 Les relations sociales

La direction ressources humaines est chargée de gérer l'interface avec les employés au sien d'un cadre très règlement. Elle doit organiser les contacts avec toutes les commissions : délégués du personnel, comité d'entreprise, sections syndicales.

¹⁶ EDIGHOFFER.J-R, « Précis de gestion d'entreprise », chapitre GRH, Nathan, Paris,1996, p19.

5.2 La gestion et le développement des ressources humaines

Le DRH doit mener des études qui s'inscrivent dans la logique du plan et la prévision des budgets. Des tableaux de bord permettent de suivre l'évolution :

- **De l'emploi** : l'analyse des postes, contrôle de l'équilibre des rémunérations en fonction des responsabilités de chacun, évolution des postes et des performances des cadres, plan de recrutement, gestion de carrière ;
- **Des conditions de travail** : le **DRH** s'occupe de l'environnement au travail. Elle s'efforce d'adapter la création et la conception des postes aux besoins psychologiques et physiologique des travailleurs.

5.3 Les activités d'administration

Dans le cadre de l'administration du travail de l'emploi, le **DRH** est chargée de fournir des enregistrements de données individuelles : constitution sur le personnel, définition des statuts et des règlements de l'entreprise, évolution des conventions collectives, rémunération, services médicaux et sociaux de l'entreprise.

5.4 Les activistes de communications et d'information

Il s'agit de coordonner la communication interne et externe de l'entreprise.

6. Les objectifs de la GRH

Pour simplifier la compréhension les objectifs de la gestion des ressources humaines, on peut les représenter de manière générale comme suit¹⁷ :

6.1. Attirer

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience.

6.2. Conserver

La conservation des ressources humaines et ce par-là l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière.

¹⁷LAKHDAR SEKIOU, IDM, p10.

6.3. Développer

L'objectif de la fonction ressources humaines est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.

6.4. Motiver et satisfaire

Dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En ce qui concerne la rémunération, on met l'accent sur l'évolution de la performance des salariés, l'analyse des emplois et de la rémunération au mérite. Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation.

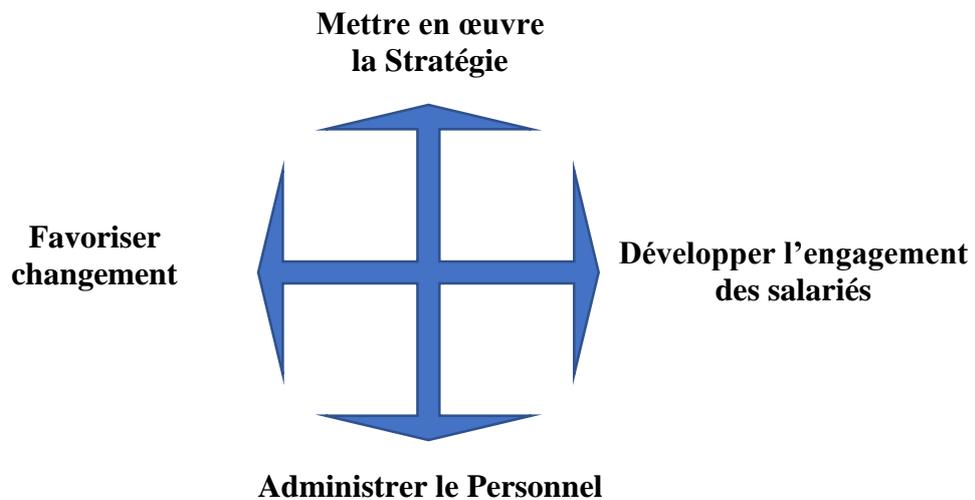
6.5. Être efficace

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandises de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

7. Les missions de la gestion des ressources humaines

A travers son évolution, la fonction de gestion des ressources humaines a connu plusieurs appellations. Ces changements d'appellation ont été suivis par des changements dans les missions assignées à cette fonction, on distingue quatre Principales missions de la fonction ressources humaines.

Figure 01 : les missions de la GRH



Source : Jean. Marie Peretti « ressources humaines » 12^e édition Vuibert. Paris. 2010. P30.

7.1. Administrer efficacement

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les directions ressources humaines ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails ressources humaines ont contribué à la reconfiguration du système d'information ressources humaines avec de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.¹⁴

7.2. Développer la motivation et l'implication des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et,

en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'éthique, d'épanouissement et d'écouter « 5E » retire toute l'attention de l'entreprise.

Le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, possèdent contribuent à la création de valeur¹⁵

7.3. Favoriser le changement

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

7.4. Mettre en œuvre la stratégie

Selon Bélanger¹⁶ propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. de la décision prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

8. Les caractéristiques de la GRH

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques.

Tableau 2 : les caractéristiques de la fonction ressources humaines :

Caractéristiques	Définitions
Fonction stratégique	Les RH constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des RH est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action RH.
Fonction innovante	La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociale...) et externe (évolution économique, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et son droit, à ce titre de développé de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.
Fonction partagé	La fonction RH est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultation pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).
Gestion individuelle et collective	La GRH se situe deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple. Une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).
Gestion Eléments	La GRH conduits, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi la flexibilité des RH (entendu ici le facteur

<p>quantitatifs et qualitatifs</p>	<p>travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatif (le nombre de salarié nécessaires au fonctionnement de l’outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l’accomplissement d’une tâche).</p>
<p>Gestion à court terme et long terme</p>	<p>Le fonctionnement d’une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu’aujourd’hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme, la fonction des ressources, interface entre la direction et les salariées, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques des GRH peuvent être à court terme lorsqu’il s’agit d’agir vite et d’obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des financières et humaines importante (exemple : la mise en œuvre d’une GPEC).</p>
<p>Gestion formelle et informelle</p>	<p>Dans toute relation humaine. Il existe une part de « formel » et « d’informel » l’entreprise n’échappe pas à cette logique ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formel (relations clairement établies et connue entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d’accéder des informations).</p>
<p>Gardienne des valeurs culturelles</p>	<p>La culture d’entreprise peut être définie comme le ciment de l’organisation. Il s’agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH et en charge du respect de ces valeurs au sien de l’organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s’intégrer.</p>

Source : LETHIELLEUX L « L’essentiel de la gestion des ressources humaines »,3^eédition, les carrés, paris,2009, p28.

Section 2 : les activités de la GRH

Dans cette section, on va présenter les différentes activités de la gestion des ressources humaines.

Les tâches peuvent être regroupées par nature. L'enquête réalisée par l'ANDCP sur la fonction personnelle et le management des ressources humaines », détaillait dix aspects :¹⁸

- L'administration courante ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La formation ;
- Le développement social ;
- La gestion des coûts de personnel ;
- L'information et la communication ;
- L'environnement et les conditions de vie au travail ;
- Les relations sociales ;
- Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;
- Les relations externes ;

L'enquête faisait ressortir aussi l'importance du recours à des prestations de services extérieurs et les autres fonctions exercées cumulativement à la fonction personnelle.

1. L'administration courante

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs, etc.
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- Relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs ;
- Développement des outils informatiques de la fonction ;

¹⁸ JEAN-MARIE PERETTI *ressources humaines* VUIBERT 8^{ème} édition 2003_2004 p36.

- Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistique de salaires, éventuellement paie ;
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel ;
- L'ensemble de cette tâche constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés. L'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel.

1. La gestion des ressources humaines et des coûts :

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- La gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- La gestion des rémunérations qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.
- L'ANDCP distingue cinq tâches Principales de gestion des ressources humaines et quatre tâches de gestion des coûts.

Gestion des ressources humaines :

- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- Le recrutement ;
- Le processus formalisé d'évaluation des emplois/postes ;
- Le processus formalisé d'évaluation des personnes ;
- Les promotions et les mutations.

Gestion des coûts de personnel :

- Le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération ;
- La révision des situations individuelles ;
- L'élaboration du budget des coûts de personnel ;
- La recherche d'allègement des coûts.

2. La formation :

Les principales tâches sont :

- La détection des besoins ;
- L'élaboration du plan de formation ;
- La mise en œuvre des actions de formation ;
- L'évaluation des résultats.

Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Au seuil de l'an 2000, il est devenu à nouveau une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

3. Le développement social :

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- Reconfiguration de l'organisation du travail ;
- Définition des postes et gestion des compétences ;
- Adaptation aux nouvelles technologies ;
- Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- Projet d'entreprise et reconstruction du lien social ;
- Méthodes participatives (cercles de qualité...) et développement de la créativité ;
- Développement d'outils de participation financière (intéressement, plan d'épargne, actionnariat).

4. L'information et la communication :

Parmi les tâches du DRH, on peut souligner :

- La définition des publics et la conception des messages ;
- La gestion des moyens : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématiques, intranet.

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au

niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication. L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

Le responsable des ressources humaines assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine. Les moyens utilisés sont nombreux.

5. L'amélioration des conditions de travail :

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 70. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises.

Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail, leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et d'ACT. Les principaux thèmes sont :

- L'hygiène et la sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- L'aménagement des temps de travail ;
- La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs.)

6. Les relations sociales :

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- Qui président habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?
- Qui président habituellement les réunions avec les syndicats ?
- Qui mènent la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- Qui mènent les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale...) ?

Le développement de la réglementation sociale en France et l'importance, du système de représentation des salariés dans l'entreprise fait de cet aspect de la fonction un domaine particulièrement important.

7. Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel :

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- Les procédures et méthodes de gestion de personnel ;
- Le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation, etc.) ;
- La solution des conflits individuels ;
- La solution des conflits collectifs.

Il faut également déterminer, lorsqu'un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à le DRH par les responsables opérationnels.

8. Les relations externes :

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec :

- L'inspection du travail ;
- La sécurité sociale ;
- Le conseil des prud'hommes et les avocats ;
- La chambre/union patronale-syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux) ;
- L'enseignement (enseignement général et technique, CFA, etc.) ;
- Des homologues (dans le cadre de L'ANDCP ou dans un autre cadre) ;
- Les organismes spécialisés ;
- Les organisations locales.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons fait le point sur les généralités concernant la GRH et son évolution au fil du temps jusqu'à en trouver la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein de toute organisation, son importance, ainsi que la vision des salariés qui a changé à l'encontre de tout DRH, d'une vision autoritaire à une vision accompagnatrice de leurs vies socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

Pour que toute entreprise puisse se développer et s'épanouir elle doit avoir une bonne gestion de ses ressources humaines, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un vrai défi aux gestionnaires, donc c'est pour cela que toute DRH doit suivre et gérer ses ressources afin de préserver et conserver une main d'œuvre qualifiée et fidélisée.

La gestion des ressources humaines est essentielle pour la gestion de carrière, car elle permet de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent le développement des compétences, la motivation et la satisfaction des employés, ce qui contribue à la réussite de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 : **Gestion des carrières**

Chapitre 2 : Gestion de carrières

Introduction

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et cela par sa participation à la satisfaction des besoins de l'organisation en termes de ressources humaines qualifiées et qui peuvent s'adapter aux changements de l'environnement tout en fixant les paramètres de leur évolution.

Gérer la carrière des salariés, c'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et de les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins de l'organisation. Il s'agit aussi d'affecter les salariés aux postes de travail de manière juste et d'agir dans l'intérêt des salariés et de l'organisation.

Ce chapitre est destiné à l'étude détaillée de la gestion des carrières à travers trois sections, la première section portera sur des généralités de gestion des carrières. Alors que la seconde s'intéressera au pilotage de la gestion de carrière. La troisième sera consacrée pour la pratique de la gestion de carrière.

Section 01 : Généralités sur la gestion de la carrière

Dans cette section, nous allons aborder l'évolution historique de la gestion de carrière ainsi que les différents concepts qui y sont associés. Nous examinerons également l'importance de la gestion de carrière, les objectifs qui y sont liés, ainsi que les avantages et les inconvénients qui y sont associés. Nous étudierons également la relation entre la gestion de carrière et la GRH ainsi que les liens entre la gestion de carrière et les autres activités de la GRH.

1. Historique de la gestion de la carrière :

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 ont recruté 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 d'avantage 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.

2. Définition de la gestion :

« Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinée assurée l'activité ordinaire de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions, et d'action tactique et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée chargé de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace dans le respect des contraintes diverses(juridique, humaine, politique, sociétale) imposée par l'environnement ». ¹⁹

¹⁹ BOISLANDELLE * dictionnaire de gestion, * Edition Economisa, paris 1998, p102.

3. Définition de 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 auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ». ²⁰

Selon J-M Peretti : « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation ». ²¹ Donc, nous pouvons définir la carrière comme étant l'évolution d'un individu durant sa vie professionnelle, à travers une succession de mobilités au sein d'une seule ou de plusieurs organisations. Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et pour l'organisation :

- **Du côté de l'individu** : 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 ;
- **Du côté de l'organisation** : il s'agit de la 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 ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

4. Définition de la gestion des carrières :

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprennent aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ²²

« La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et

²⁰ SHIMON. L. Et autre *la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratique actuelle*, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, p137.

²¹ PERETTI-J-M *Gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Paris, 1998, p84.

²² CERDIN J-L *Gérer les carrières * édition EMS, Paris 2000, p27.

du futur afin d’associer les besoins de l’entreprises les attentes et potentiels des salariés. La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus ai sein des structures de l’entreprise ».

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines.

Lorsqu’un besoin de main d’œuvre se déclare dans une organisation elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure la ou les personnes nécessaires. Donc, elle envisage dans ce cas le recours à la structure interne. La question se pose immédiatement de l’intérêt que l’entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Pour d’autre, il s’agit d’accompagner la croissance par l’intégration et la fidélisation d’un nombre significatif de nouveaux collaborateurs tout au long de leurs vies au sein de l’entreprise.

5. l’importance de la gestion des carrières :

L’importance de la mise en œuvre d’une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux :

Tableau 03 : l’importance de la gestion des carrières

<p>5.1. Pour l’organisation : son utilité repose sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Contribuer à la satisfaction les besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées ; ✚ Fidéliser des salariés ; ✚ Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose ; ✚ Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s’imposer) ; 	<p>5.2. Pour les salariés :</p> <p>La gestion des carrières lui permet l’atteinte d’un objectif précédemment tracé notamment en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Sécurité d’emploi ; ✚ Développement de ses compétences ; ✚ Intégration dans l’entreprise, et être considère comme un membre à part entière de celle-ci ; ✚ Satisfaction de ses besoins d’estimes et de reconnaissances par le biais de l’accession à des postes plus
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Renforcer sa culture ; ✚ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ; ✚ Mettre en place une relève de qualité ; ✚ Gestion des promotions ; ✚ Développement des compétences des salariés ; ✚ Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise ; ✚ Plus grande motivation et productivité des salariés ; ✚ Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise 	<p>hiérarchisés ; par conséquent, l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement du travail.
---	--

Sources :Shimoe. L, Dalton T, Saba S.E. Jackson R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC 2002, P35

6. les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation et 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
- Satisfaire les besoins des ressources humaines ressources (reconnaisances, accomplissement.....)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise
- Appréciation des potentiels humains

7. les avantages et les inconvénients liés à la gestion des carrières :

Malgré les multiples avantages que procède la gestion des carrières, à la fois pour les salariés et pour l'entreprise. La gestion des carrières peut aussi engendrer en certain nombre d'inconvénient.

7.1. Les avantages de la gestion des carrières :

Tableau N°4. Les avantages de gestion des carrières

Pour l'entreprise	Pour les salariés
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la promotion. - Développement des compétences des salariés. - Meilleure satisfaction des besoins RH Du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise - Grande motivation et productivité salariés. - Réduction du turnover. - Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectif de carrière). - Possibilités de développement professionnel, développement des compétences et de l'employabilité. - Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Sources : Chloé Guillot-Soulez 2014-2015. « La gestion des ressources humaines ». 7^e édition. P56.

7. 2. Les inconvénients de la gestion des carrières :

Malgré tous les avantages que représente la gestion des carrières et pour le salarié et pour l'entreprise, mais celle-ci recouvre aussi quelques inconvénients :²³

- **Difficultés de répondre à toutes les attentes :** vu les attentes diverses et variées des salariés, l'entreprise ne peut pas satisfaire toutes les demandes, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées des objectifs organisationnels.
- **Le refus des postes :** 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, la proposition est limitée quantitativement ...
- **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

²³ Pesqueux, Yvon. L'école des relations humaines 2020. In <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>. Le 20/04/2023

leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité.

- La gestion de carrière peut être une source de bureaucratie qui paralyse le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Elle entraîne la nécessité de sauvegarde des informations inhérentes à chaque employé, ce qui peut s'avérer parfois stressant et couteux surtout pour les grandes entreprises.
- La gestion de carrière peut affecter le climat social au sein de l'entreprise, cela veut dire que la proposition d'un poste pour un tel salarié implique le refus pour d'autres.

8. La gestion des carrières et la GRH

La gestion des carrières est un élément clé de la gestion des ressources humaines car elle permet de développer les compétences et de fidéliser les collaborateurs au sein de l'entreprise

8.1. 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'il représente.

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. Ace 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 connaitre 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.

8.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH

La gestion des carrières, occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon Guérin et Wills :²⁴

²⁴ Cerdin j-l « gérer les carrières », édition EMS.2000, p23.

- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

9. les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

A) l'analyse des postes :

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général humain. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'œuvre à la fois en terme qualitatifs. Pour l'organisation, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion de carrières cohérentes, en raison des changements technologique, des transformations apportées aux chartes des droits de la personne.

B) Le recrutement

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accorde la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours, à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermés dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermée les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.

C) 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.

D) la rémunération :

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

E) l'évaluation du rendement :

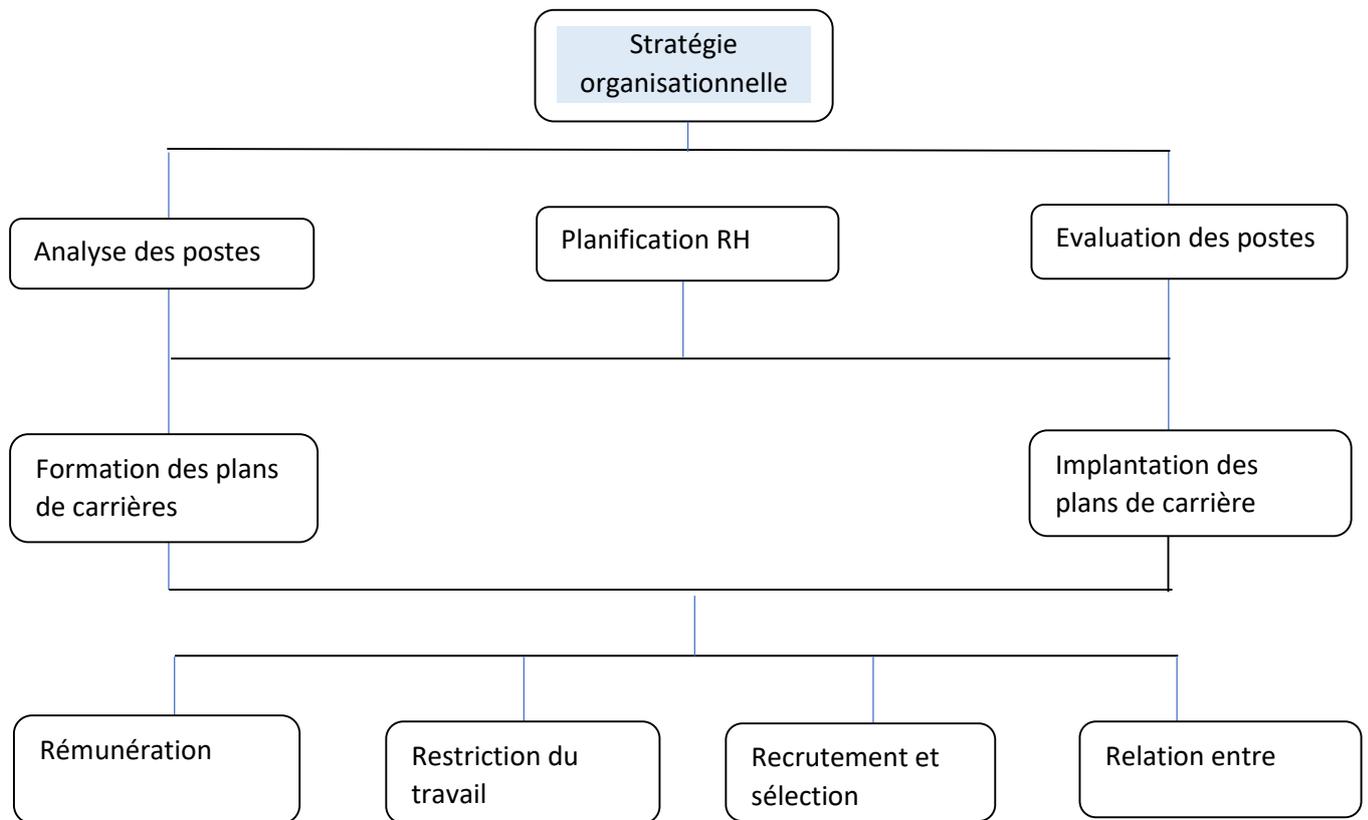
Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et faibles, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas, est courant chez les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

F) le développement des compétences

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

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

Figure 02 : la gestion des carrières au cœur de la GRH :



Sources : adapter de Guérin et Wills 1992, p50.

Section 2 : pilotage de la gestion de carrière

Cette section a pour objectifs de présenter les différents acteurs impliqués dans la gestion de carrière ainsi que les différentes étapes clés qui la composent. Nous aborderons également les facteurs qui l'influencent sur la gestion carrière.

Nous commencerons par la présentation des acteurs et les étapes de la gestion de carrière

1 les acteurs et les étapes de la gestion des carrières

La gestion des carrières contient de différents acteurs et outils qui sont :

1.1. Les acteurs de la gestion de carrière

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

- **Direction générale (DG) :** valide les orientations, l'évolution de métiers, les compétences à développer, et gère en direct certaines cibles (cadres).
- **Direction des ressources humaines (DRH) :** il est universellement admis que le DRH soit inséré dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les

critères de mouvement tant à l'horizontale qu'au vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

- **La hiérarchie directe** : évalue conformément à des critères préétablis et peut orienter les subalternes.
- **Les spécialistes** : ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.
- **L'individu** (cible de la gestion de la carrière) : doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel
- **La législation et la réglementation** : par la promulgation des lois des décrets qui organisent le déroulement de la carrière il y a aussi les syndicats et les associations professionnelles.

1.2. Les étapes de la carrière :

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

a) La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il est passé par diverses options professionnelles et différents types d'organisation afin de développer ses compétences et de trouver le travail qui correspond le mieux à ses intérêts et ses valeurs. Cette phase peut être caractérisée par des changements fréquents d'emploi, des formations professionnelles, des stages et des expériences diverses. La période d'exploration est donc une étape importante dans la vie professionnelle qui permet à l'individu de découvrir ses aspirations et de se construire un parcours adapté à ses besoins. C'est également une étape de recherche de sens qui peut le conduire à se questionner sur ses choix professionnels et à évoluer dans sa carrière.

b) Création et promotion :

Ici, la réussite professionnelle est définie comme un ensemble d'initiatives organisationnelles telles que promotion ou mutation. La promotion consiste à accéder à un poste de travail à plus haute responsabilité avec un meilleur salaire et des avantages supplémentaires. Pour réussir une promotion, il est généralement nécessaire de démontrer des compétences et des résultats professionnels solides, ainsi qu'un engagement fort envers l'entreprise. La mutation quant à elle, implique le transfert d'un employé d'un poste à un autre ou d'un département à un autre, dans le but d'élargir son champ de compétences et de fournir de nouvelles opportunités

professionnelles. La mutation peut également être utilisée pour décourager les employés de quitter l'entreprise en offrant de nouveaux défis et perspectives de carrière. En somme, la réussite professionnelle implique une combinaison d'efforts personnels et d'initiatives organisationnelles telles que la promotion ou la mutation pour atteindre des objectifs de carrière satisfaisants.

c) Croissance, maintien ou stagnation :

Cette période correspond à la « mi- carrières ». Les individus peuvent encore être disposés progresser dans la hiérarchie ou préférer rester là où il est actuellement la croissance professionnelle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et d'enrichir leur expérience tandis que le maintien est une option pour ceux qui cherchent la stabilité professionnelle. Cependant, la stagnation peut survenir si les opportunités de croissance professionnelle sont limitées, ce qui peut entraîner un taux de roulement plus élevé et une baisse de motivation pour les employés.

d) Période d'obtention du diplôme :

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, ou est « contraint » par l'avancement technique ou ses propres lacunes, ou sa décision de se retirer psychologiquement dans un domaine professionnel. Ce délai est interrompu par le retrait, ce qui peut signifier que la personne quitte complètement le domaine professionnel ou prend une pause temporaire de sa carrière.

2. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières**2.1. L'environnement**

En créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et des crises économiques réduisent la qualité du départ des volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice au licenciement collectif. Au contraire, les périodes d'expansion accroissent la qualité des mutations et des promotions.

2.2. L'organisation

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

2.3. L'individu

Un grand nombre de personnes âgées limite les possibilités d'avancement en raison de sommet de carrières. De même, les aspirations professionnelles personnelles exercent également la pression managériale sur les pratiques de gestion de carrières.

Section 3 : les pratiques de la gestion des carrières

Dans cette partie, nous allons discuter des pratiques liées aux carrières. La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui se compose d'un ensemble de pratiques telles que la GPEC, la mobilité, le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération.

1. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences. La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins à tout moment. Elle aide aussi l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

La GPEC a deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan **individuel**, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel. Sur le plan **collectif**, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

1.2. Les objectifs de la GPEC :

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise. L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

- Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adopter, pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle.

- Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.
- Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. Il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.
- Elle peut vouloir adapter les compétences collectives par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est -à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.
- Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétence pour les adapter.

1.3. Le lien entre la gestion des carrières et GPEC :

La gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont étroitement liées et complémentaires. La gestion de carrière concerne la gestion individuelle et personnalisée du plan de carrière d'un employé. Elle consiste à aider l'employé à définir ses objectifs de carrière, à développer les compétences dont il a besoin pour atteindre ces objectifs et à planifier son avenir professionnel.

En revanche, la GPEC est une approche organisationnelle qui a pour but de s'assurer que l'entreprise dispose des compétences et des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme. La GPEC implique la planification des effectifs, l'analyse des compétences et des besoins en formation, la mise en place de plans de succession et la gestion des transitions.

Ainsi, la GPEC et la gestion de carrière sont liées, car la GPEC fournit des informations sur

les besoins en compétences et sur les postes pour lesquels l'entreprise pourrait avoir besoin de talents à l'avenir. Cela peut faciliter la prise de décision en matière de développement de carrière pour les employés. De même, la gestion de carrière peut fournir des informations utiles à la GPEC en aidant l'entreprise à identifier les compétences clés de ses employés et les possibilités de développement à long terme.

2. Le recrutement :

Pour Peretti, le recrutement est une « opération ayant pour but de pouvoir occuper un poste action engager du personnel ». ²⁵

2.1. Les types de recrutement :

L'entreprise a le choix entre deux types de recrutement ; le recrutement en interne ou en externe.

2.1.1. Le recrutement interne :

Il se fait en interne quand les compétences exigées pour le poste à pourvoir existent au sein même de l'entreprise.

2.1.2. Le recrutement en externe :

Quand il n'y a pas le candidat adéquat au poste définis à l'interne, l'entreprise fait appel au marché de travail externe, et cela, à travers l'affichage, les annonces dans les journaux...etc.

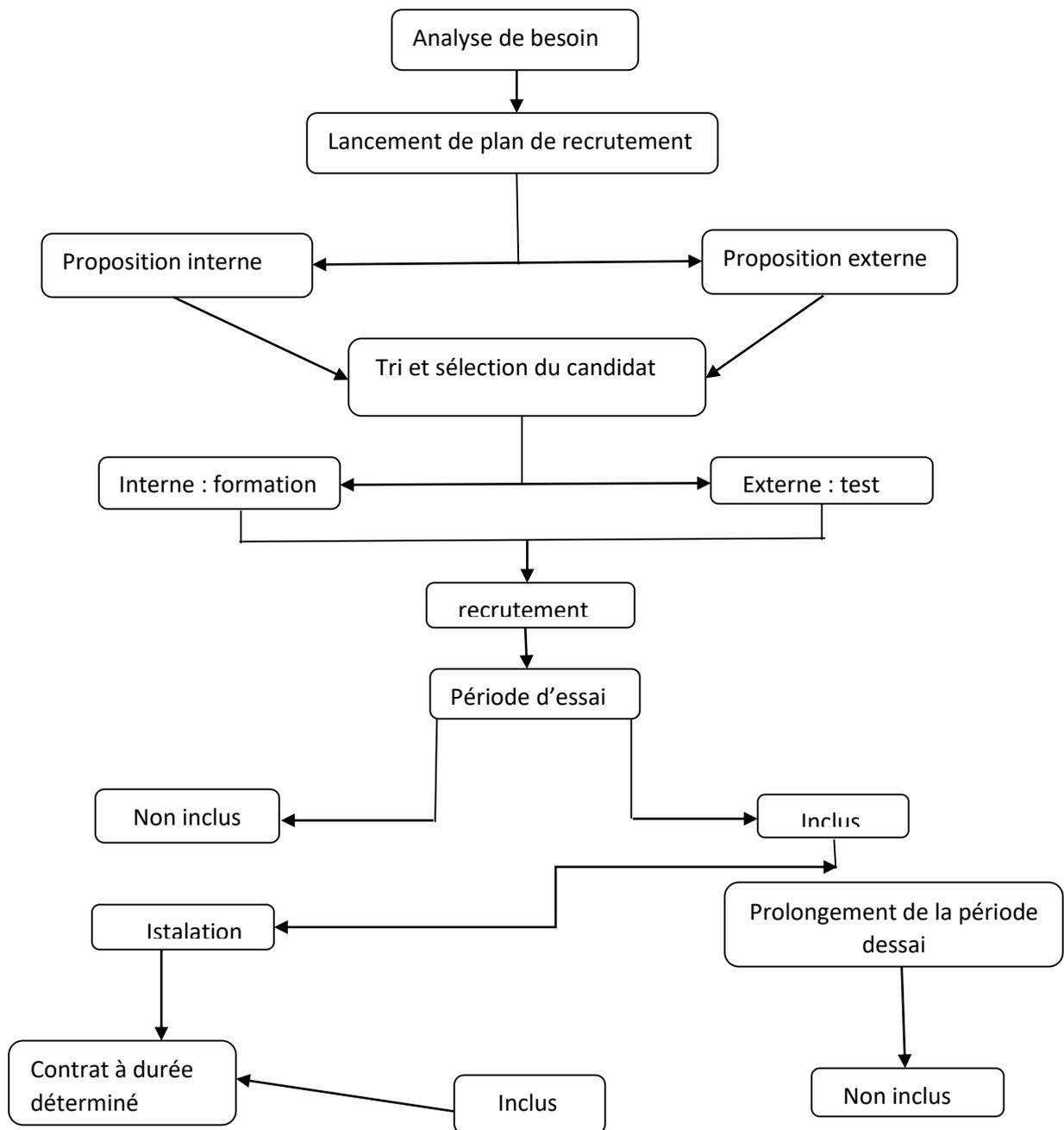
2.2. Le processus de recrutement :

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

- Expression de besoin (demande de recrutement) ;
- Analyse de la demande ou de besoin ;
- Définition interne ;
- Recherche des candidats ;
- Choix des candidats (questionnaire, entretien, test) ;
- 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.

²⁵ PERETTI J, M, « dictionnaire de ressources humaines » ;2eme édition ; Vuibert ; paris ; 2001 ; p.185.

Figure3 : processus de recrutement :



Sources : établir par nous-même sur la base des données recueillies.

2.3. Le lien entre la gestion des carrières et le recrutement :

Il existe un lien étroit entre la gestion des carrières et le recrutement dans une organisation. En effet, la gestion des carrières consiste à identifier les besoins de développement et de progression professionnelle des employés au sein de l'entreprise, tout en optimisant leurs

compétences et leur performance.

Le processus de recrutement est donc intimement lié à la gestion des carrières car il consiste à identifier les compétences et les profils de candidats répondant aux besoins de l'entreprise pour les postes à pourvoir actuels et futurs. En effet, le recrutement doit s'inscrire dans une logique de développement des talents et de renforcement des compétences, pour permettre aux collaborateurs de s'inscrire dans une perspective de développement et d'évolution de leur carrière professionnelle.

Ainsi, une stratégie efficace de gestion des carrières doit être intégrée à la politique de recrutement, afin de garantir l'adéquation entre les besoins organisationnels et les profils des candidats, mais également pour favoriser la mobilité interne et la réussite des collaborateurs dans leur parcours professionnel.

3. la rémunération :

3.1 Définition de la rémunération :

La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employeur en contrepartie du temps de travail et de travail et des compétences apportées par le collaborateur.

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondée sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tous en tenant compte de la taille relative et ces résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.²⁶

La rémunération correspond à l'ensemble de la gratification versée directement en salaire et indirectement sous formes des avantages économiques, sociaux et autre destinés aux salariés de l'entreprise.

Salaire :

Le salaire peut être défini comme étant le premier facteur qui pousse l'employé à signer un contrat avec son employeur. Il est une récompense, une rétribution reçue par le travailleur en contrepartie de ses efforts fournis au travail.

Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser pour un individu pour la production d'un bien, ou pour un service rendu.

²⁶ LELARGE.G, *gestion des ressources humaines* 2^{ème}édition Boeck, Bruxelles, 2001, p156.

« Constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. »²⁷

3.2. Les éléments de la rémunération :

Ils au nombre de deux :

3.2.1. Le salaire direct :

Le salaire direct vise, comme l'expression l'indique des avantages en nature ou en espèces directement versés ou fournis aux travailleurs compte tenu du contrat de salariat ou de travail qui le lie à l'organisation. Il comporte aussi un salaire qui est la contrepartie d'une prestation et des indemnités compensatoires.

a. le salaire comme contrepartie du travail :

Le salaire considéré comme contrepartie du travail se divise en :

- **Salaire de base** : qui est acquis à tout travailleur en contrepartie de son activité laborieuse, indépendamment et son rendement ou de son assiduité, il est établi en fonction de la qualification professionnelle des travailleurs. Son évolution lui trace des perspectives de carrière et de déterminer son niveau de vie.
- **Rétribution pour les heures supplémentaires** : le travail en dehors de durée légale est mieux rémunéré que celui qui est accomplie pendant sa durée normale, à condition de le fournir selon des critères de quantité et de qualité.
- **Les primes** : qui sont liées soit, aux conditions d'exécution du travail, soit au travail productif, soit à une situation d'effectuer le travail dans des conditions pénibles ; par exemple : primes de travail de nuit, de froid et de salissure...

b. le salaire statutaire :

C'est le salaire qui relève du statut acquis ou à acquérir par le travailleur. Il en est essentiellement de trois sorts :

- Le premier à objet de donner des ressources aux travailleurs légalement absent ; tel que les indemnités payées en cas de maladie, des congés légaux ou du maintien du salaire pour les jours fériés, absence pour cause d'événement familiaux (naissance, décès, mariage...).

²⁷ MICHEL.DE Coster, *sociologie de travail et gestion des ressources humaines* 3^{ème} édition, de BOEK, paris 1999, p209.

- Le deuxième type vise, à compenser les heures de travail perdues des personnes désireuses de se former dans une nouvelle branche de qualification déjà acquise pour mieux asseoir le statut.
- Le troisième type rémunère l'ancienneté en tant que telle. On parle alors des primes qui s'attachent simplement au statut d'anciens dans l'organisation et cela afin de stimuler et de récompenser son zèle.

c. le salaire compensatoire :

Versé à des situations pendant lesquelles le travailleur, quitte l'organisation. Ce sont des indemnités de deux types :

- Le premier type vise des indemnités versées aux travailleurs comme compensation des préjudices que lui cause l'employeur décidé à se passer de ses services. Ce sont des indemnités de préavis et licenciement.
- Le second est l'indemnité de départ, qui vise la capacité de fournir des services à l'organisation.

3.2.2. Le salaire indirect ou social

Le salaire indirect est une rémunération réduite tenant compte de la situation familiale et sociale du travailleur. L'évolution de la législation sur la sécurité et la couverture sociale a accru l'importance des salaires indirects par rapport aux salaires directs et accru la ramification de ces institutions au nom de la nécessaire solidarité entre employeurs et travailleurs. La solidarité s'exerce en tenant compte des différentes situations de non-travail ou de chômage. Elle peut privatise le travail en cas de chômage ou de retraite si la composition ou la situation familiale change. Le système de sécurité sociale est organisé de manière à ce que tous les salariés et employeurs portent le poids de cette mutualité sociale, ce qui se traduit respectivement par les cas mentionnés dans l'octroi des allocations familiales, Remboursement pour faits médicaux et médicamenteux et prestations de retraite. Il peut se présenter à travers des périphériques de rémunération, qui sont différents avantages sociaux ajoutés au salaire de base, qui peuvent être monétaires, en nature ou à distance.

a. les périphériques légaux :

Ils font l'objet d'une loi ou d'une ordonnance, et se traduisent toujours en termes monétaire, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un salaire, et sont souvent de nature collective.²⁸

²⁸ DIMITRI,W, *ressources humaines*, 2^{eme}édition d'organisation, paris,1999, p342.

b. les périphériques sélectifs :

Ils s'apparentent aux avantages en nature (logement, téléphone, voiture, etc.) et sont de caractère variable et réversible.

c. les périphériques statutaires :

Ils comparent les œuvres sociales et les divers avantages octroyés par l'entreprise ; remise sur la production dans l'entreprise (automobiles, transport), bourses d'études pour les enfants...Ainsi que la plupart des dispositions complémentaires relatives à la retraite, assurance, etc.

3.3. Les composant de la rémunération globale :

La rémunération globale réunit la rémunération directe et la rémunération indirecte ;

Nous pouvons synthétiser cette composante comme suit :

- Le salaire de base
- Les primes fixes liées au poste ou à des critères spéciaux
- Les compléments ou accessoires de salaire
- Les primes collectives ou des mesures d'intéressements
- La rémunération sous forme d'action (l'actionnariat)

3.4. 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. En résumé, nous pouvons dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire

l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

3.4. Le lien entre la gestion des carrières et la rémunération :

Il existe un lien évident entre la gestion des carrières et la rémunération. Une gestion efficace des carrières implique une évaluation régulière des compétences et des performances des employés, ainsi que la planification de leur développement professionnel à long terme. Ce processus peut inclure la formation, la participation à des projets clés et l'acquisition d'une expérience professionnelle diversifiée.

Une gestion des carrières réussie peut conduire à une meilleure productivité, une réduction de l'absentéisme et une réduction de la rotation du personnel. Tout cela peut avoir un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

En ce qui concerne la rémunération, il est important que les salaires et les avantages sociaux soient liés à la performance et au développement professionnel des employés. Les employés qui ont réussi à développer leurs compétences et à améliorer leur performance devraient être récompensés de manière adéquate. Cela peut encourager la motivation et la loyauté des employés, tout en améliorant leur engagement envers l'entreprise.

En résumé, une gestion efficace des carrières peut conduire à une meilleure performance et une plus grande satisfaction des employés, tandis qu'une rémunération liée à la performance et au développement professionnel peut encourager la motivation et l'engagement des employés

4. la formation :

4.1. Définition de la formation :

Selon SEKIOU et autre, la formation est « un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs

Connaissances, 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 ». ²⁹

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

²⁹ SEKIOU.K, *la gestion des ressources humaines*, Québec, de Bellec, 1939, p33.

développement personnel et l'évolution des comportements. Selon Jean-Marie Peretti : « la formation aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois ». ³⁰

4.2. Les objectifs de la formation :

Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel peuvent être cités

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
- 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 ;

4.3. Les types de formation :

Plusieurs types et modes de formation permettant à l'entreprise d'évaluer et de choisir à chaque besoin les moins coûteux et les plus performants tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation.

a. formation de professionnelle spécialisée

Elle a un caractère professionnel car elle est destinée à qualifier et donner à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste de travail. Elle touche souvent les nouveaux recrues.

b. formation de perfectionnement :

³⁰ PERETTI J-M, « ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2007, p 8.

On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation.

c. formation fournisseur :

Elle rentre dans le cadre des contrats signés avec des fournisseurs qui assurent le renouvellement des équipement modernes et dotés de nouvelles technologies auxquelles la société exige une formation de savoir-faire gratuite qui précise la durée, le lieu de formation ainsi que le nombre des formés.

d. formation d'apprentissage :

Consiste à apprendre à quel qu'un une habitude de travail ou un métier d'une manière répétitive jusqu'à l'acquisition du comportement de l'entreprise des réactions objectives observables dans le sens d'une adaptation progressive aux cours d'activités répétées dans les conditions semblables e.la formation à distance. Elle est appliquée en vue d'acquérir un niveau de formation global.

d. la formation en alternance :

Elle consiste à envoyer des employés en cours d'emploi dans un établissement de formation interne ou externe pour suivre des enseignements et /ou pratiques ;

4.4. Le lien entre la gestion des carrières et la formation :

La formation et la gestion des carrières sont étroitement liées. En effet, la formation est un outil important pour développer les compétences et les connaissances des employés, ce qui peut les aider à progresser dans leur carrière.

En offrant des formations pertinentes et adaptées aux besoins de l'entreprise et des employés, une entreprise peut améliorer les performances de ses employés, leur motivation et leur engagement, ce qui peut contribuer à leur développement de carrière.

Par ailleurs, une gestion efficace des carrières implique de s'assurer que les employés ont des opportunités de croissance et de développement dans leur travail. Cela peut inclure l'identification et la distribution de projets et de responsabilités, ainsi que la planification de formations et de stages pour l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances.

En somme, la formation est un outil clé pour la gestion des carrières, car elle permet d'améliorer les compétences et les performances des employés, ainsi que leur développement de carrière et leur contribution à long terme à l'entreprise.

5. la promotion :**5.1. Définition la promotion :**

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

Selon LIOC CADIN « la promotion peut être nommée la mobilité verticale, elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée au carrier et donc synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier ». ³¹

5.2. Les types de promotion : il existe quatre types de promotion :**5.2.1. La promotion avec changement de poste :**

C'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voire changement de qualification, donc c'est la progression d'un salaire à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport du poste détenu.

5.2.2 La promotion catégorielle :

La progression d'un salaire à une catégorie à une autre. Exemple : un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.

5.2.3. La promotion dans la catégorie :

Elle caractérise des évolutions hiérarchiquement, des individus dans l'organisation, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste.

5.2.4. Promotion du salaire :

Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste.ni sur coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'essors que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

³¹ Cadi Loïc et autres, * GRH pratique et éléments de théorie*, édition dunod, paris .1999 p126.

5.3. Les politiques de promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

5.3.1. La promotion «au coup par coup » :

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne s'inscrit pas dans le cadre d'une gestion de personnel vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir 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.

5.3.2. La promotion organisée :

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel.

5.4. Le lien entre la gestion des carrières et la promotion :

La promotion et la gestion des carrières sont étroitement liées car la promotion d'un employé peut être considérée comme une forme de gestion de carrière. La promotion consiste à accorder à un employé une plus grande responsabilité, un salaire plus élevé et potentiellement de meilleures possibilités de développement professionnel. Il s'agit d'une manière de récompenser et de reconnaître les compétences, les performances et l'engagement d'un employé envers l'entreprise.

La gestion de carrière, quant à elle, consiste à aider les employés à comprendre comment ils peuvent évoluer professionnellement au sein de l'entreprise. Cela peut inclure l'identification des compétences et des capacités requises pour des postes spécifiques, la fourniture de formation et de développement professionnel, et la planification à long terme des carrières.

Ainsi, une entreprise qui gère efficacement les carrières de ses employés est plus susceptible de promouvoir ceux qui ont les compétences et l'expérience nécessaires pour des postes plus élevés. De même, une promotion réussie peut contribuer à la réalisation des objectifs de la gestion des carrières en stimulant l'engagement et la motivation des employés à poursuivre leur développement professionnel.

6. les mobilités :

6.1. La définition de la mobilité :

La mobilité est multidimensionnelle. Dans ce présent point nous allons voir les trois principaux types de la mobilité organisationnelle tels que, la mobilité verticale, la mobilité horizontale et celle de type latéral.

6.2. Les type de la mobilité organisationnelle :

➤ La mobilité verticale :

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

➤ La mobilité horizontale :

Le salarié peut conserver son niveau hiérarchique tout en changeant de fonction dans le cadre de sa mobilité professionnelle. Par exemple, cette mobilité peut entraîner le passage du salarié de la vente à la production.

La mobilité latérale :

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

6.2.2. La mobilité géographique :

Les trois formes de mobilité, la 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 ; Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- Inter organisationnelle ; Elles impliquent un changement d'entreprise La mobilité géographique s'exprime à deux niveaux :
- La mobilité nationale :

Le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.

➤ **La mobilité internationale :**

A partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

6.3. Le lien entre la gestion des carrières et la mobilité :

La gestion de carrière et la mobilité sont liées car la mobilité est souvent un élément clé de la progression professionnelle et de l'évolution de carrière d'un individu. La mobilité peut prendre diverses formes, telles que la promotion interne, la mutation géographique ou le changement de poste au sein d'une même organisation.

Ainsi, la gestion de carrière peut inclure des stratégies visant à favoriser la mobilité des employés, telles que la mise en place de programmes de formation et de développement professionnel pour préparer les employés à de nouveaux rôles ou à des postes plus élevés dans l'organisation.

De plus, une gestion de carrière efficace suppose de tenir compte des aspirations et des préférences des employés en matière de mobilité et de leur proposer des opportunités qui correspondent à leurs intérêts et à leurs objectifs de carrière.

En somme, la gestion de carrière et la mobilité sont étroitement liées, car la raison d'être de la gestion de carrière est d'aider les employés à progresser professionnellement, et la mobilité peut être un moyen important d'y parvenir.

Conclusion

La gestion des carrières ainsi que ses différentes pratiques visent la fidélisation et la motivation des salariés. Par conséquent, la mobilité et la promotion ont pour objectifs de valoriser et de récompenser les compétences et les connaissances professionnelles du salarié. Comme aussi la formation est un outil indispensable de la gestion des carrières, son objectif est amélioré les compétences et les aptitudes des salariés afin de réduire les écarts entre les attentes de poste et les compétences des salariés, ainsi de faciliter l'adaptation de ces derniers à la nouvelle mutation.

La gestion des carrières est un outil de mobilisation et de motivation qui consiste à réconcilier les aspirations des salariés et celle de l'entreprise, également d'améliorer le rendement et la performance de l'organisation à condition qu'elle soit efficace. La gestion des carrières est un moteur de satisfaction et de mobilisation du potentiel humaine.

Chapitre 3 : La gestion des carrières :
cas « SARL UNILAIT TOUDJA »

Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de l'entreprise

« SARL UNILAIT TOUDJA »

Nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi que la gestion de carrière au sein de l'entreprise D'UNILAIT.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous aborderons la présentation complète de l'entreprise SARL UNILAIT accueillante. Nous examinerons son historique ainsi que sa fiche technique, tout en détaillant les activités du groupe TOUDJA et la production de l'unité SARL UNILAIT. Nous nous pencherons également sur l'organisation de cette unité et, pour conclure, nous analyserons l'organigramme fonctionnel de l'entreprise SARL UNILAIT.

Présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise SARL UNILAIT



1. Historique de l'entreprise SARL UNILAIT TOUDJA :

TOUDJA est la marque commerciale affectée aux produits des eaux minérales, des boissons fruits et des boissons gazéifiées.

La limonade rie SARL SPC GB est fondée en 1936 par Monsieur GADOUCHE Boualem.

Les frères GADOUCHE se sont lancés à partir de 1992 dans la commercialisation d'eau gazéifiée et de jus de fruits. En créant la marque TOUDJA.

En 1996 l'entreprise inaugure une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minérales naturelles à TOUDJA ; dénommée société des eaux de TOUDJA SET.

En 2003 l'entreprise inaugure une unité spécialisée dans la production des boissons fruitées et des boissons gazéifiées embouteillée dans des bouteilles en verre, dénommé la SARL SPC GB à EL-KSEUR.

En 2014 l'entreprise inaugure une unité, spécialisée dans la production des boissons fruitée et des boissons gazéifiées embouteillée dans des bouteilles en PET, dénommé SARL UNILAIT à EL-KSEUR.

2. Fiche technique de l'entreprise SARL UNILAIT TOUDJA :

Cette fiche technique (figure1) donne un aperçu général de l'entreprise.

Figure04. Fiche technique D'UNILAIT (TOUDJA)

Raison sociale	UNILAIT (TOUDJA)
Forme juridique	Société à responsabilité limitée (SARL)
Adresse de l'usine	UNILAIT, ZONE d'activité EL-KSEUR
Activité	Production des boissons non alcoolisé
Gamme des produits	Jus, Soda,.....
Date d'entrée en production	2014
Effectif total	101(UNILAIT)
Tél/Fax	+213(0)662570755
Email	sarlunilait@gmail.com
Logo	

Sources : document interne à l'entreprise.

3. Les activités du groupe TOUDJA :

Différentes unités de production du groupe TOUDJA sont représentées dans le tableau 1

Tableau05 : unités de production du groupe TOUDJA

Unités	Dénomination de l'entreprise	Localisation de l'unité
Mise en bouteille et stockage de jus (carton)	SARL TOUDJA SET	Zone industrielle, route des concessions Bejaia
Mise en bouteille et stockage d'eau minérale	SARL TOUDJA SET	Zone d'activité LARBAA TOUDJA
Mise en bouteille et stockage de jus (verre)	SARL SPC GB	Zone industrielle, EL-KSEUR BEJAIA
Mise en bouteille et stockage de jus (PET)	SARL UNILAIT	Zone industrielle, EL-KSEUR BEJAIA
Mise en bouteille et stockage de boissons gazeuse (PET)	SARL UNILAIT	Zone industrielle, EL-KSEUR BEJAIA

4. La production de l'unité SARL UNILAIT TOUDJA :

L'UNILAIT de groupe TOUDJA est caractérisée par la fabrication de différents types de jus et des boissons gazeuses, parmi ces derniers on trouve :

JUS : orange, agrumes, fruit rouge, sanguine, PAO, PMA, mandarine, chabrette, et citronnade...etc.

Boissons gazeuses : pomme, ananas, pamplemousse, citronne, limonade, fraise, agrumes et vichy (nature et aromatisé).

5. L'organisation de l'unité SARL UNILAIT TOUDJA :

L'unité est composée de plusieurs services dont le service des ressources humaines, approvisionnement et enfin le service de maintenance.

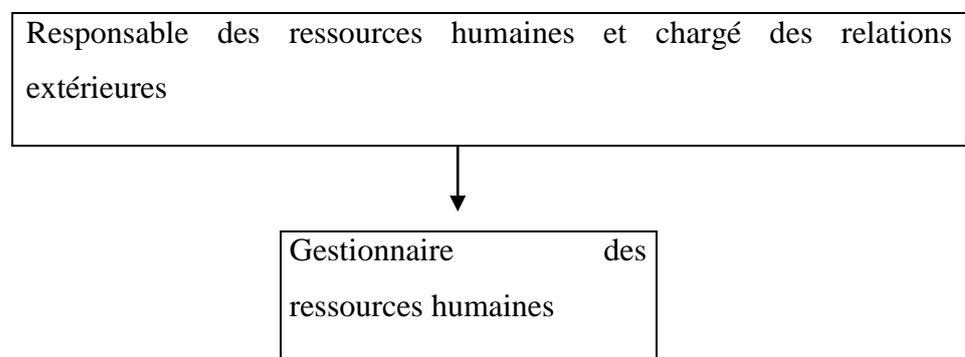
5.1 Service des ressources humaines

Les ressources humaines toutes considérées comme un partenaire stratégique des responsables des structures dont son rôle est de maintenir et perfectionner des procédures de gestion recueillent, formation, rémunération, social, retraite...etc.

Les ressources humaines ont pour rôle de :

- Elaboration des conditions générales (Contrat CDD et CDI, période d'essai, système salarial et le système d'évaluation...etc.).
- Accompagne la gestion des salariés et du personnel.
- Gérer les salaires dus aux salariés.
- Fournir les conditions de travail pour leurs facilités la vie professionnelle.
- Mettre à jour les dossiers et les fiches du personnel ainsi les registres légaux vis-à-vis de la loi.
- Garantir la sécurité sociale à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise aux salariés et à leurs ayants droits...et

Figure 05 organigrammes service des RH :



Source : document interne à l'entreprise

5.2. Service approvisionnement :

Le service d'approvisionnement est chargé de l'achat des pièces de rechange des machines pour toute l'unité de production et d'autre produits tel sucre, bouchons préformes, CO2 et la matière premier...ect.

- Les pièces de rechange sont fournies par plusieurs fournisseurs qui se trouvent sur le territoire national comme : SARL Algérie ressort, SNC BOULABE BOULONS

KHENE et CIE, et IMCC ingénieur maintenance...ect. Et des achats extérieurs comme KRONES et KOSME pour les pièces non disponibles en Algérie.

- Les préformes sont fournies par SGT Algérie SPA et GP GENERAL PLAST.
- Le sucre est fourni par la société GRD labelle.
- Le CO2 est fourni par la société MGI (MecheriGaz Industriel).
- Les bouchons sont fournis par les sociétés FT trading et capsulant.
- La matière première (la base) est fournie par la société SARL ACHEM.
- Le film thermo tractable est fourni par SARL ACHRAF PLASTIC et Meri PLAST.
- Les étiquettes sont fournies par AURES EMBALLAGE et roto Algérie.

5.3. Sécurité et moyens généraux

Il assure l'organisation et l'optimisation de la mise à disposition des moyens et des services tout en garantissant le respect des normes et la sécurité des biens et des personnes.

Activités principales

- Proposer et faire valider par la direction générale les orientations en matière de gestion des services généraux et de la logistique.
- Piloter et mettre en œuvre la politique de gestion des services généraux et de la logistique.
- Appliquer et faire respecter les normes et procédures en vigueur.
- Participer aux travaux d'installation, d'aménagement et de la maintenance des locaux.
- Mettre en œuvre les moyens de contrôle afin de garantir la sécurité des personnes et la sûreté des biens.
- Optimiser la gestion et l'utilisation des espaces, des mouvements et des moyens. Réaliser une veille métier.

5.4. Service production

Il supervise la fonction de gammes de produits et de produits plus complexe. Il fixe les objectifs de production au niveau du site veille à l'utilisation optimale des ressources.

Il est chargé de :

- D'analyser des contraintes de fabrication.
- De gestion de la fabrication.
- De fiabilisation et amélioration des procédés.

- De management des équipes de production
- De suivi des relations avec les clients et les prestations.

5.5. Service qualité

Le service qualité dans une entreprise alimentaire a pour rôle d'assurer :

- La qualité de produit (qualité nutritionnelle, sanitaire et organoleptique gout).
- Des bonnes procédures des productions (en sensibilisation le personnel de l'usine aux bonnes pratiques en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité).
- Amélioration et introduire des nouveaux aromes.

5.6. Service commercial

Service commercial a pour missions le développement des ventes ainsi que la mise en œuvre des moyens nécessaires à la motivation de l'équipe et à la promotion des produits. Son but est d'aider les équipes commerciales à atteindre leurs objectifs.

Missions du service commercial :

- La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.
- La communication, qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés.
- La vente à proprement parler, qui vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service.
- Analyser les marchés et les produits de la concurrence à partir de panelles, études et informations commerciales.
- Prévoir et mettre en œuvre des analyses récurrentes pour étudier l'évolution du produit ou de la marque.

5.7. Service maintenance

La maintenance industrielle, qui a pour vocation d'assurer le bon fonctionnement des outils de production, est une fonction stratégique dans les entreprises pour assurer un bon rendement.

Cela liée à l'incessant développement technologique, à l'apparition de nouveaux modes des gestions, la nécessité de réduire les couts de production, elle est en constante évolution. Elle n'a plus aujourd'hui comme seul objectif de réparer l'outil de travail mais aussi de prévoir et

éviter les dysfonctionnements. Au fil de ces changements, l'activité des personnels de maintenance a également évolué, pour combiner compétence technologiques, organisationnelles et relationnelle.

Mission :

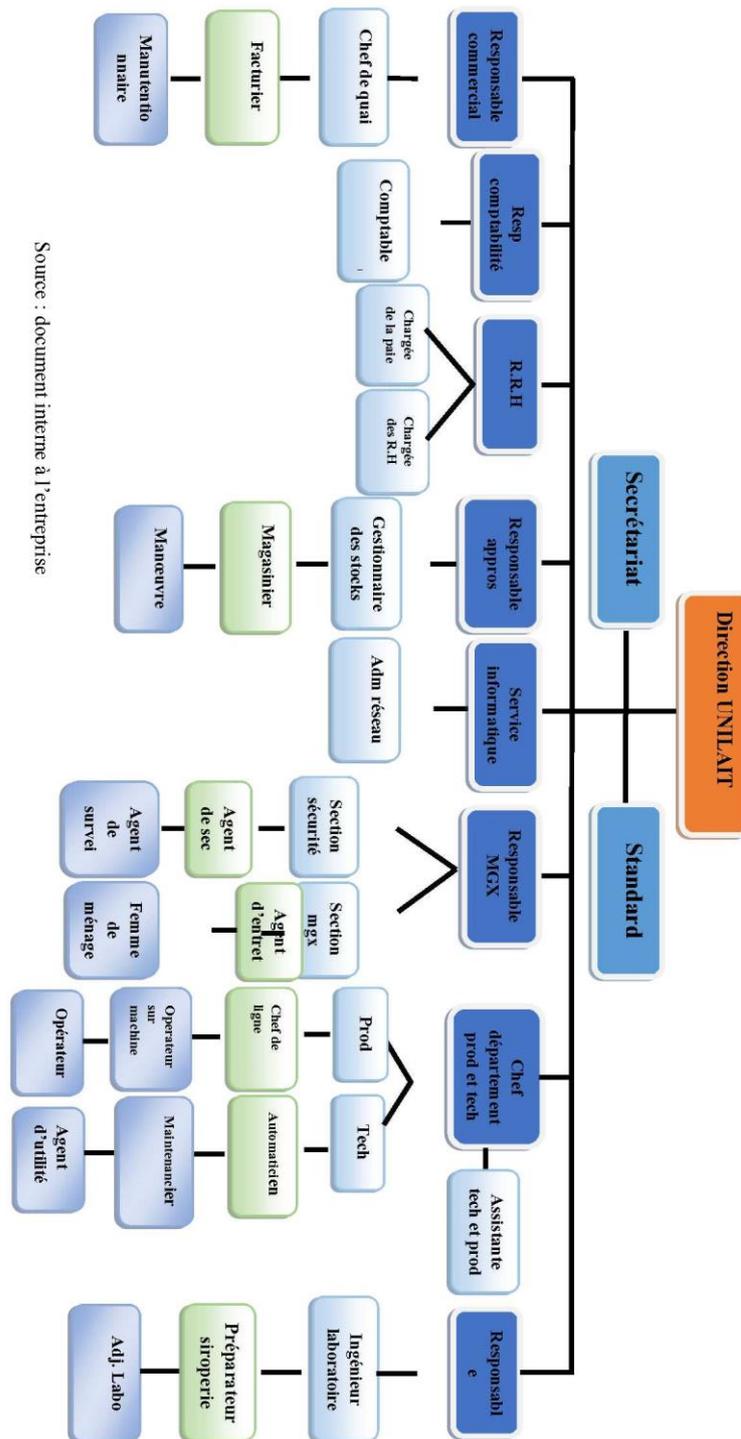
Le rôle des équipes de maintenance consiste à assurer la disponibilité des équipements, c'est-à-dire à garantir leur bon fonctionnement, dans un objectif de production de qualité au moindre coût. Ce rôle implique deux types d'intervention :

- **La maintenance préventive** : servent à empêcher l'apparition de pannes ou mauvais fonctionnement, il s'agit soit d'entretien au jour, soit de travaux durant des arrêts programmes spécialement pour la maintenance.
- **La maintenance curative** : traitable dysfonctionnement, il s'agit du dépannage équipements, généralement sur place, ou de la répartition du matériel ou composants défectueux, généralement en atelier.
- La maintenance a une seconde mission de maintien des équipements en état de fonctionnement pendant une durée maximale.

6. Organigramme fonctionnel de l'entreprise

Un organigramme fonctionnel détaillé dans la figure 07 ici dessous présente toutes les fonctions de l'entreprise et leurs ordres hiérarchiques.

Figure 06 : L'organigramme D'UNILAIT :



Source : document interne à l'entreprise

Source : document interne à l'entreprise

Section 02 : la gestion de carrière au sien de l'entreprise

SARL UNILAIT TOUDJA

Dans cette section, nous allons aborder la présentation des paramètres de la gestion des carrières au sien de la SARL UNILAIT TOUDJA et la méthodologie de la recherche et interrelation des résultats.

1. Présentations des paramètres de la gestion des carrières au sien de la SARL UNILAIT TOUDJA.

Les paramètres de gestion de carrière tels que le recrutement, la formation, la promotion et la mutation sont essentiels pour assurer une gestion efficace des ressources humaines et favoriser le développement des compétences de chaque employé. En optimisant ces processus clé, les entreprises peuvent s'assurer que leurs employés sont bien formés, encadrés et motivés à atteindre les objectifs organisationnels, tout en augmentant leur satisfaction et leur engagement au travail.

1.1 Le recrutement :

➤ Le cadre réglementaire :

S'inscrit dans le cadre d'un programme prévisionnel annuel ou pluriannuel de recrutement et de formation de l'entreprise, il a pour objectif de pourvoir une vacance de poste ou à une création d'emplois, ces derniers sont pourvus en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste, et font l'objet d'une publication interne. En règle générale la culture de SARL UNILAIT n'admet aucune discrimination entre travailleurs en matière de recrutement. En effet à compétences et qualifications égales, ils sont prioritaires.

1.1.1 Le processus de recrutement de SARL UNILAIT :

➤ Définition du besoin en effectifs :

L'expression des besoins émane du responsable hiérarchique du service concerné, l'origine de la demande peut être un remplacement dû à un départ, une mutation, un besoin d'effectifs supplémentaires, ou de création d'un nouveau poste, suite à un plan de charge exceptionnel (CDD).

Une fois le besoin déterminé, le responsable hiérarchique envoie un courrier détaillé du poste (finalité du poste, activités et tâches, et responsabilités.) pour voir ainsi que le profil du candidat (compétences et habilités.) auprès de la direction des ressources humaines qui sera étudié, pour ensuite le transmettre au directeur, ce dernier va envoyer un courrier à son tour à la direction générale du groupe LEATHER INDUSTRY pour validation. Après approbation, il sera mis en œuvre.

➤ Recherche des candidats :

La recherche s'effectue en premier lieu sur le marché interne, par la publication d'un document intitulé appel à candidature. Si l'entreprise ne trouve pas en interne les candidats recherchés, elle recourt au recrutement externe, par le biais de l'agence nationale pour l'emploi et la main d'œuvre ANEM.

➤ Sélection des candidats :

L'entreprise reçoit des Curriculum Vitae, qui devront être triés suivant les critères près établis dans l'étape précédente. Les postulants qui ont passé cette épreuve seront appelés à se présenter pour un entretien avec les recruteurs de l'entreprise (département ressources humaines). Au cours de cet entretien, le candidat sera informé sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques ; aussi, l'occasion lui sera donnée de s'exprimer sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses aptitudes...Et défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. Les candidats retenus à l'issue de cette phase sont soumis à des tests techniques qui vont confirmer leurs connaissances, et seront soumis à un contrôle médical, conduit par les médecins de l'entreprise.

➤ La concrétisation :

La décision de recrutement sera concrétisée par l'établissement d'un contrat d'engagement qui sera signé par les deux parties et sera remis au travailleur au plus tard à la date d'effet du document. Le contenu du document d'engagement est précisé par le règlement interne de SARL UNILAIT il prévoit notamment le poste d'affectation, le grade, le lieu de travail, les éléments de rémunération et avantages prévus par la convention ainsi que la période d'essai.

Cette dernière est de 3 mois pour le personnel d'exécution, 6 mois pour le personnel de maîtrise, et pour les cadres. Durant cette période d'essai le travailleur est soumis aux mêmes obligations et aux mêmes droits que les travailleurs confirmés, ils font objet d'appréciations

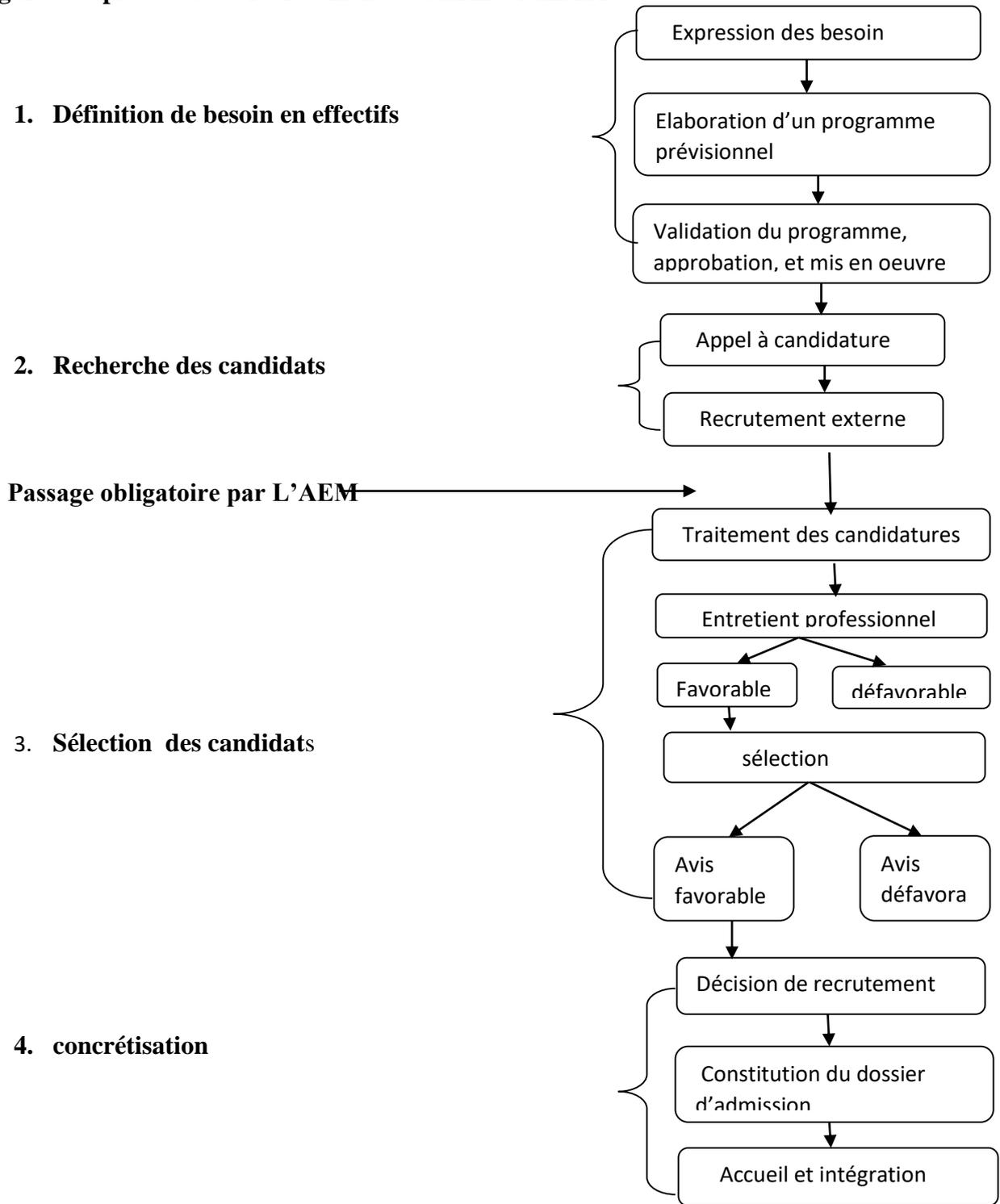
Chapitre 3 La gestion des carrières au sein de l'entreprise « SARL UNILAIT TOUDJA »

trimestrielles par la hiérarchie. Ces périodes ne peuvent être renouvelées qu'une fois seulement.

Les personnes jugées incompétentes durant cette période d'essai peuvent être limogées sans indemnités, ou se voir renouvelés leur période d'essai. Pour les candidats ayant réussi, ils seront confirmés au poste de travail par une décision écrite, selon les modalités prévues par la réglementation interne.

Le processus de recrutement sera finalisé par un PV d'installation et la signature d'un contrat de travail, ce dernier peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel.

Figure 07 : processus de recrutement de SARL UNILAIT :



Sources : selon les données de l'entreprise

1.2. Promotion, mutation et changement de poste :

Durant la carrière la situation de travailleur peut subir des modifications passant par de maintes phases allant de la promotion jusqu'au changement de poste, nous allons détailler ci-dessous ces dites modification.

1.2.1 Mutation/ promotion :

La mutation fait généralement référence au fait qu'un employé ait transféré dans un poste différent ou dans un autre département de l'entreprise. Cela peut être dû à différents facteurs tels que le besoin de pouvoir un poste vacant, les compétences ou les intérêts de l'employé, ou encore les besoins de l'entreprise en termes d'organisation ou de restructuration. La mutation peut être volontaire ou imposée.

La promotion, quant à elle, se réfère souvent à une augmentation des responsabilités et de la rémunération associée à un poste existant, pour récompenser les performances de l'employé. Elle peut être offerte à un employé en interne, ou encore offerte à un candidat externe ayant les compétences et les qualifications requises pour le poste.

La mutation peut être une forme de changement de poste en entreprise, tandis que la promotion est une forme de reconnaissance et de récompense pour les performances réalisées dans un poste existant.

1.2.1.1 Conditions de la mutation

- La disponibilité d'un poste ou d'un besoin opérationnel dans l'entreprise pour lequel la personne peut être considérée ;
- La volonté de l'employeur et de l'employé de procéder ;
- La capacité de l'employé à remplir les exigences du poste qui va être occupé suite à la mutation ;
- Les conditions salariales et les avantages sociaux liés à la mutation ;
- Les conséquences de la mutation sur les autres employés et sur les opérations de l'entreprise ;
- il est important que l'employeur et l'employé discutent en détail des implications de la mutation, et que les deux parties soient en mesure de s'entendre sur les conditions de la mutation avant de procéder.

1.2.1.2 conditions de promotion :

- Remplir, les conditions relatives et aux aptitudes de qualification nécessaire pour l'occupation du poste (niveau de formation, expériences, aptitude physique) ;
- La vacance du poste ou la création du poste ;
- Avoir un classement personnel égal au plan inférieur d'une catégorie par référence au classement du poste demandé ;
- Justifier de l'ancienneté d'une certaine durée dans le poste effectivement occupé.

Ainsi, ne devrait être choisi pour être affecté sur le poste vacant que le travailleur répondant au mieux aux exigences du poste concerné.

1.3 La formation :

La formation au sein de la SARL UNILAIT se voit comme un investissement pour assurer le présent et préparer le futur en termes de compétences humaines exigées. Les activités de cette fonction peuvent se résumer selon les points essentiels suivants :

- Suivi des agents en formation sur le tas ;
- Suivi des stagiaires issus de CFPA dans le cadre de l'apprentissage ;
- Accueil des étudiants en provenance des universités ou institut dans le cadre de la préparation de leurs mémoires de fin d'études ;
- Inscription du personnel de l'entreprise à des séminaires organisés par différentes institutions.

1.3.1 processus de formation au niveau de l'entreprise SARL UNILAIT, la formation se fait selon les étapes suivantes :

1.3.1.1 Expression du besoin :

- Expression du besoin émanant de la hiérarchie : chaque responsable hiérarchique (département et service) fait annuellement état des besoins de formation de sa structure. Cet état de besoin de formation sera envoyé au chef de service du personnel.
- Expression de besoins individuels : il est mis à la disposition des travailleurs des fiches de vœux permettant l'expression de leur besoin individuel de formation. Cette demande sera transmise au responsable hiérarchique pour la signer, qui sera ensuite transmise par l'intéressé auprès du chef de service du personnel.

1.3.1.2 Traitement des besoins :

Le chef de service formation synthétise séparément les demandes de la hiérarchie et les demandes individuelles en y ajoutant :

- Le cout de la formation ;
- En mentionnant les personnes ayant déjà bénéficié de formation ;

1.3.1.3 Prise de décision :

Les états sont transmis au directeur qui prend la décision d'envoi en formation lors d'une réunion avec ces collaborateurs immédiats et en présence du chef de service du personnel , Un procès-verbal du directeur sera envoyé au chef de service du personnel qui à son tour établit une décision de mise en formation.

1.3.1.4 Suivi de la formation :

- Formation courte durée : 3 à 10 jours, le bénéficiaire remet au chef de service du personnel une attestation de suivi de stage ainsi qu'une copie du programme suivi.
- Formation moyenne et longue durée : le bénéficiaire remet au chef de service du personnel une attestation de fin de formation, une copie du titre ou diplôme obtenu ainsi qu'une copie du programme suivi.

2. la méthodologie de la recherche et analyse et interprétation des résultats

Cette section sera consacrée à l'analyse des données relatives aux hypothèses émises puis à l'interprétation des résultats. Les données présentées dans cette partie sont issues de notre enquête du terrain au district SARL UNILAIT de KESUR. Ainsi, les données chiffrées sont drivées des questionnaires que nous avons récupérés auprès de notre échantillon d'étude.

2.1. Méthodologie de recherche

Afin de mener à bien notre travail, et d'essayer d'apporter des éléments de réponse à notre question de départ qui cherche à comprendre quelle est la place accordée à la gestion de carrière au sein de l'entreprise SARL UNILAIT, nous avons procédé à une étude fine et approfondi sur le terrain. Notre objectif était d'analyser d'une part les pratiques de la gestion de carrière mise en place par l'entreprise.

Pour répondre à cela, nous avons opté pour une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous mener une enquête au niveau de SARL UNILAIT.

En effet, ayant pour objectif de répondre pertinemment à notre problématique, nous avons côtoyé dans notre stage pratique, le directeur des ressources humaines de la SARL UNILAIT afin de nous éclairer, de plus près, sur la démarche de la gestion des carrières dans cette entreprise et aussi de l'importance qui lui est accordée. Nous avons donc, élaborés un guide d'entretien que nous avons traité avec le DRH et, dans lequel nous avons essayé de cerner notre thématique sur la gestion des carrières. Pour se faire, nous l'avons réparti en axes selon les principales composantes d'une pratique de gestion des carrières.

- ✓ Nous avons alors, repris dans le premier axe sur recrutement.
- ✓ Le deuxième axe a pour trait de traiter sur la formation.
- ✓ Le troisième axe et relative à la promotion.
- ✓ Le quatrième axe portera sur la mobilité.
- ✓ Le cinquième axe consacre sur GPEC.

2.2 Présentation globales du personnel de l'entreprise

Dans ce point, nous allons essayer de présenter les principales caractérisées du personnel de l'entreprise UNILAIT à savoir : le genre, l'âge, catégorie professionnelle, l'ancienneté, etc. Afin de comprendre par la suite, comment l'entreprise procède –t-elle à la gestion de la carrière de ses salariés.

Tableau N 06 : la répartition des employés de l'entreprise SARL UNILAIT selon le genre est comme suit :

Sexe	Effectif	Taux %
Homme	45	90
Femme	5	10
Total	50	100

Source : selon les données de l'entrepris

Le tableau ci-dessus montre que la majorité du personnel de l'entreprise SARL UNILAIT est de sexe masculin avec un pourcentage de 90 % ? Par contre les femmes ne représentent que 10% de l'ensemble des travailleurs.

Chapitre 3 La gestion des carrières au sein de l'entreprise « SARL UNILAIT TOUDJA »

L'augmentation des effectifs masculins au sein de l'entreprise SARL UNILAIT est justifiée par son degré de responsabilités et l'effort fourni soit physique ou intellectuel sans oublier leurs disponibilités à tout moment contrairement aux femmes.

TableauN07 : la répartition du personnel de l'entreprise SARL UNILAITselon l'âge.

La catégorie d'âge	Effectif	Taux%
18-30	09	18
30-40	27	54
40-50	10	20
50-60	04	08
Total	50	100

Source :selon les données de l'entreprise

Nous remarquons d'après le tableau ci dessus que la moyenne d'âge de l'ensemble du personnel de l'entreprise est représenté par la catégorie d'âge de 30 à 40 ans avec un taux de 54%, il y'a aussi 20% , qui ont l'âge entre (40-50), tandis qu'il n'a que 18% de la catégorie d'âge entre (18-30) et en dernier lieu, il n'y a que 8% de la catégorie d'âge (50-60).

Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise SARL UNILAIT est jeune, cela s'explique par le besoin de l'entreprise de s'enrichir par les capacités des jeunes, et sa pyramide d'âge est relativement équilibrée.

Tableaun08 : la répartition du personnel selon la catégorie professionnelle.

La catégorie professionnelle	Effectif	Tau%
Cadre supérieur	00	00
Cadre	05	10
Agent de maitrise	14	28
Technicien	08	16
Exécution	23	46
Total	50	100

Source : Selon les données de l'entreprise

Dans ce tableau, nous constatons que 46% du personnel sont des exécutants, 28% sont agents de maîtrise, 16% sont techniciens et le reste 10% sont des cadres. Cela montre que le personnel de cette entreprise est varié et est constitué de différentes catégories

Tableau N 09 : la répartition du personnel selon l'ancienneté

L'ancienneté	Effectif	Taux %
Moins d'un an	3	06
1 à 5 ans	17	34
5 à 10ans	30	60
10 à 20 ans	-	-
20 à 30 ans	-	-
Total	0	100

Source : selon les données de l'entreprise.

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs qui ont une expérience de 5 à 10 ans dans l'entreprise UNILAIT, représente un taux de 60% Suivi d'un taux de 34% pour ceux qui ont travaillé entre 1 et 5 ans, enfin en dernier un taux de 06% pour ceux qui ont moins d'un an de travail.

Cela s'explique que les effectifs de cette entreprise sont d'une ancienneté moyenne, cela est dû à de l'ancienneté l'entreprise elle-même qui a débuté ces activités récemment en 2014 après sa restructuration issue du programme de privatisation des années 1990.

2.3. La démarche de la gestion des carrières de l'entreprise UNILAIT

Dans ce point, nous allons retracer les principaux résultats de notre stage pratique, notamment les réponses issues de notre guide d'entretien effectué auprès du DRH de l'entreprise UNILAIT.

Ainsi, l'interprétation des réponses du DRH relatives à la démarche de la gestion des carrières de ses salariés se fera selon les axes suivants :

1 le recrutement :

Nous nous sommes centrés dans ce premier axe sur la fonction de recrutement, afin de voir son rôle dans et son influence sur la gestion des carrières des salariés. De ce fait, nous avons adressé à notre interlocuteur un ensemble de questions que nous allons reprendre comme suit :

Q 01 : Quel type de mobilité la SARL UNILAIT assure-t-elle pour ces recrutements ?

Nous avons constaté qu'au cours de ces différents processus d'embauche, les trois cadres se sont mis d'accord sur la mobilité interne comme type de mobilité accordée par la SARL UNILAIT, car c'est déjà un moyen de motiver les salariés et leur désir de travailler plus et de se concentrer sur leurs tâches signifie, et cela afin d'obtenir une bonne évaluation de leurs supérieurs, de pouvoir postuler ou d'avoir des postes vacants, et comment ils peuvent bénéficier des différentes facilités que la SARL UNILAIT leur accorde, comme les congés annuels. La SARL UNILAIT informe l'ensemble de ses salariés du début de la période d'option de congé pour tous. Toute personne souhaitant prendre un congé annuel n'a qu'à se présenter à la DRHM 10 jours avant la date de départ souhaitée et à faire une demande de départ en congé annuel, la DRHM est tenue de répondre à chacune dans un délai ne dépassant pas trois jours et ceci est fait pour garder les employés Équilibre quantitatifs.

Q02 : Quels critères utilisez-vous pour identifier les candidats potentiels lors d'un processus de recrutement ?

Selon le DRH, le recrutement interne constitue un passage qui décrit des critères pouvant être utilisés pour évaluer les candidats internes pour un poste vacant au sein de l'entreprise. Ces critères sont :

1. Compétences et expérience préalable : les employés doivent être évalués pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour effectuer les tâches du poste vacant.
2. Performance passée doit être examinée pour déterminer si le candidat est capable d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de s'intégrer dans l'équipe existante.
3. Motivation et engagement : doivent être évalués pour s'assurer qu'ils sont disposés à travailler pleinement et à s'investir dans le succès de l'entreprise.
4. Capacités de leadership : doivent être examinées pour déterminer s'il est capable de diriger et de motiver les autres membres de l'équipe.
5. Capacité d'adaptation aux changements : doit être évaluée pour s'assurer qu'il est capable de s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise et de travailler dans des conditions en constante évolution.

Q03 : comment assurez-vous l'équipe et la transparence dans ce processus ?

Pour assurer l'équité et la transparence dans le processus, les gestionnaires de recrutement

peuvent suivre ces pratiques :

1. Formuler des critères d'évaluation clairs et cohérents pour chaque poste
2. Établir un cadre de communication transparent avec les candidats et les employés concernés
3. Évaluer de manière objective et impartiale tous les candidats
4. Assurer que toutes les décisions de recrutement sont basées sur les mérites du candidat et non sur la race, le sexe, l'âge ou toute autre caractéristique personnelle protégée par la loi.
5. Fournir aux candidats une rétroaction honnête et constructive sur leur performance tout au long du processus de recrutement.

d'une manière générale, on compare qu'il existe une complétude entre tous les critères pour obtenir un profil type adéquat au profil recherché. Selon la nature du poste et l'expérience requise pour le métier, Il est possible de négliger certains atouts qui se gagnent qu'avec l'expérience comme le leadership. Par exemple selon le DRH, lors du recrutement d'un junior pour un poste de débutant, les critères de 'la motivation' et 'acquis académiques' sont les plus déterminants.

02 la formation :

Dans ce deuxième axe de notre étude, nous avons concentré notre attention sur la fonction de formation et son rôle dans la gestion de carrière des employés. Pour cela, nous avons posé à notre interlocuteur plusieurs questions que nous récapitulons comme suit :

Q01 : L'entreprise propose-elle des formations pour l'évolution et l'amélioration des compétences des salariés ?

« Oui, de différents types de formation, la majorité des actions de formation se font en groupe, sous forme de séminaire, par rapport aux besoins de travail et aux demandes des structures ».

Aussi, l'entreprise propose-t-elle des formations collectives en fonction de ses besoins et ses objectifs. Ces formations ne visent pas d'une manière explicite le développement des compétences des salariés, mais cela se fait en fonction des besoins de l'entreprise.

Q 02 :évaluez-vous les personnes formées ?

« Oui, on procède à une évaluation de type à chaud et à froid ».

L'évaluation à chaud :

Se fait juste après la formation comme elle peut être réalisée pendant la formation. Son objectif est d'évaluer le degré de satisfaction des stagiaires (employés) en posant des questions pour juger le comportement de l'animateur, les outils pédagogiques et les conditions matérielles.

Selon le DRH, le but visé dans le cadre de cette évaluation est de voir le degré de satisfaction des employés quand à la formation, à son contenu, aux moyens utilisés,...etc

L'évaluation à froid :

Elle se fait après une période donnée allant jusqu'à 6 mois de la formation. Son objectif est de vérifier l'utilisation des connaissances acquises par les employés formés dans leurs domaines de travail. D'après le DRH, ce type d'évaluation se fait par le moyen de quelques outils, à l'instar des tests pour mesurer le niveau de transfert sur les situations de travail, observation directe, questionnaire.

Q 03 Procédez-vous à l'évaluation de la personne avant toute action de mobilité ? qui s'occupe de cette évaluation ?

« Oui, on fait des évaluations pour détecter les écarts entre les compétences.à partir des résultats de ces évaluations, on réalise un plan de formation qui sera traité et validé par le service formation »

« Les personnes qui se chargent de l'évaluation sont généralement le responsable de l'unité concernée par la mobilité ainsi que le supérieur hiérarchique du concerné »

D'après la gestionnaire de carrière, avant tout mouvement de mobilité l'entreprise procède à évaluer la personne concernée. Ces évaluations s'effectuent aussi pour élaborer des plans de formation et pour distribuer les primes de performance.

Parmi les catégories professionnelles constituant le corps de cette entreprise, nous avons trois catégories qui ont suivi une formation soit : les Cadres, agent de maîtrise et techniciens. On peut noter que l'entreprise n'assure pas une formation pour toutes la catégorie et doit faire le nécessaire pour y remédier, car pour avoir une performance globale a tous les niveaux la sensibilisation et la formation de tout le personnel est primordial avec l'expérience et la formation, un personnel de catégorie basse peut évoluer et assurer des taches de niveau supérieur.

03 la promotion :

Dans le troisième axe de notre étude, nous avons porté notre attention sur la fonction promotionnelle et son impact sur la gestion de carrière des employés. Dans ce contexte, nous avons posé plusieurs questions à notre interlocuteur, que nous résumons comme suit :

Q01 : Comment gérez-vous la promotion des employés au sein de l'entreprise pour garantir l'équité et la transparence ?

D'après les réponses du DRH sur la promotion, nous retenons les points suivants :

- ✓ Établir des critères de promotion clairs et objectifs basés sur les compétences, les résultats, l'expérience et l'engagement.
- ✓ Former et responsabiliser les gestionnaires pour qu'ils évaluent les performances et les compétences des employés de manière juste et impartiale.
- ✓ Offrir des opportunités de développement et de formation continue pour que les employés puissent acquérir les compétences nécessaires pour avancer dans leur carrière.
Établir un processus de promotion transparent qui clarifie les étapes à suivre pour être considéré pour une promotion, les délais et les critères d'évaluation.
- ✓ Examiner régulièrement les pratiques de promotion pour s'assurer qu'elles sont équitables et cohérentes avec les valeurs de l'entreprise.

Q02 : Quel sont les carrières de base pour les actions de promotion ?

- Les compétences ;
- L'engagement ;
- L'expérience ;
- Le respect les valeurs de SARL UNILAT.

Q03 :Quelle sont les bases de la politique de promotion ?

Base de promotion	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	16	31,37%
Compétences et qualification	29	56,86%
Formation	06	11,76 %
Autre	00	0

L'entreprise se base beaucoup plus dans sa politique de promotion sur les compétences des personnes concernées 56,86%, puis comme deuxième critère important, on trouve celui de l'ancienneté exprimé avec un pourcentage de 31,37%, quant aux formations elles sont faites pour accompagner les personnes promues afin de s'adapter à leur nouveau poste.

04 la mobilité :

Dans le quatrième axe de notre étude, nous avons porté une attention particulière à la fonction de mobilité et à son impact sur la gestion de carrière des employés. Nous avons ainsi interrogé notre interlocuteur via plusieurs questions, que nous résumons comme suit :

Q01 : Existe-il au sien de SARL UNILAIT des mouvements de mobilité ? Sous quelles formes ? Quel est le taux de la forme la plus prédominante ?

« Oui des mobilités internes à environ 75%, sous forme de mobilité fonctionnelle, de promotion et de mutation qui se font avec les autres filiales, la mobilité externe n'est pas trop fréquentée »

On remarque que la plupart des mouvements dans l'entreprise, ce sont des mouvements internes, soit horizontaux ou verticaux, ainsi que des affectations vers d'autre filiales.

La mobilité externe pour l'entreprise signifie le recrutement d'un employé à partir d'une autres filiale.

Q02 :Quels sont les objectifs recherchés à travers la mobilité ?

Objectifs de la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Pouvoir un poste vacant	40	58,82%
Flexibilité	2	2,94%
Motiver les salariés	4	5,88%
Développement de compétence	19	27,94%
Fidélisation	3	4,41%
Autre	0	-

Source selon les données de l'entreprise

L'objectif principal recherche par l'entreprise à traverse sa politique de mobilité est de pouvoir des postes vacants, exprimé avec un pourcentage de 58,82% qui reflète la majorité de notre échantillon.

Le deuxième objectif ayant un taux aussi important est celui de développement des compétences 27,94%. Quant aux deux objectifs de motivation et de fidélisation sont exprimés avec de très faibles taux.

Q03 : Quel sont les outils mis en œuvre pour la mobilité ?

« Pour le moment, on ne dispose pas d'outils spécifiques et appropriés à la gestion de carrière » Nous nous reposons sur :

- La carte de mobilité ;
- Revue manager.

Ce qui peut être soulevé ici, par le fait que l'entreprise ne dispose pas d'assez d'outils consacrés à la gestion de carrière, néanmoins, celle-ci commence à en adopter, nous citons : les cartes de mobilité qui tracent les possibilités d'évolution dans l'entreprise, et les revues manager peuvent être un outil important pour le développement des compétences et la progression de carrière des employés.

Q04 :D'après vous, qu'est-ce qui motive le plus vos collaborateurs ?

« L'entreprise ne lésine pas sur les moyens, elle essaie à ses collaborateurs un climat favorable, des salaires importants, des primes encourageantes, des formations pour les inciter à développer leurs compétences ce qui va leur permettre d'avoir plus d'opportunités »

Nous remarquons à partir de la, que la gestion de carrière est loin d'être considérée comme une stratégie pour motiver et fidéliser ses collaborateurs. L'entreprise se focalise beaucoup plus sur les moyennes matérielles.

05 GPEC :

Dans le cinquième axe de notre étude, notre attention a été focalisée sur la fonction de GPEC et son impact sur la gestion de carrière des employés. Ainsi, nous avons interrogé notre interlocuteur en vue de résumer les questions posées comme suit :

Q01 : Comment mettre place une GPEC et son utilité en sein de votre entreprise ?

Dans un environnement mouvant, l'évolution de votre entreprise est rapide. Pour faire face et adapter vos ressources humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC est nécessaire.

La GPEC doit intégrer tous les collaborateurs de l'entreprise. L'objectif étant de fédérer vos équipes autour de ces chargements afin de les motiver et de donner une dynamique globale à votre projet. La GPEC présente des vertus dans bon nombre de domaines.

Q02 : Existe-t-il au sein de votre entreprise une stratégie de GPEC ? Autrement dit, est ce que vous vous appuyez dans votre politique de gestion des carrières de vos salariés sur une pratique ?

La GPEC, ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est une pratique de gestion des ressources humaines visant à anticiper les besoins en compétences des entreprises à court, moyen et long terme, pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, d'évaluer les compétences actuelles des salariés, d'anticiper les besoins futurs en termes de formation, de mobilité professionnelle, de recrutement, etc. La GPEC est une démarche qui permet de mieux adapter les salariés et l'organisation aux évolutions économiques et technologiques, et ainsi, d'assurer la pérennité de l'entreprise.

D'après notre enquête, nous avons constaté que la SARL UNILAIT dispose d'un système de gestion prévisionnelle à court terme, par contre un manque total d'un système de gestion prévisionnelle à moyen et à long terme pour la mise en place d'une politique de recrutement, pour cela la SARL UNILAIT doit .mettre en place une GPEC.

2.2. Synthèse des résultats obtenus :

De manière globale et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse de l'entretien, nous allons présenter les résultats suivants :

Concernant le gestionnaire de carrière, qui a été auparavant chef de service GPEC et avec le lancement de projet de gestion de carrière, elle a fait objet d'une mobilité fonctionnelle pour devenir une chargée de gestion de carrière a partir de ses réponses nous avons compris qu'il n'existe pas une politique bien déterminée d'une gestion de carrière officialisée dans l'entreprise, car l'entreprise ne se base pas dans sa pratique de gestion de carrières de ses salariés sur un plan ou sur une stratégie bien définie. Aussi, d'après elle, celle-ci est consacrée pour les cadres, néanmoins, dans ce projet qui est en cours de réalisation elle deviendra individuelle et sera destinée à toutes les catégories.

En ce qui concerne, la gestion des carrières au sein de l'entreprise SARL UNILAIT, nous avons constaté selon les différents propos du DRH, que l'entreprise ne fournit pas les moyens

nécessaires pour offrir à ses employés des formations, des opportunités de mobilité et de promotion correspondant à leurs besoins et à leurs objectifs. De plus, nous avons constaté que le suivi de l'évolution de carrière des salariés est quasi inexistant, sauf pour certains cadres dont les objectifs sont fixés par l'entreprise elle-même.

Conclusion de chapitre :

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté notre étude empirique menée sur le terrain à travers une méthode qualitative basée sur un entretien auprès du DRH, nos résultats ont ainsi mis en évidence l'absence d'une gestion explicite et formalisée des carrières de gestion des carrières chez SARL UNILAIT. En effet, les plans de carrière ne sont pas prédéfinis et les mouvements de mobilité professionnelle se font au jour le jour, en fonction des compétences des individus et des besoins de l'entreprise en termes de postes vacants. Ceci nous indique sur le manque d'une stratégie bien déterminée d'une gestion des carrières.

Conclusion générale

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle capital dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise d'où la nécessité de prendre en charge ce facteur.

A l'heure actuelle, la gestion des ressources humaines est l'une des méthodes qui permet de gérer le capital humain en harmonie avec la stratégie de l'entreprise, et cela, par l'ensemble des pratiques qui visent à concilier les attentes des deux parties : celles de l'entreprise et celles des salariés, parmi ces pratiques : la gestion des carrières.

En effet, la gestion de carrière est un sujet crucial dans toutes les entreprises. Il est important pour les employeurs de comprendre que leurs employés souhaitent se développer professionnellement et que cela peut être bénéfique pour l'entreprise dans son ensemble. En même temps, les employés doivent être proactifs dans la gestion de leur propre carrière et chercher constamment des opportunités pour améliorer leurs compétences.

Pour se faire, la gestion des carrières est l'un des outils utilisés dans la gestion des ressources humaines pour motiver, fidéliser et préserver le potentiel des salariés de l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel tout en harmonisant leurs objectifs et les objectifs de leurs entreprises. Parmi les points essentiels et importants que toute organisation doit retenir en priorité dans la prise en charge de la carrière des individus nous retenons principalement :

- La formation continue des formateurs et des travailleurs, avec des programmes dont le contenu sera en harmonie avec les changements et technologies des temps modernes.
- L'équité dans les possibilités d'évolution tant pour le personnel d'encadrement que pour les autres catégories, et ce, par la fixation de paramètres clairs, nets et précis.
- Le développement d'une politique de communication de proximité. Ceci étant, il convient de rappeler que notre objectif consiste à étudier les pratiques de la gestion des carrières dans l'entreprise SARL UNILIAIT TOUDJA.

En effet, la gestion des carrières, aujourd'hui, est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour but de motiver, fidéliser et préserver le potentiel humain dans l'entreprise et éviter tous types de conflits au sein de ce dernier, puis à développer aussi, son organisation et ses techniques de gestion et l'assurance de sa survie et être une entreprise performante.

Au terme de notre étude auprès de l'entreprise UNILAIT, nous avons compris que l'entreprise ne dispose pas d'une stratégie de gestion de carrière structurée et formalisée, celle-ci se fait plutôt dans le cadre d'une GPEC. On note aussi qu'un système d'évaluation destiné pour les cadres est récemment mis en place, notre étude sur le terrain auprès des personnes interrogées montre que la première hypothèse est infirmée. L'entreprise ne dispose pas d'un plan de carrière ce qui explique le manque de planification, celle-ci n'est pas organisée, elle se fait juste quand un poste se libère. Par conséquent, le système de gestion de carrière n'est pas encore mis en place. Il est au centre des projets de l'entreprise pour l'année 2024, selon laquelle l'entreprise sera dotée d'un service consacré à la gestion carrières. Ce fait, nous a permis de constater que la SARL UNILAIT n'a pas encore de système pour gérer les carrières de ses collaborateurs.

D'après notre analyse, nous avons constaté que la SARL UNILAIT met en place des politiques de formations, mais qui sont insuffisantes et qui ne sont pas destinées pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui ne permet pas aux salariés de renouveler à temps leurs connaissances. Et enfin, nous pouvons dire que la gestion des carrières au sein de la SARL UNILAIT n'est pas à l'égard des attentes des salariés, chose approuvée à travers les résultats du entretien. De ce fait, il faut comprendre le rôle important de cette pratique dans la productivité des travailleurs et de la pérennité de l'entreprise SARL UNILAITTOUDJA.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. J. FOMBONNE, Personnel et DRH (France 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001.
2. Rapport de stage 2017 encadrée par zidalkhil halim
3. EDIGHOFFER.J-R, « Précis de gestion d'entreprise », chapitre GRH, Nathan, Paris,1996.
4. LakhdaLAKHDARrSEKIOU,SEKIOU, Op. c. I.
5. JEAN-MARIE PERETTI *ressources humaines* VUIBERT 8^{émé} édition 2003_2004 .
6. BOISLANDELLE * dictionnaire de gestion, * Edition Economisa, paris 1998.
7. SHIMON. L. Et autre *la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratique actuelle*, 3^{émé} édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
8. PERETTI-J-M *Gestion des ressources humaines*,15^{émé} édition, paris, 1998.
9. CERDIN J-L *Gérer les carrières * édition EMS, paris 2000.
10. PERETTI J, M, « dictionnaire de ressources humaines » ;2eme édition ; Vuibert ; paris ; 2001.
11. LELARGE.G, *gestion des ressources humaines* 2^{émé}édition Boeck, Bruxelles, 2001.
12. MICHEL.DE Coster, *sociologie de travail et gestion des ressources humaines* 3^{émé} édition, de BOEK, paris 1999.
13. DIMITRI,W, *ressources humaines*, 2^{émé}édition d'organisation, paris,1999.
14. SEKIOU.K, *la gestion des ressources humaines*, Québec, de Bellec, 1939.
15. PERETTI.J-M, « ressources humaines », édition Vuibert, paris, 2007.
16. Cadi Loïc et autres,* GRH pratique et éléments de théorie*, édition dunod, paris .1999.

17. BENRAOUANE.S. A le management des ressources humaines. Edition office des publications universitaire.02-2010.
18. BERNAD MARTORY, CROZET « gestion des ressources humaines, 7ème édition » Dunod, paris2008.
19. BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines : pilotages social et performances » 7ème édition, Dunod, paris, 2008.
20. BERNAD MARTORY, DNIEL CROZET « gestion des ressources humaines, 7ème édition » Dunod, paris,2008.
21. Cerdin j-l « gérer les carrières », édition EMS.2000.
22. CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprise, Ayrolle », paris, 2009.
23. Dugué MAC CARTHY, La fonction personnel,
24. Lakhdar SEKIOU, la gestion du personnel, éd. Organisation, paris,1986.
25. SEKIOU(L) : la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986.
26. SEKIOU.L. la gestion du personnel, éd. Organisation, paris,1986.
27. Shimon(L) et autre, « la gestion de ressources humaines :tendances, enjeux et pratique actuelles », 3^{ème} Edition Dunod, paris 2008
28. SYLVIE ST-ONGE et autre, « relever les défis de la gestion de ressources humaines », 2^{ème} édition chènevière chènevière éducation, canada, 2004.

Webographie

29. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>.

Annexes

Annexes 01 : Entretien avec DRH

Axe 01 Recrutement :

Q 01 : quel type de mobilité la SARL UNILAIT assure-t-elle pour ces recrutements ?

Q 02 : quels critères utilisez-vous pour identifier les candidats potentiels lors d'un processus de recrutement ?

Q03 : comment assurez-vous l'équipe et la transparence dans ce processus ?

Axe 02 Promotion :

Q01 : comment gérez-vous la promotion des employés au sein de l'entreprise pour garantir l'équité et la transparence ?

Q02 : quel sont les carrières de base pour les actions de promotion ?

Q03 : quelle sont les bases de la politique de promotion ?

Axe 03 Formations :

Q01 : L'entreprise propose-t-elle des formations pour l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ?

Q02 : évaluez-vous les personnes formées ?

Q03 : Procédez-vous à l'évaluation de la personne avant toute action de mobilité ? qui s'occupe de cette évaluation ?

Axe 04 La mobilité :

Q01 : existe-il au sein de SARL UNILAIT des mouvements de mobilité ? sous quelles formes ? Quel est le taux de la forme la plus prédominante ?

Q02 : quels sont les objectifs recherchés à travers la mobilité ?

Q03 : quel sont les outils mis en œuvre pour la mobilité ?

Q0 : d'après vous, qu'est-ce qui motive le plus vos collaborateurs ?

Axe 05 GPEC :

Q01 : comment mettre en place une GPEC et son utilité en sein de votre entreprise ?

Q02 : existe-t-il au sein de votre entreprise une stratégie de GPEC ? Autrement dit, est ce que vous vous appuyez dans votre politique de gestion des carrières de vos salariés sur une pratique ?

Annexes 02 :

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Service Ressources Humaines

Document à envoyer au service des ressources humaines, par le responsable habilité Demandeur :

nombre de personne	
Durée et nature de contrat	
Descriptif du poste	
Niveau de formation	
Niveau d'expérience	
Connaissances spécifiques	
Motif de recrutement	
Qualités requises/âge	
Lieu de travail	
Date de recrutement prévisionnelle	

La HIERARCHIE

RRH

LE GERANT

Annexes 03 :

B. GADOUCHE

DOSSIER DE RECRUTEMENT

- 02 Extraits de naissance (N° 12)
- 02 Fiches familiales pour les mariés (Fiches individuelles pour les célibataires)
- 01 Attestation de non-activité du conjoint
- 02 Photos
- 02 Certificat de résidence
- Diplôme (le relevé de notes pour les Ingénieurs & TS)
- 01 Copie de certificat de travail
- 02 Photo copie de la carte d'assurance
- 01 Photo copie de la Carte de Groupage sanguin
- 02 Copie légalisée de la carte d'identité
- 01 Bulletin bleu de bureau de main d'œuvre
- 01 Certificat médical (phtisiologie/générale)
- 01 Chèque barré ou RIB (CPA)

Annexes 04 :

FICHE D'EVALUATION

Mr : _____ Fonction: _____
 DU : _____ Structure: _____ *
 1^{er} Notateur: RESPONSABLE HIERARCHIQUE Date: _____

COMPETENCE	Très expérimenté dans son travail		A	
	Connait bien son travail, mais manque d'expérience		B	
	Manque d'expérience et de connaissance		C	
EFFICACITE	Efficacité normale		A	
	Travail valable mais plus lent que la moyenne		B	
	Se soucie peu de travailler avec efficacité		C	
ATTITUDE	Relations confiantes, pas de difficultés de commandement		A	
	Attitude convenable		B	
	Fréquentes difficulté de relations		C	
ESPRIT D'INITIATIVE	Sait prendre les initiatives adaptées		A	
	prendre les initiatives que comporte le poste		B	
	Doit être stimulé, contrôlé dans son travail		C	
ASSIDUITE	Ponctuel		A	
	peu d'absences et retards, mais motivé		B	
	Retards et absences excessifs		C	
SECURITE	Respecte et fait respecter les règles de sécurité		A	
	Pas d'attitude négatives dans le respect de la sécurité		B	
	Ignore les règles de sécurité		C	
Avis motivé du notateur	Réservé à l'administration			
	Compétence		Visa du CDS GRH BEJAIA LE:	
	Efficacité			
	Attitude			
	Esprit d'initiative			
	Assiduité			
	Sécurité			
	TOTAL			

Annexes 05 :

SARL UNILAIT
ZONE INDUSTRIELLE EL KSERUR
(W) BEJAIA

Fiche/ TutoratStagiaire

▪ Nom et Prénom des stagiaires : 01 :

02 :

Organisme d'accueil :

▪ Filière :

▪

▪ Thème du mémoire :

▪ Durée du stage : Du Au

<p>Avis de la structure d'accueil</p> <p>L'intéressé</p> <p>.....</p> <p>Date du ;</p>	<p>Décision du RRH</p> <p>.</p>
---	--

RRH

LE GERANT

Le / /2015

Annexes 06 :

Fiche / Tutorat Apprenti

- Nom et prénom de l'apprenti :
- Organisme d'origine :.....
- Filière :.....
- Durée de l'apprentissage : DuAu

<p>Avis de la structure d'accueil</p> <hr/> <p>Nom / prénom du tuteur</p> 	<p>Décision du DRH</p>
--	-------------------------------

Annexes 07 :

PLAN DE RECRUTEMENT

N°	SERVICE	POSTE A POURVOIR	NBRS	NIVEAU DE FORMATION	DELAIS DE RECRUTEMENT	MOTIF	OBS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Annexes 08 :

SERVICE RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT D'ENTRETIEN DE SÉLECTION AU POSTE DE :

Réalisé par : Date.....

CANDIDAT

NOM...

PRENOM

Date de naissance :/...../..... Situation de famille :

Adresse :

N° de téléphone Permis de conduire

Distance Domicile... Moyen de transport.....

FORMATION Initiale

Diplôme obtenu

.....
Perfectionnement

Langues	Arabe	Français	ANGLAIS			
Parlé						
Lu						
Ecrit						

Critères d'évaluation	++	+	-	--	Observations Commentaires
Représentativité					
Connaissance Technique du métier					
Connaissance en Informatique					
Expérience Professionnelle					
Disponibilité					

Bibliographique

Mobilité Géographique					
Degré d'organisation					
Degré de Planification					
Capacité d'écoute					
Créativité					
Adhésion aux objectifs de la Société et ou du Service					
Comportement face au changement					
Maîtrise de Soi					
Détermination et ténacité pour l'atteinte de l'objectif					

OBSERVATIONS GENERALES :

.....

AVIS ++ très favorable + favorable en instance - insuffisant - - très insuffisant

Signature(s) recruteur(s)

L'hierarchie

RRH

GERANT

N. YAHYAOU

B.GADOUCHE

Annexes 09 :

SARL UBNILAIT
ZONE INDUSTRIELLE EL KSEURW BEJAIA
FICHE D'EVALUATION DE L'ENTREVUE
« DEMANDE D'EMPLOI »

Candidat :

Pour le poste :

<u>N° Critère</u>	<u>Faible</u>		<u>Moyen</u>			<u>Bon</u>		
1) Présentation								
2) Education								
3) Instruction								
4) Expérience professionnelle								
5) Connaissance de la fonction								
6) Attitudes envers anciens employeurs								
7) Flexibilité								
8) Maturité								
9) Motivation								
10) Intérêt pour la position								
11) Habilité à communiquer								
12) Efficacité à travailler avec les autres								
13) potentiel (administration. Direction)								
14) Autres								
<u>Total</u>								

Résultat :

Total :

Evaluation/ Faible :

Moyen :

fort :

Points forts :

Points faible :

Recommandation : - Engager avec réserve :

- Ne pas engager :

Interviewé par :

Date :

Responsable Hiérarchique :

Le chef de GRHLe GERANT

Annexes 10 :

SARL UNILAIT EL KSEUR

QUITUS DE DEPART

- NOM _____ :
 - PRENOM _____ :
 - FONCTION _____ :
 - STRUCTURE _____ :
 - MATRICULE _____ :
 - RECRUTE _____ :
 - DATE DE DEPART _____ :
 - MOTIF DE DEPART : DEMISSION
- N.B : L'intéressé est tenu de se conformer aux procédures d'usage de départ relatif a la remise de tout ce dont il serait redevable envers la société en faisant approuver ci- dessous les visas des divers services concernés.

SERVICE HIERARCHIE	SERVICE RH

SERVICE APPROVISIONNEMENTS	SERVICE H. SECURITE

EL KSEUR LE 15/08/2022

LE DIRECTEU

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : La Gestion des Ressources Humaines

Introduction 6

Section 01 : cadre général de la GRH 6

1. L'historique de la fonction ressources humaines : 6

1.1. L'émergence de la fonction ressources humaines 7

1.2. L'essor de la fonction ressources humaines 7

1.3. La reconnaissance de la fonction ressources humaines 7

2.1. Définition ressources humaines..... 8

2.2. Définition de la gestion du personnel..... 8

2.3. Définition de la gestion des ressources humaines 9

2.4. La gestion 9

2.5. Des hommes au travail 10

2.6. La gestion des ressources humaines dans les organisations 10

3. La différence entre la GRH et la gestion personnel 10

4.2. Les changements économiques : 12

4.3. Les changements sociologiques : 12

5. le Rôle de la GRH 13

5.2 La gestion et le développement des ressources humaines 14

5.3 Les activités d'administration 14

5.4 Les activistes de communications et d'information 14

6. Les objectifs de la GRH 14

6.1. Attirer 14

6.2. Conserver 14

6.3. Développer 15

6.4. Motiver et satisfaire..... 15

6.5. Être efficace..... 15

7. Les missions de la gestion des ressources humaines 15

7.1. Administrer efficacement 16

7.2. Développer la motivation et l'implication des salariés	16
7.3. Favoriser le changement.....	17
7.4. Mettre en œuvre la stratégie	17
8. Les caractéristiques de la GRH	17
Section 2 : les activités de la GRH	20
1. L'administration courante	20
1. La gestion des ressources humaines et des coûts	21
2. La formation	22
3. Le développement social	22
4. L'information et la communication.....	22
5. L'amélioration des conditions de travail	23
6. Les relations sociales.....	23
7. Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel	24
8. Les relations externes	24
Conclusion.....	25

Chapitre 2 : Gestion de carrières

Introduction	27
Section 01 : Généralités sur la gestion de la carrière.....	27
1.1. Emergence	27
1.2. Décennies 1960 et 1970 :	28
1.3. Décennies 1980 et 2000 :	28
2. Définition de la gestion :	28
3. Définition de la carrière :	28
4. Définition de la gestion des carrières :	29
5. l'importance de la gestion des carrières :	30
6. les objectifs de la gestion des carrières.....	31
7. les avantages et les inconvénients liés à la gestion des carrières :	31
7.1. Les avantages de la gestion des carrières :	31
7.2. Les inconvénients de la gestion des carrières :	32
8. La gestion des carrières et la GRH	33
8.1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières.....	33
8.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH	33
9. les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH	34
Section 02 : pilotage de la gestion des carrières.....	36
1 les acteurs et les étapes de la gestion des carrières.....	36
1.1. Les acteurs de la gestion de carrière.....	36

1.2. Les étapes de la carrière :	37
2. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières	38
2.1. L'environnement	38
2.2. L'organisation	38
2.3. L'individu.....	39
Section 3 : les pratiques de la gestion des carrières.....	39
1. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	39
1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	39
1.2. Les objectifs de la GPEC :	39
1.3. Le lien entre la gestion des carrières et GPEC :	40
2. Le recrutement :	41
2.1. Les types de recrutement :	41
2.1.1. Le recrutement interne :	41
2.1.2. Le recrutement en externe :	41
2.2. Le processus de recrutement :	41
2.3. Le lien entre la gestion des carrières et le recrutement :	42
3. la rémunération :	43
3.1 Définition de la rémunération :	43
3.2. Les éléments de la rémunération :	44
3.2.1. Le salaire direct :	44
3.2.2. Le salaire indirect ou social.....	45
3.3. Les composant de la rémunération globale :	46
3.4. Les objectifs de la rémunération :	46
3.4. Le lien entre la gestion des carrières et la rémunération :	47
4. la formation :	48
4.1. Définition de la formation :	48
4.2. Les objectifs de la formation :	48
4.3. Les types de formation :	49
4.4. Le lien entre la gestion des carrières et la formation :	50
5. la promotion :	50
5.1. Définition la promotion :	50
5.2. Les types de promotion : il existe quatre types de promotion :	50
5.2.1. La promotion avec changement de poste :	50
5.2.2 La promotion catégorielle :	51
5.2.3. La promotion dans la catégorie :	51
5.2.4. Promotion du salaire :	51

5.3. Les politique de promotion :	51
5.3.1. La promotion «au coup par coup » :.....	51
5.3.2. La promotion organisée :.....	51
5.4. Le lien entre la gestion des carrières et la promotion :.....	51
6. les mobilités :	52
6.1. La définition de la mobilité :	52
6.2. Les type de la mobilité organisationnelle :.....	52
6.2.2. La mobilité géographique :.....	53
6.3. Le lien entre la gestion des carrières et la mobilité :	53
Conclusion.....	55

Chapitre 3 : la gestion des carrières au sein de l'entreprise

« SARL UNILAIT TOUDJA »

Introduction	57
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	57
Présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise SARL UNILAIT	57
1. Historique de l'entreprise SARL UNILAIT TOUDJA	57
2. Fiche technique de l'entreprise SARL UNILAIT TOUDJA.....	58
3. Les activités du groupe TOUDJA	59
4. La production de l'unité SARL UNILAIT TOUDJA	59
5. L'organisation de l'unité SARL UNILAIT TOUDJA	59
5.1 Service des ressources humaines.....	60
5.2. Service approvisionnement :	60
5.3. Sécurité et moyens généraux.....	61
5.4. Service production.....	61
5.5. Service qualité	62
5.6. Service commercial	62
5.7. Service maintenance.....	62
6. Organigramme fonctionnel de l'entreprise.....	63
Section 02 : la gestion de carrière au sien de l'entreprise	65
SARL UNILAIT TOUDJA	65
1. Présentations des paramètres de la gestion des carrières au sien de la SARL UNILAIT TOUDJA	65
1.1 Le recrutement :.....	65
1.1.1 Le processus de recrutement de SARL UNILAIT :	65
1.2. Promotion, mutation et changement de poste :	69
1.2.1 Mutation/ promotion :	69
1.2.1.1 Conditions de la mutation.....	69

1.2.1.2 conditions de promotion :.....	70
1.3 La formation :.....	70
1.3.1 processus de formation au niveau de l'entreprise SARL UNILAIT, la formation se fait selon les étapes suivantes :.....	70
1.3.1.1 Expression du besoin :.....	70
1.3.1.2 Traitement des besoins :.....	71
1.3.1.3 Prise de décision :.....	71
1.3.1.4 Suivi de la formation :.....	71
2. la méthodologie de la recherche et analyse et interprétation des résultats	71
2.1. Méthodologie de recherche	71
2.2 Présentation globales du personnel de l'entreprise	72
2.3. La démarche de la gestion des carrières de l'entreprise UNILAIT	74
2.4 le recrutement :.....	74
2.5. Synthèse des résultats obtenus :	81
Conclusion du chapitre :.....	82
Conclusion	85

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

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 entretienne porte sur la démarche suivi par l'entreprise pour mener à la pratique de la gestion des carrières de ses salariés, au niveau de la SARL UNILAIT TOUDJA
Mots clés : Carrière, gestion des carrières, recrutement, formation, promotion.

Abstract

Career management is at the heart of Human Resources Management. It is the implementation of tools to adapt the "Human Capital" to the needs of the company.

It can be defined as a policy of development of the Human Capital of the company to tend to the optimization of its efficiency. Concretely, it translates into the implementation of a follow-up of the professional careers of employees to improve their skills and retain them in the company, and this through the implementation of a set of practices and tools.

Career management occupies a central place in the management of human resources. It is an activity of HRM which aims to reconcile two visions: that of the company and that of the employee. The company enshrines its policy in a forward-looking management of jobs and skills (GPEC). The individual, on the other hand, plans his career according to his personal aspirations.

In this work, our interview focuses on the importance of setting up a career management system. At the level of SARL UNILAIT TOUDJA Keywords: Career, career management, recruitment, training, promotion.

LA GESTION DES CARRIERES

Cas : Sarl Unilait El Kseur-*Toudja*

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 entretienne porte sur la démarche suivi par l'entreprise pour mener à la pratique de la gestion des carrières de ses salariés, au niveau de la SARL UNILAIT TOUDJA
Mots clés : Carrière, gestion des carrières, recrutement, formation, promotion.

Abstract

Career management is at the heart of Human Resources Management. It is the implementation of tools to adapt the "Human Capital" to the needs of the company.

It can be defined as a policy of development of the Human Capital of the company to tend to the optimization of its efficiency. Concretely, it translates into the implementation of a follow-up of the professional careers of employees to improve their skills and retain them in the company, and this through the implementation of a set of practices and tools.

Career management occupies a central place in the management of human resources. It is an activity of HRM which aims to reconcile two visions: that of the company and that of the employee. The company enshrines its policy in a forward-looking management of jobs and skills (GPEC). The individual, on the other hand, plans his career according to his personal aspirations.

In this work, our interview focuses on the importance of setting up a career management system. At the level of SARL UNILAIT TOUDJA Keywords: Career, career management, recruitment, training, promotion.