

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**La promotion des Ressources Humaines, facteur de développement  
des compétences**

**Cas : Wataniya Telecom Algérie**

**-NEDJMA-**

**Présenté par :**

BOUTMEDJET Asma

**Encadré par :**

Mme KADRI Hasna

**1<sup>ère</sup> Promotion**

**Juin 2013**



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**La promotion des Ressources Humaines, facteur de développement  
des compétences**

**Cas : Wataniya Telecom Algérie**

**-NEDJMA-**

**Présenté par :**

BOUTMEDJET Asma

**Encadré par :**

Mme KADRI Hasna

**1<sup>ère</sup> Promotion**

**Juin 2013**

## REMERCIEMENTS

*J'adresse mes profonds remerciements, à mon **Papino**, ma source de persévérance, celui qui m'a tant donné et appris.*

*A **oummi**, ma sœur confidente, à qui je ne dirais jamais assez merci pour ces sacrifices.*

*A celle qui depuis qu'elle est rentrée dans ma vie, m'offre amour et attention, à ma formidable belle-mère, **maman Souaad**.*

*A mon très gentil beau-père, unique dans son genre, **papa Krimou**, que dieu le protège.*

*Je tiens à remercier, mes « indispensables », pour leur fort amour et attachement à moi, mes très chers frères **Ahmed, Tarek et Mehdi Lyes**.*

*A mes adorables belles sœurs, **Samia, Asma et Bila** avec qui j'ai partagé les moments les plus marqués dans ma vie.*

*J'adresse mes sincères remerciements à **Mme KADRI Hasna**, mon encadreur pour sa modestie, sa patience et ses précieux conseils et orientations.*

*Mes sincères remerciements s'adressent aussi à mon directeur des études au sein de l'ENSM, **Mr AZZOUZ**, qui à mes yeux, représente le pilier stratégique de notre école.*

*Je n'oublie pas non plus de remercier mon tuteur, **Mlle DJENAIHI Hadda**, ainsi que **ABDELIOUA Fatima** et **SELLALI Imène**, de leurs soutiens et dispositions.*

*Je remercie spécialement mon très cher époux **Amine**, pour son amour, son soutien, son suivi et sa patience que j'apprécie.*

## RESUME

De plus en plus, les entreprises accordent de l'importance aux hommes et femmes qui la composent. Ce qui signifie la prise en compte de l'évolution de leurs carrières et de l'amplification de leurs compétences, et ce, par un mouvement des employés au sein de l'entreprise qui s'exprime par un changement de poste. Il s'agit de la mobilité des ressources humaines (qui constitue la base de la gestion des carrières), ceci a une importance prépondérante autant pour l'entreprise que pour l'employé.

D'autre part, une entreprise qui opte pour la promotion de ses ressources réussira à garder ses talents, à les redynamiser, voir les fidéliser, ce qui renforcera ses avantages compétitifs et lui permettra d'exploiter le potentiel de son employé, qui en étant dévalorisé, sera désintéressé, mécontent et n'hésitera pas à quitter l'entreprise.

Notre étude de cas, qui porte sur l'entreprise *Nedjma*, vise essentiellement à découvrir l'impact de la promotion des ressources humaines sur le développement des compétences des employés, et ce, en interrogeant une 60 parmi eux.

Les résultats analysés démontrent que l'entreprise accorde une importance majeure à la promotion de ses ressources, qui représente un élément clé de sa politique RH. D'autre part nous avons déduit que les employés de l'entreprise sont très conscients de la contribution de leur promotion professionnelle au développement de leurs compétences.

Ainsi, cette recherche montre que l'importance de la promotion des ressources humaines n'est plus à démontrer.

### **Mots clés :**

Employé, mobilité, promotion, carrière, développement des compétences.

## ABSTRACT

Progressively, companies assign a big importance to men and women who make up. These means taking into account the evolution of their careers and boost their skills, by a movement of employees within the company which is expressed by a change of position. It is the “mobility of human resources”, which is the basis for career management, this is of principal importance both for the company and the employee.

On the other hand, a company that chooses to promote its resources, manage to keep his talents, reenergize and retain them, which will strengthen its competitive advantages, and allow it to exploit the potential of its employee, which once devalued, is disinterested, dissatisfied and will not hesitate to leave the company.

Our case study, which focuses on business Nedjma, aims to discover the impact of the promotion of human resources on the development of employee skills, and by interviewing a sixty among them.

The analyzed results show that the company attaches great importance to the promotion of its resources, which is a key element of its HR policy. Secondly, we have concluded that the company employees are very aware of the contribution to the professional promotion to the development of professional skills.

Consequently, this research shows the importance of the development of human resources is well established.

### **Keywords:**

Employee, mobility, promotion, career, development skills

## ملخص

على نحو متزايد، الشركات تلقي أهمية كبيرة لعمالها، أي الأخذ بعين الاعتبار تطور مسيرتهم المهنية وتعزيز مهاراتهم، والذي يتمثل بترقية مناصب الموارد البشرية (وهي الركيزة الأساسية لإدارة الحياة الوظيفية)، فهذا يعتبر بمثابة عامل مهم بالنسبة للشركة والموظف في نفس الوقت.

من ناحية أخرى، العامل الذي لا يرى في شركته الاهتمام الكافي له، سيدفع به إلى مغادرتها، أما الشركة التي تختار تطوير المسيرة المهنية لعمالها سوف تنجح الحفاظ على مواهبها و استغلال مهارتهم و قدراتهم المهنية، الشيء الذي يعزز قوتها التنافسية.

في دراستنا الميدانية على الشركة « نجمة» نهدف أساسا إلى اكتشاف أثر ترقية مناصب الموارد البشرية على تطوير مهارات الموظفين، و هذا بإجراء استطلاعات مع 60 موظف للشركة.

تظهر النتائج على أن الشركة تولى أهمية كبيرة في ترقية مناصب عمالها، والذي هو عنصر أساسي في سياسة الموارد البشرية.

من ناحية أخرى خلصنا إلى أن موظفي الشركة يدركون تماما أهمية ترقية مناصبهم في تطوير وتعزيز المهارات المهنية.

فهكذا، يظهر جليًا في دراستنا أهمية ترقية المناصب في تنمية الموارد البشرية.

## كلمات البحث :

التنقل ، الموظف، الترقية، تنمية المهارات المهنية.

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

ANEM Agence Nationale de l'Emploi

**DRH Direction des Ressources Humaines**

EIV **Expectation-Instrumentale-Valence**

**ERG Existence-Relatedness-Growth**

GSM **Global System**

**GRH Gestion des Ressources Humaines**

GPEC **Gestion prévisionnelles d'emplois et de compétences**

**GPRS General Packet Radio Service**

RH **Ressources Humaines**

**SI Système d'Information**

Qtel **Qatar Telecom**

**WTA Wataniya Telecom Algérie**

---

## LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : la carrière du point de vu de d'organisation et l'employé.....	8
schéma 3: schéma organisationnel de la Direction des ressources humaine .....	55
schéma 4: Evolution du nombre de promotions par direction .....	77

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Nedjma en Bref .....	44
Tableau 2 : Répartition des employés de WTA : .....	49
Tableau 3: Evolution des promotions des 03 dernières années .....	76

## **SOMMAIRE :**

### **Introduction**

#### **Chapitre 01 : Rappels théoriques**

**Section 1 :** Généralités sur la mobilité des Ressources Humaines

**Section 2 :** La mobilité verticale des Ressources Humaines « la promotion »

**Section 3 :** Le développement des compétences des Ressources Humaines

#### **Chapitre 02 : La ressource humaine au sein de l'entreprise Nedjma**

**Section 1 :** Présentation de l'entreprise Nedjma

**Section 2 :** La politique Ressource Humaines dans l'entreprise

**Section 3 :** La Mobilité des Ressources Humaines au sein de l'entreprise

#### **Chapitre 03 : La promotion des Ressources Humaines chez Nedjma**

**Section 1 :** Les promotions des trois dernières années

**Section 2 :** Présentation de l'enquête empirique

**Section 3 :** Les résultats de l'enquête

### **Conclusion**

### **Bibliographie**

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

**D**epuis quelques années, le monde passe par une période assez déterminante qui fait bouleverser les pratiques managériales et changer le modèle dominant, le management et les modes d'organisations. Encore, les entreprises et leurs directions des ressources humaines, subissent de profondes évolutions et variations sur tous les niveaux.

En Algérie, l'évolution a affecté largement le marché de l'emploi d'une part, et la relation entreprise / employé d'autre part. Et suite à l'accroissement du chômage et l'apparition du phénomène nommé « insuffisance de la main d'œuvre qualifiée », de nouveaux enjeux de la gestion des ressources humaines sont apparues.

Par conséquent, l'entreprise Algérienne est constamment dans l'obligation de mettre en place une véritable gestion de ressources humaines, à travers laquelle, elle offre la possibilité au personnel d'effectuer un long parcours professionnel.

Suite à l'importance qu'accorde l'entreprise aux ressources humaines, à leur motivation et fidélisation, un mouvement des employés au sein de l'entreprise est possible. Ce mouvement s'exprime par un changement de poste ou d'emploi, c'est ce que l'on appelle « *la promotion des RH* », un facteur de motivation et de dynamisation qui vient récompenser la qualité du travail fourni par le salarié en lui donnant l'occasion d'accéder à un poste plus élevé hiérarchiquement.

Aujourd'hui, une gestion efficace et efficiente des ressources humaines commence à prendre l'ampleur dans beaucoup d'entreprises Algériennes. Les responsables attachent une importance de plus en plus grande à la progression de leurs collaborateurs, à leur mobilité et favorisent ainsi leur promotion qui peut constituer un levier stratégique incontournable.

Parmi ces entreprises qui se sont aperçu de l'importance de la gestion des ressources humaines, notre choix s'est fixé sur NEDJMA.

Fondée sur des valeurs fortes et distinctives et connue par la qualité de ses équipes, WATANIYA TELECOM ALGERIE prône la transparence et la promotion de ses employés

En offrant la possibilité à chaque employé de postuler au poste souhaité selon ses qualifications.

En effet, la politique de mobilité constitue une composante clé de sa culture. C'est une pratique courante au sein de cette entreprise.

Inspirée par ce contexte, -notre étude viendra répondre à la problématique formulée comme suit :

***Quelle est le rôle de la promotion des RH dans le développement de leurs compétences ?***

Cette problématique nous amène à introduire les questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'importance qu'occupe la mobilité verticale des RH dans une entreprise ?
- Comment la promotion contribue elle au développement des compétences des salariés ?

Pour répondre à ces questionnements nous émettons ces deux hypothèses :

- L'entreprise considère la promotion des RH comme un élément clé de sa politique RH
- La promotion des RH contribue fortement au développement des compétences des employés.

Pour tenter de cerner les réponses à ces questions, nous avons subdivisé notre travail comme suit :

- 1) Une partie où nous faisons réunir des rappels théoriques concernant la promotion des ressources humaines ainsi que le développement des compétences.

Le premier et seul chapitre de cette partie, nous permet de traiter ; la mobilité des ressources humaines d'une manière générale, nous découvrirons ensemble dans ce chapitre un outil d'aide à la mobilité des ressources humaines, à savoir la « GPEC », nous étalerons ensuite la promotion des ressources humaines qui représente le vif de notre sujet.

- 2) Une deuxième partie relative au stage effectué dans l'entreprise, composé de deux chapitres, où nous allons mettre en pratique tous les concepts que nous avons abordés dans la première partie de notre travail.

Nous avons consacré le premier chapitre de cette deuxième partie à la présentation de l'entreprise *Nedjma*, ses missions, ses activités, ainsi que son organisation.

Nous présenterons l'organisation de la direction des ressources humaines qui représente notre organisme d'accueil, cette partie est totalement dédiée à la politique RH pratiquée par l'entreprise, afin de découvrir toutes les facettes qui nous sont utiles.

Dans la 3<sup>ème</sup> section de ce chapitre, nous étalerons la mobilité des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre de cette partie, sera complètement dédiées à la promotion professionnelle des RH de l'entrepris, il sera débuté par des informations chiffrés, concernant les promotions, et clôturé par une étude empirique, qui nous apportera un éclairage et nous aidera à répondre à notre problématique.

PREMIER CHAPITRE :

# **RAPPELS THEORIQUES**

## Section 1 : Généralité sur la mobilité des Ressources Humaines

L'évolution au sein de l'entreprise se traduit par un mouvement de ses employés, ce mouvement s'exprime par un changement de poste ou d'emploi, c'est ce que l'on appelle « la mobilité ».

En effet, la mobilité du travail fut étudiée à travers de nombreuses disciplines scientifiques. L'économie tout d'abord a cherché à étudier les flux de main d'œuvre à l'échelle internationale afin de déterminer l'existence d'externalités liées à la mobilité professionnelle et géographique.

D'autre part, en psychologie du travail, des chercheurs se sont intéressés à la mobilité et aux changements du contenu du travail comme facteur de stress. Par ailleurs, en gestion de ressources humaines, de nombreux auteurs l'ont étudié en tant que modalité de la gestion des carrières.

Il est important de comprendre ce que signifie la notion de carrière avant d'entamer la mobilité des ressources humaines.

### 1. La notion de carrière :

D'après le dictionnaire « LAROUSSE » le mot carrière vient du mot latin « carrus » qui signifie « char » c'est un terme qui a une origine militaire « le carré ».

Le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin ou de trajectoire est plus positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celle de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement

« Le mot carrière indique la profession présentant des étapes, des degrés successifs : parcours professionnel »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Le petit LAROUSSE, dictionnaire de Français, Edition 2003, p181

On peut définir le mot carrière dans un sens strict comme « *l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution* »<sup>1</sup>.

Les sciences humaines et sociales proposent chacune leur définition en fonction de leur champ d'investigation. Nous reprenons les principales dans le tableau n°1.

Jean Marie PERETTI, définit la carrière comme étant : « *Une succession d'affectation à des postes de travail, et la gestion d'une carrière assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne* »<sup>2</sup>.

On peut la définir comme « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences* »<sup>3</sup>

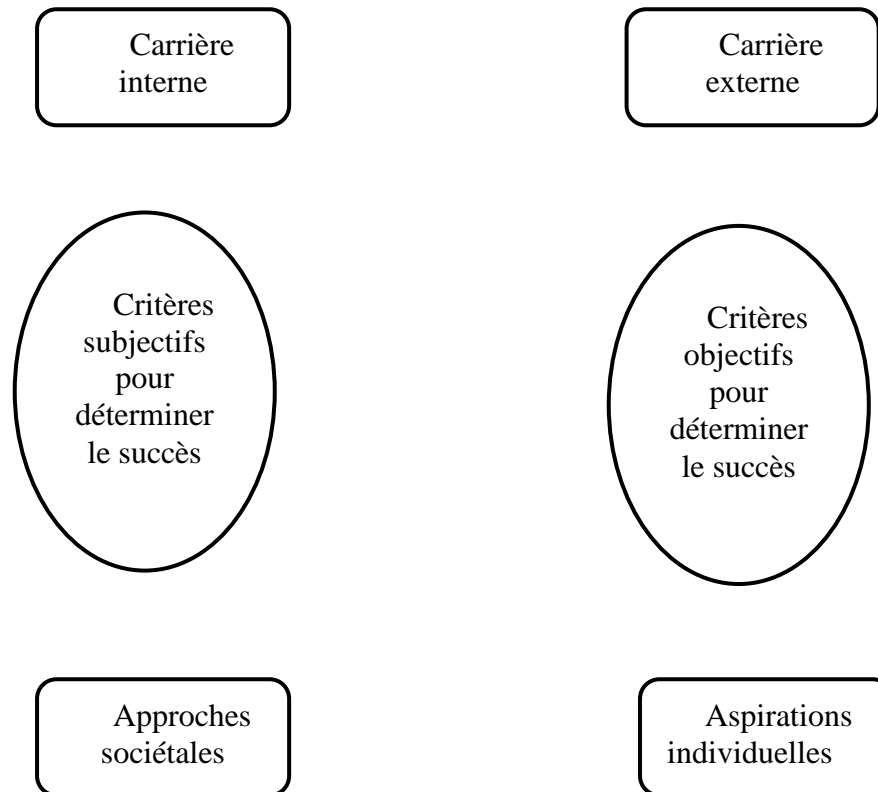
Donc le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation, le schéma ci-dessous récapitule les définitions citées ci-dessus.

---

<sup>1</sup>SEKIOU et autres, *gestion des ressources humaines*, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, p.367.

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 10<sup>ème</sup> édition Paris, Edition Vuibert, 2002, page. 105.

<sup>3</sup> SEKIOU, op.cit., p.367

**Schéma 1 : la carrière du point de vu de d'organisation et l'employé**

**Source: Berley, careers, identity and institutions: the legacy of the Chicago School of sociology, 1993.**

En effet, associer à la carrière le terme de gestion implique aussi quelques précisions. En effet, la responsabilité de la carrière, en particulier de sa “gestion” est double. La réalité qui recouvre le terme de gestion des carrières est loin d’être monolithique.

Auteur DIMITRI Weiss, définit au sens large du terme la gestion des carrières comme: « *Gérer les carrières, c’est prendre en compte à la fois les besoins de l’entreprise et les potentiels et les souhaits de chaque salarié* »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DIMITRI (Weiss), *La fonction ressources humaines*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Edition d’organisation, 1992, p.450.

## **2. la notion de mobilité des RH**

De nos jours, la plupart des managers qui cherchent constamment à s'améliorer estiment que le sang neuf est indispensable pour renouveler les compétences à l'intérieur de l'entreprise.

Il s'agit bien évidemment de la « mobilité », qui en effet, est de plus en plus utilisée et devient une partie intégrante de la stratégie RH.

Cette expression assez multiple et complexe comprend plusieurs éléments et revêt plusieurs formes.

Qu'est-ce-que la mobilité des ressources humaines ?

### **2.1. Définition de la mobilité des ressources humaines**

Selon le dictionnaire des RH, la Mobilité est « le caractère de ce qui peut changer de place ou de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise ».

La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service (CADIN et AL.2002) ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes (Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003).

En gestion des Ressources Humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi.

En effet ce concept a été conçu par plusieurs auteurs, nous citerons ci-dessous les plus significatives à nos yeux.

A travers ces définitions complémentaires, nous retenons que la mobilité est :

- Une modification de la situation du salarié ;
- Une mutation d'entreprise, de poste ou de service ;
- Une possibilité d'occuper des postes variés ;

- Un levier d'adaptabilité de l'employé et d'efficacité de l'entreprise.

Par ailleurs, toute entreprise voulant susciter la mobilité est dans l'obligation de :

- Disposer d'un système de description des postes à jour ;
- Sensibiliser les responsables hiérarchiques à l'intérêt de la mobilité ;
- Motiver ses employés, par l'augmentation des salaires, les formations, les avantages en nature, les promotions en fonction des souhaits des salariés ;
- Communiquer en interne sur les possibilités de mobilité.

Cependant, la mobilité professionnelle occasionne de nombreux changements ; elle peut avoir lieu dans le cadre d'un changement d'employeur ou encore différer selon le type de transformation dans le contenu de l'emploi. C'est pourquoi il nous paraît important d'approfondir la notion de mobilité professionnelle et de découvrir les types existants.

## **2.2. Typologie de la mobilité :**

D'après les définitions citées ci-dessus, nous avons compris que la mobilité se fait à l'intérieur de l'entreprise (changement de poste ou de fonction). En effet, elle peut avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise.

On distingue donc deux grands types de mobilité ; externe et interne.

### **2.2.1. La mobilité interne :**

La mobilité interne fait partie du développement de la carrière d'un salarié. Si avant, la mobilité interne a pu être synonyme de « mise au placard », elle est aujourd'hui davantage synonyme de développement et motivation.

Pour les entreprises, il est notamment de fidéliser les employés en leur permettant de changer de poste, de métier ou de fonction au sein de la même entreprise.

Ce type de mobilité s'entend d'un mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur de la même organisation avec ou sans changement géographique.

Elle se traduit par une mutation, c'est-à-dire « *une modification de la situation d'un salarié résultant de son affectation à un autre poste ou à une autre fonction, ou dans un autre service ou établissement de la même entreprise. La mutation est soit une sanction disciplinaire, soit une mesure de réorganisation ; dans le premier cas, elle peut être accompagnée d'une rétrogradation* »<sup>1</sup>

L'INSEE Définit la mobilité interne comme : « un changement d'établissement sans changer d'employeur ». Mais cette définition est assez limitative dans la mesure où un salarié changeant de poste dans un même établissement n'entrerait pas dans le champ de la mobilité interne.

CEREQ quant à lui, associe la mobilité interne à « *Un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire* » (DUPARY, 2005).

Elle a également été définie comme : « le passage d'un poste à un autre au sein de la même organisation »<sup>2</sup> .

De ces définitions nous pouvons déduire que la mobilité interne peut être :

- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours ;
- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale.

Selon Eric Beaudouin, le cofondateur d'OAS Ys Consultants, un cabinet de conseils en transition professionnelle : « *Le plus grand danger pour un salarié est de rester dans un même job trop longtemps. Donc pour attirer des gens dans votre entreprise, il faut leur montrer qu'il leur sera possible d'occuper des postes variés* »<sup>3</sup>

En effet , le développement de la mobilité interne impose de très grands efforts en matière de communication, destinée à valoriser toutes ses formes et faire comprendre que la mobilité accroît et enrichit les compétences et garantit assure l'employabilité future.

---

<sup>1</sup> Lexique Termes Juridiques, Edition Dalloz

<sup>2</sup> LOUART Pierre et autres, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Edition Gestion, 1993.

<sup>3</sup> ERIC Beaudouin, le cofondateur d'OAS Ys Consultants, un cabinet de conseils en transition professionnelle

Par ailleurs, la mobilité interne prend différentes formes. Parmi les typologies existant à propos de ce sujet, celle de Dany & Livian (2002) nous paraît complète. Elle distingue cinq (05) grands types de mobilité interne en fonction du lieu où l'activité est exercée, du changement sur l'échelle hiérarchique et de la transformation dans le contenu de l'emploi.

On distingue ce qui suit :

- La mobilité verticale ou catégorielle : Elle peut arriver suite d'une appréciation annuelle, ou lorsque un poste vacant existe dans l'entreprise, suite d'une démission, au départ d'un salarié pour motif de retraite, de mutation ou encore de décès. Plus de détails seront étaler dans la seconde section, puisque dans ce présent mémoire nous nous intéressant particulièrement à la mobilité verticale, voir, la promotion interne des RH.
- La mobilité horizontale : Contrairement à la mobilité verticale, ce type de mobilité est un changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de responsabilités ou augmentation de salaire. il nécessite de faire appel à des compétences que l'employé n'exerçait pas auparavant, ou du moins pas de la même façon.
- La mobilité de reconversion : Il s'agit d'un mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière.
- La mobilité géographique nationale : dans ce type de mobilité, le salarié exerce la même activité, reste un même niveau hiérarchique, mais change de lieu de travail et d'équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est appelé « mutation ».
- La mobilité géographique internationale : c'est le changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

### 2.2.2. La mobilité externe<sup>1</sup> :

Il s'agit dans ce cas de figure d'une mutation qui s'effectue vers l'extérieur de l'entreprise. Ça peut être souhaitée (démission) ou subie (licenciement).

Dans certaines organisations, nous trouvons d'autres aspects de mobilité que sont la reconversion et la rétrogradation.

- **La reconversion**

Elle est perçue par Jean-Marie PIOLLE comme « *un processus lourd, souvent accompagné de formation ou de mise en situation, qui a pour objectif de permettre au salarié de tenir un emploi différent de celui qu'il exerçait dans le passé. la reconversion fait sortir du métier, voire de la famille professionnelle* ».

- **La rétrogradation**

C'est la forme de mobilité la moins souhaitée, la plus négative, car elle correspond à l'inverse d'une promotion hiérarchique.

C'est en effet, une vraie perte de responsabilités de prestige et d'autorité au travail.

Cependant, quelques auteurs citent des effets positifs de cette forme de mobilité, il s'agit de Kaye (1982), Halle et Isabella (1985) et de Halle (1994), qui considèrent que : « les rétrogradations décidées d'un commun accord peuvent faire partie d'un plan de carrière et servir, entre autres, au développement des individus ».

## 2.3. L'importance de la mobilité interne des RH

La mobilité des ressources humaines est la base de la gestion des carrières, elle se prévoit, se prépare, s'organise et se concrétise. Elle est désignée comme une alternative au recrutement externe.

---

<sup>1</sup> BOURCIER Caroline, *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences*, mémoire de Master Recherche de GRH et Relations Sociales, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, 2005-2006, p.43.

Au lieu d'embaucher, c'est à l'intérieur de l'organisation que l'entreprise va chercher à répondre à son besoin en ressources humaines.

Considérée comme génératrice de valeur, la mobilité interne est un véritable enjeu stratégique, apporte des bénéfices et pour l'organisation et pour l'employés.

### **2.3.1. L'importance pour l'entreprise :**

Si les entreprises ont de plus en plus recours à des politiques de mobilité interne, c'est qu'elles attendent que celles-ci soient efficaces et présentent un certain nombre d'avantages.

Nous citons ci-dessus les plus importants à nos yeux ;

- Faire face à l'instabilité de l'environnement : Il s'agit d'adapter ces ressources humaines au fur et à mesure des besoins que génère l'environnement.
- fidéliser ses RH : l'employeur a intérêt à maintenir la relation de travail stable pour un minimum de temps, afin de fidéliser ses agents et à réguler la pyramide des âges de la population selon les emplois.
- Motiver ses RH : l'entreprise arrivera à retenir ses compétences clés par le biais de la mobilité interne. En étant valorisé, l'employé ressent que l'entreprise a toujours besoin de lui, se sent motivé, donc ne quittera pas facilement l'entreprise et cherche à atteindre plus d'objectifs pour justement être récompensé et bénéficier d'autres mutations intéressantes.
- Avoir un minimum de visibilité à long terme : notamment avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois.
- Surmonter les difficultés du recrutement externe : privilégier la mobilité interne a pour avantage de mieux connaître l'employé, ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler... Cette connaissance préalable permet à l'entreprise d'éviter le risque dit « de sélection adverse ». De ce fait, l'asymétrie d'information et l'incertitude sont réduites.
- Assurer la performance : avoir une main d'œuvre qui s'adapte aux différentes variations de l'environnement est un atout pour les organisations.

La mobilité interne « développe l’aptitude au changement, réduit les coûts d’adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l’avenir »<sup>1</sup> .

### 2.3.2. L’importance pour le salarié :

- Développer l’adaptabilité et l’employabilité: la relation entre employeur employé est basée sur l’employabilité et l’adaptabilité. la mobilité interne offre au salarié la possibilité de stimuler ses capacités à s’adapter aux différentes situations, à bouger d’une fonction à une autre, d’un poste à un autre.
- Evoluer et acquérir de nouvelles compétences : grâce à la mobilité interne, le salarié bénéficie d’une multiplication de ses expériences dans une même entreprise, élargit son portefeuille de compétences et continue à développer ses capacités d’apprentissage.
- Etre motivée: La mobilité interne permet au salarié en bénéficiant d’éviter la routine démotivante, lui offre l’occasion de découvrir de nouvelles activités et responsabilités.

Par conséquent, un sentiment de confiance et de valorisation naît, l’employé va de plus en plus s’attacher à l’entreprise, et c’est en effet l’occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d’autres compétences inexploitées.

Cependant, cette pratique ne présente pas que des avantages. « *Les compétences du salarié ne seront pas forcément en adéquation totale avec le poste, et le manager qui accueille ce nouveau salarié devra mettre en place un programme d’intégration* »<sup>2</sup>, prévient Nicole Prud’homme . Une bonne politique de mobilité interne passe donc par un accompagnement efficace de ses salariés.

D’autre part, le salarié ayant bénéficié d’une promotion, peut être réaffecté à son poste antérieur, dans le cas où il s’avère incapable de répondre aux besoins du nouveau poste. Dans ce cas le risque que le salarié perd sa motivation est élevé.

---

<sup>1</sup> MIGNONAC, K. *Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle*, 2004, p99-133

<sup>2</sup>Directrice Talent Management Hudson France chet HUDSON.

## 2.4. La GPEC, outil d'aide à la mobilité des RH

La mobilité verticale n'est pas une fin en soi, mais correspond à un moyen au service d'un objectif. L'atteinte de cet objectif passe par la réussite de la politique de mobilité mise en place.

Le succès d'une telle politique repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord, il s'agit de mettre en place de bons outils susceptibles d'informer, de stimuler et d'accompagner la mobilité.

### 2.4.1. Définition :

- **Définition des compétences :**

Ce sont les capacités professionnelles des salariés envisagées par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible, pour d'autres emplois opérationnels; elles combinent des savoirs, des savoirs faire et des traits de personnalités (savoirs être). Elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

- **Définition de la GPEC :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines.

En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

Selon BOURCIER Caroline, « *la GPEC apparaît comme le moyen d'anticiper les reconversions et de redéployer les activités afin d'éviter les restructurations brutales* ».

Elle a également été définie aussi comme étant<sup>1</sup> : « *la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents* :

- *visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;*
- *impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle*  
».

---

<sup>1</sup> Dominique Thierry, *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Edition le Harmattan – avril 1990.

C'est en effet, un plan d'action cohérent, qui a pour but de diminuer de façon anticipée les écarts entre les besoins et ressources de l'entreprise, n terme de compétences et d'effectifs, en fonction de son plan stratégique.

C'est aussi « un ensemble de démarches, de processus de gestion et outils, permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontre l'entreprise, et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement ».

Toutefois, il est utile de préciser que l'entreprise ne peut penser « GPEC » qu'après avoir bien décrit ses postes, afin que chaque employé sache concrètement ce qui est attendu de lui. En théorie cette tâche paraît simple, cependant la pratique témoigne du contraire.

#### **2.4.2. Les objectifs de la GPEC<sup>1</sup> :**

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois,
- Maitriser les conséquences des changements technologiques et économiques en développant de nouvelles compétences
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu
- Assure une meilleure efficacité de la formation
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

---

<sup>1</sup> Alain LABRUFFE, *la GPEC, Pour une stratégie durable et adaptable*, Paris, Edition afnor, 2008, p.105

### 2.4.3. Les conditions de réussite de la GPEC<sup>1</sup> :

- le cadre et les objectifs doivent être définis avec précision,
- Le plan GPEC (mis en œuvre) doit être organisé à partir d'un échéancier, il est donc nécessaire d'avoir un début et une fin pour ne pas s'enliser dans un projet trop long.
- Les travaux doivent être validés par un comité d'experts (directeur RH et un groupe de volontaires spécialistes).
- La GPEC doit avoir une communication forte et adapter car elle est le principal vecteur entre le personnel et les responsables.
- La concertation entre la direction et le personnel doit être forte et sans équivoque, il s'agit d'une démarche réciproque dans laquelle chaque partie peut y trouver de nombreux avantages.

### 2.4.4. La GPEC et la mobilité :

Comme on l'a vu, la GPEC entraîne des actions à mettre en place ; d'un côté des formations comme réponse qualitative aux écarts entre les ressources actuelles et besoins futurs, et d'un autre côté la mobilité comme réponse quantitative et terme d'effectifs.

En effet, la mobilité vise 04objectifs :

- Satisfaire les souhaits ou impératifs personnels,
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
- Améliorer le système de communication dans l'entreprise.
- Redéployer les ressources humaines en fonction de l'analyse des besoins.

Remarque : On constate de ces objectifs que ce 04ème objectif rejoint la problématique de la GPEC.

---

<sup>1</sup> Philippe BERNIER, *La GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, 2ème édition, Paris, Edition DUNOD, 2012.

Ainsi la mobilité peut être l'une des actions à mettre en place pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Elle agit quantitativement sur les employés.

D'autre part, la formation peut aussi être l'une des actions à mettre en place, elle agit qualitativement sur les compétences des employés la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

Nous concluons de ce fait, qu'avoir des compétences distinctives, c'est-à-dire des compétences que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents, est une source déterminante d'avantages concurrentiels.

Les compétences des ressources humaines sont ainsi déterminantes pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise.

Nous concluons donc, que les compétences distinctives d'une entreprise, celles qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, sont une source déterminante d'avantages concurrentiels.

Dans la sections suivante, nous allons aborder le concept de « promotion » des ressources humaines, qui représente le socle de notre sujet.

## Section 2 : La mobilité verticale des ressources humaines «La promotion»

Ne pas utiliser le plein potentiel des employés est dangereux pour l'entreprise. Un employé qui ressent que son employeur ne l'accompagne pas dans sa carrière et ne lui donne pas la possibilité d'évoluer peut créer chez l'employé un sentiment de mécontentement et d'ennui. Par conséquent, l'employé au lieu de contribuer à la productivité de l'entreprise, va diminuer leurs efforts et quittera tôt ou tard l'entreprise.

La promotion du personnel est un facteur de motivation et de dynamisation qui vient récompenser la qualité du travail fourni par le salarié et en donnant à celui-ci la possibilité d'accéder à un poste plus élevé.

Comment définir la promotion et les éléments qui entre en ligne de compte de son application? Quels sont les types de promotion que nous avons et quelle est l'importance d'une promotion ?

Telles sont les questions auxquelles nous allons essayer de répondre dans ce qui suit.

### 1. Clarification conceptuelle :

**L'avancement, l'évaluation et la formation** sont des expressions qui sont non seulement très reliés, mais souvent confondues à la promotion.

C'est pourquoi, nous allons tenter de les définir afin de ne pas confondre.

#### 1.1. L'Avancement<sup>1</sup>:

c'est le passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Cela entraîne une incidence financière positive sur le traitement du salarié. Il se fait selon des périodicités données et dépend de chaque entreprise. Chez certains, il a lieu tous les deux (02) ans et cinq (05) ans chez d'autres. On distingue plusieurs types d'avancement :

---

<sup>1</sup> AGNERO Louis, *Gestion des Ressources Humaines, études de cas pratique*, Frat-mat éditions, Abidjan, 2005.

- **L'avancement d'échelon** : il se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite ; il est matérialisé par la durée attachée à chaque échelon. L'avancement à l'ancienneté est accordé de droit.
- **L'avancement de grade** : il permet au salarié d'avoir des responsabilités plus importantes.

### 1.2. L'Evaluation

C'est le processus par lequel on juge la performance passée, présente ainsi que futur d'un employé au regard de l'environnement de son travail. Elle permet de trier les différents employés évalués, pour choisir le meilleur, ainsi que réunir les informations utiles afin de prévoir les différents programmes à mettre en actions, tels que, les promotions, les rémunérations, les formations et les décisions relatives aux carrières des membres du personnel.

### 1.3. La formation :

VATIER, définit la formation comme étant « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »<sup>1</sup>

Elle a été définie par LOUART Pierre comme suit : « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond, *département de l'entreprise et promotion des R.H*, Paris, Edition entreprise moderne, 1960, p.90.

<sup>2</sup> LOUART Pierre, *GRH*, Paris, Edition Eyralles, 1994. P.130.

## **2. la promotion professionnelle des RH:**

Selon nos modestes connaissances en matière de GRH, Il s'agit d'un mouvement ascendant de la ligne hiérarchique. C'est une résultante de l'évolution d'une carrière, et désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, d'avoir de nouvelles responsabilités. Souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire et divers avantages.

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

« *La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste* »<sup>1</sup>. Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige.

Selon **AGNERO NOMEL Louis (2005)**<sup>2</sup>, on distingue en général deux (02) types de promotion du personnel. Il s'agit de la promotion au « Coup par Coup » et de la promotion « organisée ».

### **2.2. Les types de promotions :**

Selon **AGNERO NOMEL Louis**, on distingue en général deux (02) types de promotion du personnel. Il s'agit de la promotion au « coup par coup » et la promotion « organisée ».

#### **2.2.1. La promotion au coup par coup :**

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises pour occuper ce poste.

#### **2.2.2. La promotion organisée :**

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et nécessite des prévisions ; une préparation minutieuse.

---

<sup>1</sup> PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Montréal, Edition Gaëtan Morin, 1993, p.339.*

<sup>2</sup> AGNERO Louis N, op.cit.

Selon le même auteur, il existe quatre (04) formes de promotion organisée à savoir :

- *La promotion au sein d'une même catégorie d'emplois*, mais qui peut entraîner un changement de poste, une amélioration de qualification ;
- *La promotion vers une autre catégorie d'emplois*, qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité ;
- *La promotion salariale*, s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations ;
- *La promotion collective*, qui affecte l'ensemble des salariés ayant par exemple la même qualification ou l'ensemble des salariés d'un même établissement.

***Remarque*** : Pour élaborer un système de gestion de la promotion, il est important pour le responsable du personnel de mener une démarche d'évaluation du personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

### **2.3. Importance d'un système de promotion du personnel**

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer à deux (02) niveaux. Il s'agit pour l'entreprise ou la structure d'une part de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique et d'autre part de prendre en compte les aspirations du personnel.

#### **2.3.1. Du point de vue des besoins de la structure**

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de :

- ✓ Répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure.
- ✓ Eviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir.

- ✓ Impliquer le personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure.
- ✓ Fidéliser et maintenir ses talents et compétences clés à l'intérieur de l'entreprise mène à une plus grande productivité et à une meilleure productivité.
- ✓ Bénéficier de l'adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.
- ✓ Contribuer à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure.

### **2.3.2. Du point de vue des aspirations du personnel :**

La promotion des ressources humaines est une véritable chance pour l'employé pour se développer professionnellement, elle engendrera ce qui suit :

- ✓ Eprouver un sentiment de satisfaction, de considération et d'avancement, vu qu'on lui assigne plus de tâches et de responsabilités.
- ✓ Renforcer le sentiment d'estime auquel il s'attend, compte tenu de la qualité du travail qu'il fournit et favorise à cet effet son ascension sociale.
- ✓ Elargir ses connaissances, accroître ses compétences dans plusieurs domaines et développer ses aptitudes à assumer des responsabilités plus importantes.

Cependant, la promotion peut avoir l'inconvénient de ne pas apporter de sang neuf (habitudes difficiles à changer), ce qui risque de perpétuer des habitudes dysfonctionnelles. Alors, s'il est nécessaire d'effectuer des changements majeurs, l'organisation ne doit cependant pas négliger de recourir à des ressources externes.

### **2.4. les théories ayant traité « la promotion des RH »**

Nombreux sont les théoriciens et chercheurs qui ont fait des travaux ou ils ont abordés directement ou indirectement la mobilité horizontale ascendante des employés, ou autrement dit, la promotion des ressources humaines.

Nous citerons ci-dessous les plus importants :

#### **2.4.1. Satisfaire les besoins pour motiver :**

##### **a. La théorie ERG d'Alderfer<sup>1</sup>:**

Cette théorie fut apparaitre après celle de Maslow qui a été relativement peu vérifiée dans la réalité faute de la structure très hiérarchisée des besoins.

Alderfer propose une théorie des besoins qui stipule que l'individu est motivé par la sensation du besoin.

Selon l'auteur les besoin sont classés comme suit :

- ✓ Les besoins d'existence « **E**xistence », se sont les besoins primaires.
- ✓ Les besoins de sociabilité « **R**elatedness », représentent ceux des relations interpersonnelles
- ✓ Les besoins de développement « **G**rowth », se sont les besoins de réalisations, de développement de compétence, de création...etc.

Malgré le classement logique de ses besoins, il est à signaler, que l'auteur n'impose pas de hiérarchie dans leur apparition.

##### **b. David Mac Clelland (1917-1998): la théorie de la motivation par la réalisation de l'objectif**

David C. Mc Clelland, était un théoricien psychologue américain. Il fut remarqué pour son travail sur la motivation. Il a publié un certain nombre d'œuvres des années 1950 jusqu'aux années 1980

La conceptualisation de David McClelland a offert aux chercheurs un ensemble de besoins clairement définis permettant un lien plus facile avec le milieu du travail, contrairement à la conceptualisation plus disjointe et générale ainsi que des distinctions entre besoins plus floues d'Abraham Maslow.

---

<sup>1</sup> ALDERFER, *an ampirical test of a new theory of human needs* “, *organizational behavior and human performance*, Vol4, N°2, New-york, page 142.

Cet auteur s'est éloigné de la hiérarchie des besoins, en faisant valoir que l'homme à un moment donné peut avoir plusieurs besoins. Ces derniers peuvent être opposés ou en concurrence. Ces besoins-là vont motiver un comportement particulier lorsqu'il est activé.

Le modèle de David McClelland met l'accent sur le besoin de réussir, qui prend trois formes différentes, à savoir :

- ✓ **Le need of power** : c'est le besoin de pouvoir, de puissance personnelle de vouloir avoir le contrôle sur son environnement sans aucune forme autocratique ou autoritaire. Ce pouvoir n'étant pas l'argent, mais l'influence, le poids qu'on a.
- ✓ **Le need of affiliation** : le besoin d'affiliation, se traduit par vouloir appartenir à un réseau social, c'est de vouloir intégrer des réseaux être reconnu, accepté, voir valorisé.
- ✓ **Le need of achievement** : le besoin de réalisation est le point auquel l'employé veut relever des challenges de haut niveau et cherche à affronter les situations les plus difficiles et complexes car selon lui le succès qu'on atteint facilement n'est pas une réalisation. C'est donc un comportement orienté vers la compétition. C'est le besoin de réalisation, dans le sens concret et matériel.

**Remarque** : *Naturellement, chacun des 03 besoins est présent chez chaque individu. Ils sont établis et acquis au fil du temps par le fondement culturel de l'individu et de son expérience de la vie. Par ailleurs, la formation du salarié peut être utilisée pour modifier un profil du besoin.*

#### **2.4.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver**

#### **Les travaux de Frederick Herzberg (1923-2000) l'enrichissement des tâches<sup>1</sup>**

Psychologue clinicien américain, puis professeur en management, Herzberg publie en 1959, son ouvrage de référence « *le travail et la nature de l'homme* » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

---

<sup>1</sup> Cours de Madame KADRI Hasna, « Théories des organisations », 1<sup>ère</sup> année Master en Management des Organisations, ENSM d'Alger, 2012.

Frederick trouve que l'organisation scientifique du travail (OST)<sup>1</sup>, conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités.

Quelles que soient les solutions proposées pour améliorer les structures organisationnelles, tous les acteurs du mouvement des relations humaines<sup>2</sup>, ont ces dernières années, mis l'accent sur la nécessité d'accroître les responsabilités des agents, surtout ceux du bas de l'échelle hiérarchique, et de promouvoir, non à la place mais à côté de la structure pyramidale, de nouvelles relations d'autorité et de contrôle entre supérieurs et subordonnés.

Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des prérequis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions. (Facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction).

### 1) Les facteurs d'hygiène :

Ce sont des facteurs extrinsèques, qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents :

- ✓ L'entreprise, sa politique et son administration,
- ✓ Le style de supervision des employés,
- ✓ Les conditions de travail,
- ✓ Les relations interpersonnelles,
- ✓ Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

### 2) Les facteurs de motivation :

D'autre part, il y a des facteurs intrinsèques au travail et qui sont exclusivement motivants (facteurs de motivation ou de satisfaction) ;

---

<sup>1</sup> Une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, dont les principes ont été développés et mis en application industrielle par par Frederik Taylor (1856 - 1915) et d'autres personnalités.

<sup>2</sup> Un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929, rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme une place, sinon centrale, au moins excentrée et tenue.

- ✓ Le besoin de s'accomplir,
- ✓ Le besoin d'effectuer un travail intéressant,
- ✓ Le besoin de responsabilité et d'initiative
- ✓ **Le besoin de progression et promotion**

Nous remarquons que parmi les facteurs qui stimulent la satisfaction de l'employé, mis à part les facteurs classiques que nous pouvons considérer comme basiques et indispensables pour tous, on trouve « le besoin de progression et de promotion ».

Selon Herzberg, l'homme après certains efforts fournis au travail, devient sensible aux possibilités quand lui offre et des besoins naissent en lui, par exemple, le besoin de vouloir avoir plus de responsabilité, prendre des initiatives, la reconnaissance... mais aussi un besoin de progresser et d'occuper un poste plus élevé, ceci va certainement créer un sentiment d'amélioration et par conséquent l'employé va être redynamisé et prêt à fournir encore plus d'efforts.

### **2.4.3. Motiver à travers la justice perçue**

#### **a. La théorie de la justice et de l'équité <sup>1</sup>:**

John Stacey Adams a introduit la théorie de l'équité dans un premier article en 1963, puis dans un second en 1965, pour expliquer comment les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception d'injustice dans leur milieu de travail. Il prend appui sur les travaux de Leon Festinger sur la comparaison sociale (1954) et sur sa théorie de la dissonance cognitive (1957).

La théorie de l'équité que propose Adams (1963) s'inspire de la théorie de Festinger sur la dissonance (1957). Pour elle, le travailleur va, en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une dissonance. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation.

---

<sup>1</sup> ADAMS J.S, *toward and understanding of inequity*, *journal of abnormal and social psychology*, volume 57, N°5, p.422-436.

Selon cette théorie, l'individu est motivé quand il est satisfait de la rétribution qui reçoit par rapport à sa contribution, autrement dit, lorsque les « outcomes » qu'il reçoit suite à son travail, est en ligne avec ses « inputs ».

Pour Adams, la motivation qui vient du sentiment d'iniquité fait suite à l'analyse d'une situation. L'individu va chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation.

- La rétribution peut-être d'ordre financier sous forme de salaire et de prime, ou non financier, par la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées, le sentiment d'accomplissement, la sécurité de l'emploi, mais aussi par la promotion.
- La contribution se fait non seulement par le biais du travail fourni par l'employé, mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, la performance, l'ancienneté, les aptitudes personnelles...etc.

Adam précise en outre, que l'employé perçoit la justice et l'équilibre suite à la comparaison qu'il fait entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Autrement dit, il veut percevoir l'équité interne et externe.

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus, alors qu'un traitement juste a pour effet de les motiver en répondant à leurs besoins de justice.

Par conséquent de cette comparaison, si l'individu juge que suite à une contribution égale, son collègue reçoit une rétribution supérieure à celle qu'il a reçue, il va être démotivé, et donc, un sentiment d'injustice naît.

De même, s'il juge que son collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne, alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera aussi enclin à se démotiver.

### **b. Les théories de la justice organisationnelle :**

Jerlard Greenberg (1987) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il appelle, la justice procédurale, qui est la justice des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour attribuer les ressources et les récompensées.

Il va falloir dans ce cas, faire appel à des procédés d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des promotions... bref, l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

L'apport fondamental de cet auteur, est que le sentiment de justice est lié aussi aux procédures et aux processus mis en œuvre dans l'organisation.

Bies et Moag (1986) quant à eux, mettent l'accent sur la justice interactionnelle qui se penche vers le comportement des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Ils distinguent :

- ✓ La justice interactionnelle : les employés doivent être traités d'une manière qui correspond à leurs attentes, dignes, respectueuses et répondre à leurs besoins de justice.
- ✓ La justice informationnelle : la diffusion de l'information et sa circulation dans l'entreprise notamment de manière verticale ou horizontale est un droit pour les employés.

#### **2.4.4. Les théories de processus :**

La théorie de processus consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

Selon la théorie **EIV** de Vroom, (1964), la motivation résulte de trois variables :

- ✓ L'Expectation : l'employé s'attend à un certain résultat ou performance, suite à son effort. Il est par ailleurs motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé.

La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail.

- ✓ L'Instrumentalité : c'est le rapport entre la performance de l'employé, et ce qu'il attend comme rétribution de cette performance.

Par conséquent de cette performance il peut y avoir (ou non), une meilleur rémunération, une reconnaissance du chef ou notamment à une promotion.

- ✓ La Valence : C'est la valeur accordée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Vroom ajoute que la combinaison de ses 03variables mène à la motivation.

**Exemple** : *L'employé ne sera pas motivé dans le cas où il fournit les efforts nécessaires à l'atteinte d'une certaine performance sans qu'il soit rétribué d'une façon ou d'une autre.*

*Aussi, dans le cas où il ne perçoit pas l'importance et l'utilité de sa tâche, il n'améliore pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit, et par conséquent, il ne sera pas motivé.*

*Il ne sera toujours pas motivé, s'il n'accorde pas d'importance et de valeur à la rétribution qu'il reçoit. Et ce, car cet employé ne cherche que l'augmentation de son salaire et la reconnaissance de son supérieur hiérarchique ne lui suffira pas pour être motivé.*

## Section 2 : Le développement des compétences

La définition des concepts clés est nécessaire pour mieux appréhender la présente étude. C'est pourquoi nous allons définir d'abord le concept de compétence et ensuite celui de développement des compétences

### 1. Définition du concept de compétence :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines<sup>1</sup>, « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables<sup>2</sup> qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ».

Selon Dimitri WEISS<sup>3</sup>, le terme se définit comme « *Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée* ».

Alain MEIGNANT semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, « *la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement* ». C'est une autre façon de dire « utile, utilité, utilisé »<sup>4</sup>.

Selon Christian BATAL, « *les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en*

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2ème Edition, Edition Vuibert, 2001, p. 60.

<sup>2</sup> La mobilisation est l'action ayant pour but de rassembler et d'utiliser les compétences et énergies des salariés pour rendre l'entreprise plus performante.

<sup>3</sup> WEISS Dimitri et autres « *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH* », Personnel n° 330, février 1992, p.342.

<sup>4</sup> WEISS Dimitri « *Ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2005, p.342.

*œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin ». Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue<sup>1</sup> :*

- les « *savoirs* », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires).
- les « *savoir-faire* », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, (ex : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre<sup>2</sup>).
- les « *savoir-être* », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

De cette définition, on peut retenir ce qui suit :

- ✓ La compétence est liée à des caractéristiques propres au salarié, c'est pourquoi elle est vue comme un élément individuel.
- ✓ les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

Mais, que peut-on dire à présent du concept de développement des compétences ?

## **2. Le concept de développement des compétences :**

*Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes »<sup>3</sup>.*

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité

<sup>1</sup> BATAL Christian, *la GRH dans le secteur public*, tome 1, les Editions d'organisation, 1998, p.150

<sup>2</sup> Tout appareil où se produit l'électricité, une électrolyse, voir « *Le petit Larousse* » 2003, p. 1077

<sup>3</sup> PETIT André et autres, op.cit., p.7

D'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal. Toutefois, il existe plusieurs types de compétences.

### **3. Typologie des compétences<sup>1</sup>**

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante<sup>2</sup> :

#### **3.1. Les compétences générales ou transversales**

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

#### **3.2. Les compétences professionnelles**

Elles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

---

<sup>1</sup> BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, tome 1<sup>ère</sup> Edition, Edition d'organisation, 1998, 255 pages ;

### **3.3. Les compétences spécifiques**

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

### **3.4. Les compétences collectives**

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

## **4. Les techniques de développement des compétences**

### **4.1. L'organisation qualifiante**

C'est l'organisation qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Pour ce faire, cette approche nécessite un processus dynamique d'inventaire et de traitement de l'offre et de la demande d'évolution professionnelle<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> EMERY Yves/GONIN François, *Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privée, compatible avec les normes qualité*, Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, p.115.

### **4.2. La formation**

Selon St Onze « *le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail* »<sup>1</sup>.

### **4.3. La mobilité :**

La mobilité des employés est également un moyen pour développer la carrière d'une personne. Comme nous l'avons vu au premier chapitre de notre mémoire, la mobilité prend essentiellement deux formes que nous allons rappeler ci-dessous :

La mobilité externe qui est consécutive aux démissions, aux recrutements, aux licenciements aux mises à disponibilités ou aux détachements.

Quant à la mobilité interne est un changement de poste de travail, de fonction au sein de la même entreprise ou même groupe. Elle regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement

En effet, la *mobilité verticale ou la promotion est considérée comme une technique de développement des compétences de l'employé, car elle est synonyme de progression et est assimilée à la carrière.*

---

<sup>1</sup> ONZE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor, PETIT André, *Relever les défis de la GRH*, Edition Gaëtan MORIN, Montréal 1999, p. 26

### **3. Lien entre promotion et développement des compétences**

La promotion et le développement des compétences sont fortement liés.

#### **5.1. La promotion des RH facteur de développement des compétences :**

Rappelons que la promotion désigne par définition, l'affectation de l'employé à un nouveau poste. Ce changement est marqué par un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Par conséquent, l'employé acquiert de nouvelles compétences et connaissances, sera plus capable de maîtriser ses tâches, c'est donc le développement des compétences.

Donc le développement des compétences est une conséquence directe de la promotion des ressources humaines, car l'employé qui passe par différents services, se familiarise avec les différents domaines, acquiert de multiples connaissances, capitalise ses compétences qui vont être valorisées par l'employeur et par conséquent l'employé va bénéficier d'un poste encore plus élevé hiérarchiquement.

#### **5.2. Le développement des compétences un levier de promotion des RH :**

Le développement des compétences peut être primordial pour bénéficier d'une progression hiérarchique, voir, une promotion.

Autrement dit, l'employé, au fur et à mesure de son acquisition de nouvelles compétences, de son accumulation d'expériences, aura plus de chance de bénéficier de promotion.

Le développement des compétences permet à l'employé d'améliorer sa performance, de développer ses capacités professionnelles, son expertise et par conséquent son estime de lui-même ainsi que l'estime des autres. Ainsi, développer les compétences du personnel est positif à la fois pour l'organisation et surtout pour lui-même du fait qu'il pourra bénéficier d'une promotion.

C'est pourquoi le développement des compétences est une politique exercé dans la plus part des grandes entreprises algériennes, notamment, Wataniya Telecom Algérie.

**Synthèse du chapitre :**

Nous avons compris de ce 1<sup>er</sup> chapitre que la mobilité interne représente d'autre part un levier d'action très important et enjeu stratégique pour les entreprises qui espèrent disposer de collaborateurs compétents.

D'autre part pour les salariés, elle représente une source de motivation durable dans la mesure où elle développe de nouvelles perspectives de carrière et représente un outil de capitalisation et de multiplication des expériences et d'enrichissement des équipes.

A cet effet la promotion des ressources humaines, constitue un outil efficace pour maintenir ses talents et les redynamiser.

DEUXIÈME CHAPITRE :

**LA RESSOURCE HUMAINE AU  
SEIN DE L'ENTREPRISE**

**« NEDJMA »**

---

**Introduction de deuxième chapitre :**

Dans ce présent chapitre nous allons présenter l'entreprise *nedjma* ainsi que l'organisme

D'accueil, nous étalerons par la suite la politique RH adoptée par l'entreprise, à savoir, le recrutement, la formation et bien évidemment la mobilité verticale au sein de l'entreprise.

**Le secteur des télécommunications en Algérie :**

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile.

Les pouvoirs publics préoccupés par le développement du secteur privé, notamment de la téléphonie mobile, ont réussi à dynamiser un secteur jusqu'à présent paralysé par le monopole public. Toutefois, si la croissance du nombre d'abonnés au service mobile des trois opérateurs (Djezzy, Wataniya et Mobilis) est très élevée, la téléphonie fixe, monopole public d'Algérie Telecom, peine encore à décoller et reste en dessous des standards régionaux.

Pour combler ce retard tout en développant un environnement propice au secteur privé, les pouvoirs publics ont adapté une politique volontariste pour transformer les opérateurs historiques fixe et mobile en sociétés modernes capables de rivaliser avec le secteur privé dans la perspective d'une privatisation courant 2006.

## Section 1 : Présentation de la société Nedjma

Dans cette présente section, nous allons présenter notre entreprise et dresser son historique.

### 1. Historique de Nedjma

WTA a été mise en place par la société Koweïtienne Wataniya Telecom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB). Dotée d'une licence d'une durée de 15ans, WTA a adopté un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard de dollars US sur trois ans. Grâce à ces investissements, *Nedjma* se taille à la place du leader de l'innovation et de la plus-value : elle rend la technologie multimédia accessible à tous et facile à utiliser.

Aujourd'hui, WTA compte près de 2400 employés. Outre son siège social situé à Ouled Fayet (Chérera, Alger), WTA a aussi des bureaux régionaux à Bab Ezzouar (Alger), Oran et Constantine.

En effet, l'entreprise *Nedjma* est le 3<sup>ème</sup> opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie, elle-même étant la filiale de l'entreprise Qatar Telecom. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 8 millions d'abonnés.

- ✓ Le 02 décembre 2003 Wataniya Telecom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonies sans fil en Algérie, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US.
  
- ✓ Le 25 Aout 2004, l'entreprise procède au lancement commercial de sa marque Nedjma, assortie de services et d'avantages encore jamais égalés au pays, introduisant de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications et adoptant aussi un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard USD sur trois ans.
  
- ✓ A l'an 2005 *Nedjma* couvre les 48 wilayas du pays
  
- ✓ En 2007, La compagnie Qatar Telecom QTel, a pris officiellement 51% des parts de la compagnie nationale téléphonie du Koweït (NTMC plus connu sous Wataniya) pour

un montant de 3,7 milliards de dollars, après avoir obtenu le feu vert de la bourse du Koweït.

- ✓ En 2008 Engagement caritatif avec le Croissant Rouge Algérien
- ✓ En Mars 2009, *Nedjma* signe un contrat avec la Fédération Algérienne de football pour une durée de 4ans
- ✓ En 2010 1<sup>er</sup> investisseur dans les télécommunications, cette année fut une année charnière et consolide *Nedjma* dans ses performances.

Elle marque en effet, la première année de profitabilité qui a atteint 185 millions de dollars d'investissements, le premier investisseur dans les télécommunications en Algérie.

- ✓ En 2011 Fut le meilleur opérateur mobile « Voix » d'Afrique du nord pour la 3<sup>ème</sup> fois.

Aussi, durant le 1<sup>er</sup> semestre de la même année, elle a réalisé des revenus de l'ordre de 383,8 million USD, contre 282 ,1 millions USD à la même période de l'année 2010, soit une progression de plus de 36%.

- ✓ En 2012 *Nedjma* remporte pour la 4<sup>ème</sup> fois le prix du meilleur opérateur mobile « voix » de l'Afrique du nord.

Faisant de la proximité un fondement essentiel de sa stratégie de développement, afin de se rapprocher de ses clients partout en Algérie, *Nedjma* a tissé un dense réseau de vente et de distribution à travers tout le territoire national lui assurant une large visibilité.

Ce sont, pas moins de 93 Espaces *Nedjma*, 37 City-shops, 12 shops in shop, 239 Espaces services *Nedjma*, proposant les produits et services aux clients, dans les villes et villages d'Algérie avec un sens du service et de l'écoute élevé, unifié et de standard international.

Tableau 1 Nedjma en Bref

<b>Dénomination</b>	Wataniya Telecom Algérie
<b>Filiale(s)</b>	QTEL
<b>Effectif</b>	2400 employés
<b>Chiffre d'affaire 2011</b>	813,3 Millions de dollars US
<b>Part de marché</b>	25%
<b>Nombre de distributeurs</b>	05 distributeurs nationaux et régionaux et 2000 Co-distributeurs
<b>Parc d'abonnés</b>	8245 million d'abonnés
<b>Taux de couverture réseau</b>	91% de la population couverte
<b>Le réseau</b>	Equipé à 100% de la technologie GPRS/EDGE
<b>Points de vente</b>	50000 points de ventes partenaires à travers les 48wilayas

*Source : document interne de l'entreprise*

## **2. Les piliers stratégiques de Nedjma :**

- Assurer une expérience client unique et de qualité ;
- Rendre ses services disponibles pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie ;
- Attirer et développer les meilleurs talents ;
- Offrir des solutions innovantes et faciles à utiliser, qui satisferont les besoins du marché ;
- Atteindre l'excellence dans toutes ses actions ;
- Maintenir et développer le brand leadership (l'image de marque)

## **3. Les valeurs de l'entreprise :**

Ce qui caractérise l'employé de Nedjma :

- L'ouverture,
- L'expertise,
- L'adaptabilité,
- La convivialité,
- L'engagement.

## **4. Les menaces et opportunités de l'environnement de Nedjma**

Les changements significatifs intervenus dans l'environnement économique de notre pays, influence sur la société Nedjma, en tant qu'élément de la sphère économique.

✓ **Les menaces :**

- Mutation technologique accélérée, l'impératif de modernisation ;
- Les consommateurs Algériens sont devenus plus exigeants ;
- L'insécurité et le problème de la concurrence agressive.

✓ **Les opportunités :**

- Marché potentiel important ;
- Demande accrue sur toutes les offres ;
- Facilité d'accès au marché Algérien.

**5. Les missions de Nedjma :**

Les activités majeures de *nedjma* sont :

- Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques de l'information audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec les opérateurs des réseaux ;
- Atteindre une expérience client unique en misant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte, en offrant les services de

Télécommunication mobiles les plus performants et les plus innovants partout en Algérie.

## **6. Les objectifs de Nedjma :**

WTA est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Reprendre rapidement ses parts du marché
- S'inscrire à l'avant-garde de l'innovation
- Développer l'expertise et la performance
- Etre constamment compétitif (qualité, prix et services), WTA *Nedjma* veut accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunication.
- Générer des profits et de la croissance.
- Participer au développement national.

## **7. Les choix stratégiques :**

Dans un contexte économique très agressif et concurrentiel, seuls des choix stratégiques très forts ont permis à *Nedjma* de s'imposer et s'affirmer sur le marché des télécoms en Algérie.

Mais surtout, rien n'aurait été possible sans les compétences et l'engagement des équipes de *Nedjma*.

La stratégie RH qui a supporté et accompagné ce développement exceptionnel s'est construite autour de deux politique structurelles et cruciales :

- Une politique de gestion de la performance motivante pour ses collaborateurs.
- Une politique de gestion des carrières permettant de retenir et développer les compétences.

- **Politique de Gestion de la Performance :**

Afin de supporter pleinement le développement de *Nedjma*, nous avons dû mettre en place une politique de Gestion de la Performance très rigoureuse, suivant une méthodologie éprouvée, à savoir :

- ✓ Création d'un nouveau système d'évaluation de la performance et des compétences ;
- ✓ Implémentation sur le SI de l'exercice d'évaluation ;
- ✓ Fixation des objectifs.

- **Politique de Gestion des Carrières :**

Le marché du travail en Algérie rencontre le même développement fulgurant que notre économie, mais il est en même temps soumis aux mêmes pressions constantes.

Aujourd'hui, pour faire face à une surenchère effrénée des salaires, l'élément de rémunération ne suffit pas à assurer, retenir et fidéliser les employés et retenir leurs compétences.

Désormais, l'élément déterminant est la visibilité à long terme qu'un employeur pourra partager avec son collaborateur, autrement dit la Gestion de Carrière.

Consciente de cette réussite, *Nedjma* s'est lancée depuis l'an 2009 dans un grand projet de Gestion de Carrières qui lui permet de concrétiser dans le même temps ses ambitions et celles de ses collaborateurs.

## **8. Diagnostic structurelle de Nedjma :**

La société WTA se répartie en deux grandes lignes hiérarchiques, la direction générale et l'ensemble des autres directions (Voir organigramme en annexes N 01 réparties sur trois régions : Centre, Est, Ouest.

77% des employés se trouvent au centre, avec un nombre de 1218, pour l'Est c'est 192 et l'Ouest 172 employés, ce qui donne respectivement 12% et 11% d'un total de 1582 employés.

Le tableau ci-dessous, nous montre la répartition des employés à travers les trois régions.

**Tableau 2 : Répartition des employés de WTA :**

Région	Centre	Est	Ouest	Total
N° d'employés	1218	192	172	1582
Pourcentage	77%	12%	11%	100%

**Source : document interne de l'entreprise**

Au niveau central se trouvent dix directions : l'audit interne, solution entreprise, finances, ressources humaines, stratégie, technologie, service client, marketing, vente, légal.

La direction ressources humaines, quant à elle est divisée en cinq services :

- ✓ Formation,
- ✓ Administration, paye et avantages sociaux,
- ✓ Service des expatriés,
- ✓ Communications internes,
- ✓ Recrutement.

C'est le service recrutement qui est chargé de la dotation des postes aux seins des autres directions, que ce soit par recrutement interne, promotion ou recrutement externe. Mais avant de voir le fonctionnement de ce service, il est primordial de découvrir la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

L'organigramme sera présenté à **l'annexe N°1**.

## **Section 2 : La politique de l'entreprise en matière de GRH**

Que l'on parle du recrutement, de la formation, de la paie ou des relations au sein de l'entreprise, les regards se tournent inévitablement vers la direction des Ressources humaines.

En adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette équipe de plus de quarante personnes élabore la politique de gestion des ressources humaines ; elle établit les stratégies de recrutement, définit les priorités de formation, explique la politique de rémunération et développe des programmes de motivation des personnels. Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise, la direction des ressources humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise.

### **1. La direction des ressources humaines**

Afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines, notre direction est constituée de plusieurs directions adjointes spécialisées chacune dans un domaine particulier.

- **Recrutement et développement organisationnel :**

Ces professionnels de l'embauche sont la représentation de l'entreprise, de sa politique, de sa culture et de son esprit. Leurs interventions se situent en amont du recrutement. Elles mettent en œuvre les stratégies de recherche de candidats (salons, contacts, site Internet de l'entreprise, insertions presse...etc.). Les différentes techniques applicables au recrutement sont utilisées : tests et mises en situation et les meilleures compétences nationales sont choisies.

- **Administration, paie et avantages sociaux :**

Outre le suivi des contrats d'embauche, cette équipe est chargée de la réalisation et de la fiabilité de la paie. Elle établit les fiches en fonction des spécificités de chaque salarié en tenant à jour les absences, les heures supplémentaires, les congés, les primes, les remboursements de frais et tous les paramètres relatifs au droit fiscal applicables aux salaires.

- **Formation, gestion de carrières :**

En s'appuyant, bien sûr, sur les objectifs d'affaires de *Nedjma*, ce département assure la mise en place et le suivi du plan de formation de l'entreprise. Il gère aussi toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement de la performance des employés, attirer, motiver, retenir les employés performants, dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, impose la mise en place d'un système de rémunération qui garantit l'équité pour l'ensemble de nos employés. C'est aussi une des responsabilités de cette équipe.

- **Service des expatriés :**

Environ une centaine d'employés de *Nedjma* sont des expatriés. La gestion de leurs dossiers administratifs est différente de celle des employés locaux. Pour cela, mettre en place un service qui ne gère que cette partie de « nedjmiens » a été nécessaire dès le départ. Régularisation administrative des expatriés avant et après leur entrée en Algérie, édition de leurs salaires, soutien au quotidien durant leur séjour en Algérie est les principales activités de ce service.

- **Communication interne :**

Le rôle de cette équipe est de mettre en place les outils et activités de communication qui permettront à chaque employé d'être adéquatement informé pour contribuer à la réalisation des objectifs d'entreprise. Ainsi, elle est chargée du développement et de gestion des outils de communication interne (le Nedjmien, Restez branchés, Nedjma Express, Internet,...etc.) et de l'organisation d'évènement et des activités internes.

La communication interne chez *Nedjma* remplit de multiples fonctions :

- Exposer des résultats,
- Transmettre des informations,
- Expliquer une nouvelle orientation,

- Motiver les collaborateurs,
  
- Rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise...

L'équipe de la communication interne dispose de plusieurs supports, cités ci-dessous :

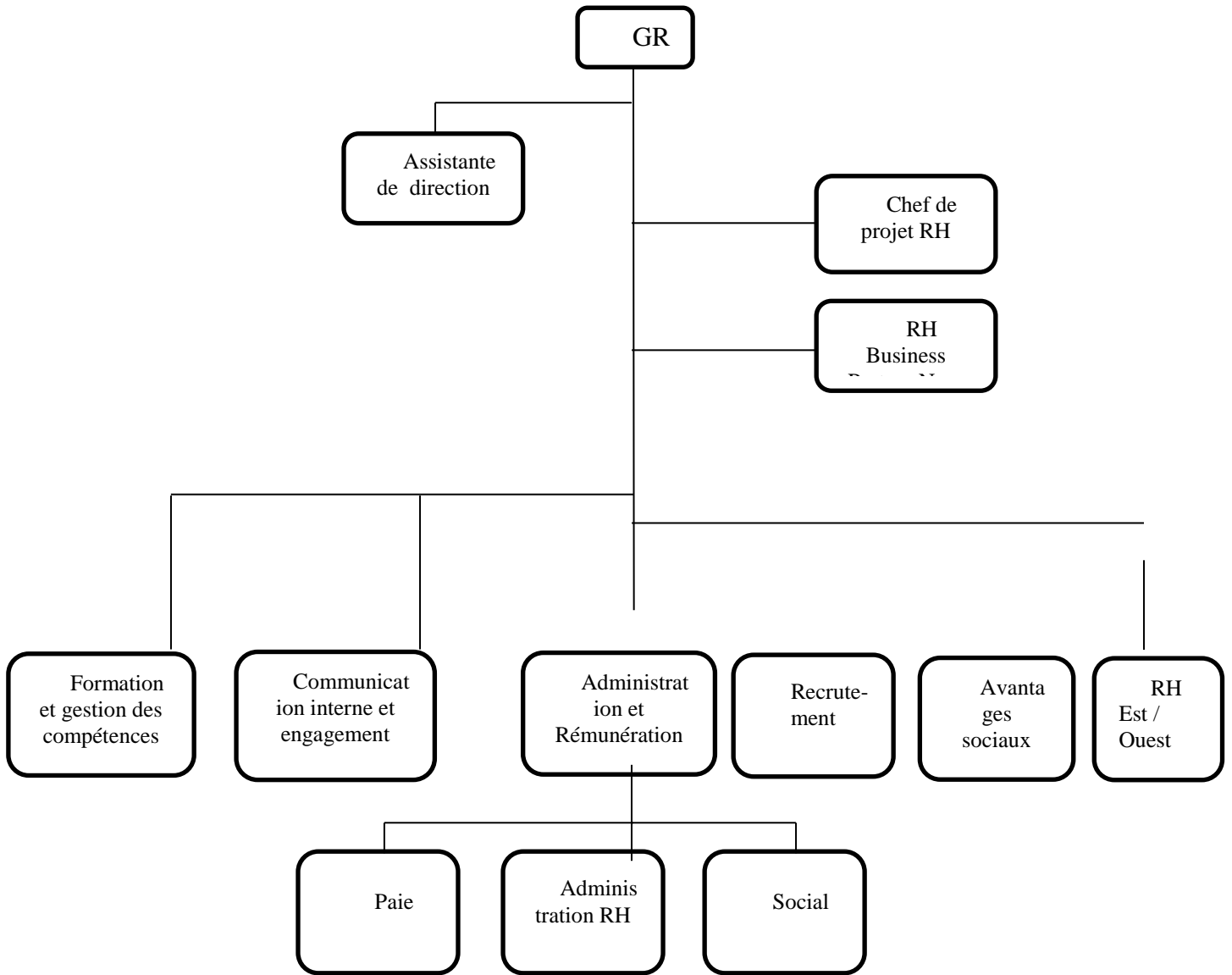
- L'écrit : il présente les avantages de la rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel et de sa faculté de relecture.
- La note de service : C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer des orientations et modifications juridiques, commerciales ou techniques.
- Le panneau d'affichage : Il permet de prévenir, sensibiliser ou d'informer les salariées d'une entreprise. Les plus fréquents sont ceux relatives aux conditions de sécurité dans l'entreprise.
- La boîte à idées : elle est matérialisée par une urne dans laquelle les salariées peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations de manière unanime. C'est la technique la plus ancienne et la plus souple.
- Le journal de l'entreprise « Nommé restez branchés ou le Nedjmien à WTA » : Il constitue un élément majeur de la communication interne. Il a pour objectif d'informer les salariés, de les fédérer autour des valeurs de l'entreprise, de les mobiliser autour de certains défis voire de les faire évoluer dans le cadre de projets de fusion ou de restructuration.
  
- L'oral : L'oral est l'outil de communication interne le plus utilisé, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.
- La réunion : premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil de communication le plus

utilisé, qui entraîne non seulement la présence des collaborateurs mais aussi leur participation.

- Les cercles de qualité : constitués de petits groupes de travailleurs qui se réunissent régulièrement pour analyser et résoudre divers problèmes liés à leur situation de travail.
- Le téléphone : c'est un acteur omniprésent dans toute entreprise. Outre son rôle habituel, le téléphone est un outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), descendante (journal téléphoné).
- L'audiovisuel : outil efficace de communication interne, l'audiovisuel est aujourd'hui encore sous-utilisé, ses outils sont souvent chers, parfois complexes et exigeant de recourir à des spécialistes.
- La communication Electronique : se définit par les messageries électroniques, les forums de discussion, les formules Intranet.

**Voir l'annexe N°2.**

schéma 2: schéma organisationnel de la Direction des ressources humaine



## 2. Missions Générales :

- Développer une politique « ressources humaines » fondée sur la prise en compte des besoins individuels et institutionnels tout en intégrant une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- En collaboration avec les hiérarchies, mettre à disposition son expertise pour initier, faciliter et accompagner le changement et améliorer la performance organisationnelle.
- Renforcer la responsabilité et l'efficacité de la hiérarchie à tous les niveaux, dans la gestion, la motivation et le développement de ses collaborateurs conformément aux éléments définis dans le plan de management.

## 3. Le suivi chez Nedjma :

### 3.1. Le recrutement chez Nedjma :

Le recrutement chez *Nedjma* se déroule par l'identification de canaux de recrutement, à savoir un canal interne par le biais de l'affichage des postes sur *Nedjma* intranet, le site externe [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz), l'agence nationale de l'emploi (anem) et autres partenaires tels qu'Emploitic. Pour maintenir l'équilibre au sein de l'entreprise, à compétence égale, la politique de recrutement actuelle privilégie le candidat interne que l'externe. A compétence supérieure, ce sont les candidats externes qui seront considérés. Les diverses candidatures reçues à travers les différents canaux seront évaluées. Les candidats répondant aux profils et critères d'admission seront ensuite contactés pour deux entretiens. Une première entrevue avec les recruteurs de *Nedjma* et une seconde entrevue avec le manager pour une évaluation des compétences techniques.

Ces deux entretiens permettront d'identifier le candidat potentiel à garder. Le processus de recrutement se poursuivra avec la prise en charge du nouvel employé dès son arrivée au sein de l'entreprise. Le recruteur l'accompagnera, le guidera et l'orientera. Tout au long de sa période d'essai, le recruteur agira en conseiller et veillera à ce que celle-ci se déroule dans de bonnes conditions. Le recours de *Nedjma* a de chasseurs de têtes est rare, exception faite pour certains profils managériaux pointus en Marketing ou Finance.

### 3.1.1. Rôles et responsabilités du service recrutement :

Avant que le processus de recrutement ne commence, il doit être approuvé par deux niveaux hiérarchiques dans la direction qui requiert le poste : le directeur adjoint et le directeur. Ils doivent :

- Démontrer la nécessité de poste ;
- Rédiger la description de poste ;
- Compléter et faire approuver la requête de personnel ;
- Prendre la décision finale quant à la dotation du poste vacant.

*Important : dans le cas d'un nouveau poste, la direction requérante doit rencontrer le service du développement organisationnel et formation afin qu'il puisse :*

1. *Valider le titre de poste et la description des tâches et attribuer le niveau salarial de la grille appropriée ;*
2. *Ajouter ce poste à l'organigramme de la direction concernée.*

Après cette première étape, le service Recrutement de Ressources Humaines doit :

- S'assurer de bien comprendre les besoins de la direction requérante et les critères du poste (et ce, à partir de la requête de personnel approuvé) ;

- Solliciter les candidatures internes et externes ;
- Assurer une présélection des meilleures candidatures ;
- Coordonner les activités d'entrevues, de sélection et d'offre jusqu'à l'embauche ou a mutation interne de la personne-ressource retenue.

### **3.1.2 Les conditions du recrutement :**

Lorsqu'il s'agit d'un candidat interne :

- L'employé doit avoir effectué sa période d'essai de façon concluante et avoir complété 12mois dans son poste actuel. (sauf sous accord exceptionnel)
- L'employé doit présenter un dossier d'assiduité exemplaire ;
- L'employé doit rencontrer ou dépasser tous ses objectifs à son poste actuel ;
- Le dossier de l'employé ne doit pas comporter de sanction disciplinaire depuis au moins 6mois ;
- L'employé peut postuler sur tout poste vacant qui l'intéresse, mais doit obtenir l'accord de sa hiérarchie avant d'être considéré comme candidat, donc avant l'entretien de sélection ;
- L'employé doit correspondre au profil requis et avoir les compétences exigées dans la description du poste à pourvoir.
- L'employé doit être libéré des engagements découlant de formations antérieurs.

Lorsqu'il s'agit d'un candidat externe :

- Avoir l'âge minimum requis par la réglementation du travail ;
- Etre libre de tout engagement envers d'autres employeurs ;
- Répondre aux exigences spécifiques du poste ;

- Satisfaire aux entretiens d'embauche ;
- Déposer tous les documents requis par Nedjma dans le cadre du processus de recrutement et d'embauche.

### **3.1.3 Les filières de recrutement :**

- Recrutement interne (affichage pendant 15jours) ;
- Agence Nationale de l'Emploi (ANEM),
- Candidatures spontanées,
- Agences de recrutement,
- Stagiaire ayant complété son stage chez Nedjma,
- Contacts avec les universités et les écoles,
- Annonces (site Web de Nedjma, presse et Internet).

### **3.1.4. L'affichage de poste :**

C'est sur l'intranet de la société que se trouve l'affichage de poste, cet intranet est accessible à tous les salariés ou qu'ils soient, il est mis à jour quotidiennement, et il comporte différentes informations sur la vie de la société, comme les nouveautés, les rendez-vous, un forum ou les employés peuvent échanger leurs idées...

Cet intranet est divisé en sept catégories « accueil, infos interne, presse... » Et parmi ces catégories il y a le « milieu de travail » lui-même divisé en « recrutement et développement, dossier et l'employé, règlement intérieur... » Si on accède au recrutement en trouvera le lien « postes disponibles ». C'est ici que les salariés trouvent les postes à pourvoir.

### 3.1.5. La procédure de recrutement :

Un fois le poste est affiché par le service de recrutement suite à la validation de la requête ou le descriptif, le poste est considéré comme officiellement ouvert pendant une durée de 15jours.

Les étapes énoncées ci-dessous font état du processus liés à la gestion administrative et fonctionnelle de la mobilité interne :

- 1) Le recruteur et les assistants, mandatés pour chaque direction procèdent à la présélection dès la 1<sup>ère</sup> semaine d'affichage en étudiant les candidatures de chacun et en s'assurant que chaque candidatures répond aux conditions de recrutement.
  
- 2) Les candidats non retenus sur la base d'envoi de leur curriculum vitae et lettre de motivation sont notifiés par le recruteur de rejet de leurs candidatures, ceci par mail avec une justification de non adéquation de profil.
  
- 3) Les candidats retenus lors de la présélection sont éligibles pour un entretien d'évaluation au niveau du service de recrutement, et ils feront l'objet d'une notification par email ou non leur demandera d'obtenir l'accord de leur responsable hiérarchique qui sera en copie dans la notification. Cet accord devra être transmis sous les 72heures, autrement il ne pourra être considéré comme recevable.

A noter que tous refus d'accord émanant du responsable hiérarchique doit être dûment justifié et expliqué au candidat ainsi qu'au service recrutement.

Par ailleurs, la structure libérant le candidat présélectionné pour un entretien doit être consciente des implications pouvant en découler, à savoir une chance pour le candidat

D'être retenu et une disponibilité de cette structure à le libérer dans des délais raisonnables en effectuant ou pas son remplacement.

- 4) Une fois l'accord obtenu, un premier entretien est organisé avec le recruteur et /ou la structure requérante, selon les disponibilités de chacun.
  
- 5) Après que le processus d'entretien soit satisfait et les candidats internes présélectionnés rencontrés, une décision finale est prise de façon collégiale entre les parties concernées, à savoir les responsables requérants, le recruteur mandaté et le chef de service recrutement sur la base des candidatures internes et externes présentées.
  
- 6) Le responsable hiérarchique du candidat interne choisi ; est avisé que celui-ci se verra recevoir une offre formelle émanant du service recrutement.
  
- 7) Une mobilité doit être initiée par la direction actuelle de l'employé ayant pour sens d'annoncer un accord de principe. Cette mobilité sera transmise au recruteur qui s'assurera de la présenter à toutes les parties signataires. Ce document ne pourra être considéré officiel et agréé qu'une fois toutes les parties concernées auront donné leur consentement respectif et l'offre formellement transmise au candidat concerné par le biais d'une lettre d'offre interne et du descriptif de ses nouvelles responsabilités.  
Le candidat interne peut revenir sur sa décision lors de la présentation de l'offre et la refuser sous réserve de justification. Ce dernier ne peut faire l'objet d'aucune sanction de quelque sorte que ce soit et devra être maintenu à son poste actuel.
  
- 8) Une fois les délais de la passation définis et consentis par toutes les parties concernées ( le recruteur coordonnant cette entente) et l'offre validée acceptée, le candidat interne prend ses fonctions physiquement à son nouveau poste. Le poste est donc comblé.
  
- 9) Le candidat devra répondre favorablement à une période d'essai de 30 jours dans son nouveau poste et donc être maintenu à ses fonctions.

Dans le cas où le candidat se voit attribuer une période d'essai non concluante dû à un manquement justifié, il devra réintégrer son poste précédent ou un autre d'un niveau hiérarchique similaire dans le cas où son remplacement aurait déjà été effectué au sein de son précédent département.

### **3.2 Les entretiens d'évaluation :**

L'entreprise a recours à des entretiens d'évaluation et à des systèmes d'appréciation pour évaluer les performances de ses employés afin de déceler le potentiel qui permettra une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

Cette appréciation permet en outre de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes et d'optimiser la gestion des hommes (détection des potentiels d'évaluation ou des difficultés d'adaptation par rapport aux emplois). Elle permet d'agir sur les promotions, les mutations, les changements d'affectation, et aussi sur les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation. Elle définit des emplois-types afin de les mettre à jour et de les gérer par rapport aux situations réelles de travail.

La mise en place d'un système d'appréciation a permis aussi d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et d'être plus à l'écoute et plus réceptif face aux attentes des salariés.

Par conséquent, l'entreprise a pu dégager :

- Les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable sans le poste actuels,
- Les progrès à réaliser par l'intéressé,
- Les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelles.

***Important :*** cet entretien est effectué une fois par an, il se déroule entre chaque employé et son chef hiérarchique.

**Voir l'Annexe N°3.**

### 3.3. La formation chez Nedjma :

La formation est une réponse à l'évolution rapide de notre environnement et à la complexité de nos métiers qui évoluent en permanence et font appel à toujours plus de technicité, de créativité et de professionnalisme. Elle est un facteur important de

développement individuel et professionnel. La formation a pour objectif de développer les connaissances, les méthodes et les compétences de tous les collaborateurs afin de garantir l'épanouissement personnel et la performance collective.

Le processus de formation au sein de *Nedjma* suit un cycle bien défini qui comporte plusieurs étapes, depuis l'expression du besoin jusqu'à l'évaluation.

- L'expression du besoin
- La réconciliation des besoins,
- L'élaboration du plan de formation,
- La validation et diffusion du plan de formation par les directeurs,
- L'établissement du budget,
- La fixation des objectifs,
- La sélection des organismes formateurs,
- La réalisation de la formation,
- Le suivi de la formation,
- La mise à jour du dossier de l'employé.

### 3.4. La mobilité interne au sein de WTA :

Dans le cadre de la promotion de ses compétences à l'interne, WTA e dote d'un processus de mobilité interne par le biais de l'affichage des postes disponibles au sein de l'organisation.

A savoir que 95% des postes disponibles (remplacements ou créations) est affiché sur l'intranet de l'entreprise et seuls 5% sont considérés comme non éligibles à cette politique, s'agissant de promotions internes ou dans le cadre de compétences exceptionnelles.

Cette pratique a pour but principal de donner une visibilité aux Nedjmiens au sujet des opportunités d'emploi existantes au sein de notre entreprise en toute transparence mais aussi de développer nos compétences en interne en leur offrant des possibilités d'évolution.

Cela permet à chaque employé de prétendre au poste de son choix, selon les orientations de son profil ainsi que ceux de l'entreprise en répondant à un certain nombre de critères et conditions énoncés.

#### 3.4.1. Les types de mobilité dans l'entreprise :

Les différents types de mobilités qui apparaissent au sein de l'entreprise, à savoir la mobilité verticale ou horizontale, ainsi que la mobilité diagonale ou géographique.

- ***La mobilité verticale :***

Elle sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle à travers :

- Un avancement dans un grade supérieur correspondant à un poste supérieur lorsque l'employé a subi avec succès l'entretien d'accès au poste.
- Une promotion qui emmène à un passage à un grade supérieur relevant d'un même poste de travail à partir de l'évaluation faite par la hiérarchie et basée sur le mérite professionnel et d'atteindre des objectifs assignés.

- D'une affectation à un poste de niveau supérieur à la suite d'obtention de titres ou de diplômes nouveaux et l'existence de besoins réels en la matière.

- ***La mobilité horizontale :***

C'est la mobilité qu'on rencontre le plus souvent dans la société, elle vient dans le cadre de la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il existe des postes d'entrée dans la société, ces postes n'exigent pas d'expérience particulière, comme le conseiller de vente ou le conseiller client, c'est un passage pour les nouveaux

diplômés qui leur permettra d'avoir une vision de l'entreprise et de sa culture, afin de bien les préparer pour occuper les postes dans leurs filières.

Comme les autres mobilités, dès que les conditions sont atteintes le salarié peut postuler à un poste affiché et où il a le profil, s'il est retenu, il quittera sa direction vers la nouvelle qui l'a recruté, et ça sera une mobilité horizontale.

- ***La mobilité diagonale :***

Cette mobilité à *Nedjma* se traduit par la mutation d'un service à un autre mais avec une élévation dans la hiérarchie, l'employé se voit promu dans un autre service, mais s'il a auparavant travaillé dans le domaine et qu'il a les compétences requises, il se retrouve dans un poste de responsabilité, cette mobilité est aussi fréquente que la mobilité horizontale.

- ***La mobilité géographique :***

La mobilité géographique peut être exercée dans les cas suivants :

- Nécessité de service,
- Dans le cadre d'une réorganisation, d'une restructuration,
- Sur la demande du travailleur, sous conditions,
- Si le salarié postule et est accepté pour un poste dans une autre région.

### 3.4.2. Les étapes de ma mobilité interne chez Nedjma

Les étapes énoncées ci-dessous font état des processus liés à la gestion administrative et fonctionnelle de la mobilité interne :

- A. Le recruteur et les assistantes recrutement mandatés pour chaque direction procèdent à la présélection dès la 1<sup>ère</sup> semaine d'affichage en étudiant les candidatures de chacun en s'assurant que chaque candidature réponde aux conditions énoncées ci-dessous.
  
- B. Les candidats non retenus sur la base de l'envoi de leur curriculum vitae et lettre de motivation sont notifiés par le recruteur du rejet de leurs candidatures, ceci par mail avec une justification de non adéquation de profil.
  
- C. Les candidats retenus lors la présélection et donc éligibles à un entretien d'évaluation au niveau du service du recrutement font l'objet d'une notification par mail en leur demandant d'obtenir l'accord de leur responsable hiérarchique. Ce même responsable hiérarchique étant en copie dans la notification. Cet accord devra être transmis sous les 72h, autrement dit, il ne pourra être considéré comme recevable.

**Important :** *A noter que tout refus d'accord émanant du responsable hiérarchique devra être dûment justifié et expliqué au candidat ainsi qu'au service recrutement.*

*Par ailleurs, la structure libérant le candidat présélectionné pour un entretien doit être consciente des implications pouvant en découler, à savoir une chance pour le candidat d'être retenu et une disponibilité de sa direction à le libérer dans les délais raisonnable en effectuant ou pas son remplacement.*

- D. Une fois l'accord obtenu, un premier entretien est organisé avec le
- E. recruteur et/ou la structure requérante, selon les disponibilités de chacun. Cet entretien devant s'effectuer au courant de la seconde semaine suivant l'envoi de la candidature.
- F. Une décision finale est prise de façon collégiale entre les parties concernées, à savoir les responsables requérant, le recruteur mandaté et le Chef de Service recrutement sur la base des candidatures internes et externes présentées.
- G. Le responsable hiérarchique du candidat interne choisi est avisé que celui-ci verra recevoir une offre formelle émanant du service recrutement.
- H. Une mobilité doit être initiée par la direction actuelle de l'employé ayant pour sens d'annoncer un accord de principe. Cette mobilité sera transmise au recruteur qui s'assurera de la présenter à toutes les parties concernées auront donné leur consentement respectif et l'offre formellement transmise au candidat concerné par le biais d'une lettre d'offre interne et du descriptif de ses nouvelles responsabilités

**Important :**

*A noter qu'un candidat interne peut revenir sur sa décision lors de la présentation de l'offre et la refuser sous réserve de justification. Ce dernier ne peut faire l'objet d'aucune sanction de quelque sorte que ce soit et devra être maintenu à son poste actuel.*

*Cela implique que le candidat interne choisi ne pourra commencer à sa nouvelle fonction qu'à l'unique condition que l'offre lui ait été présentée.*

- I. Une fois les délais de passation définis et consentis par toutes les parties concernées (le recruteur coordonnant cette entente) et l'offre validée

Acceptée, le candidat interne prend ses fonctions physiquement à son nouveau poste. Le poste est donc comblé.

**Important :** *Dans le cas où le candidat se voit attribuer une période d'essai on concluante dû à un manquement justifié, il devra réintégrer son poste précédent ou un autre d'un niveau hiérarchique similaire dans le cas ou son remplacement aurait déjà été effectué au sein de son précédent département.*

### **3.4.3. les facteurs de la mobilité :**

A travers les questions posées aux salariés au sein de l'entreprise nous avons recensé les facteurs suivants liés à la mobilité :

- *D'ordre financier :* Lorsque la rémunération n'est pas la conséquence ; elle incite les travailleurs à demander le changement de leur poste de travail vers d'autres filières à travers une mobilité horizontale ou bien sur une mobilité verticale qui sera synonyme d'évolution dans la hiérarchie et par conséquent d'augmentation de salaire.
- *D'ordre administratif :* C'est en fait par rapport à la possibilité de promotion qu'offrent certaines filières par rapport aux autres, par exemples la direction technique par rapport à la direction RH.
- *D'ordre relationnel :* Cela rentre dans le cas d'une mobilité qui ne fonctionne pas, dans ce cas si la personne n'arrive pas à s'intégrer dans son milieu de travail, elle peut demander une réintégration.

De plus, on trouve le cas du travail de nuit, comme dans le cas des centres d'appel ou la maintenance, ce sont les équipes qui doivent se déplacer

Dehors vers les endroits isolés parfois pour effectuer des réparations, dans ce cas les personnes peuvent chercher une mobilité vers d'autres postes ou ils n'ont pas à faire ce genre de travaux.

- *D'ordre sanitaire* : Sur décision du médecin de travail et pour préserver la santé du travailleur, on peut exiger sa mutation vers d'autres postes moins stressants et moins contraignants.

**Voir la charte de mobilité dans l'Annexe N°4.**

### **3.5. Les étapes clés de la démarche GPEC chez l'entreprise :**

Nous avons abordé précédemment la notion de GPEC, nous avons précisé la définition et les enjeux de la GPEC.

Il nous paraît utile à présent, de détailler la méthodologie que l'entreprise Nedjma adopte lorsque l'on se lance dans un tel projet. L'analyse des ressources disponibles doit permettre de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau qualitatif que quantitatif.

#### ***a. Identification des métiers et leurs évolutions :***

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Quelle structure pour demain ?

Compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que ce soit au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions, les absorptions, il est primordial pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera.

- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise a besoin demain et les compétences qui permettent de faire face à ses futurs besoins.

***b. Analyse quantitative des ressources de l'entreprise :***

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on stimule l'affectation d'une personne à un poste. Pour cela nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

- Quel est l'âge moyen de l'effectif ?
- Etude de la pyramide des âges.
- Evaluer le nombre de démissions, de licenciements et de départ en retraite.
- Connaitre la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements.
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types ; d'où viennent les salariés dans chaque emplois ? Combien de temps restent-t-ils ? Ou vont-ils ?

En effet, il existe différents outils déjà présents dans l'entreprise pour faciliter ces analyses, à savoir ; l'organigramme, les pyramides des âges et d'ancienneté, l'entretien annuel d'évaluation, le bilan social...etc.

***c. Diagnostic des écarts et évaluation des compétences :***

Ces études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- Un déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectifs en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas-là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants...
- Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et /ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas-là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ». d'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métier /compétences.

Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoirs être, savoir-faire liés à un profil et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie des compétences. A partir de cette cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétences adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

**d. Outils d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :**

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

### 3.6. le rythme de mobilité au sein de l'entreprise :

La mobilité interne doit être plus sévère que le recrutement externe, une véritable sélection doit exister.

Il doit être clair que la mobilité en interne n'est pas automatique, qu'elle n'est pas un droit pour les salariés. En cas de refus, l'entreprise explique au candidat les raisons du refus de sa mutation et doit lui indiquer les raisons de ce choix et les critères qui ont été retenus.

D'autre part, la promotion dans l'entreprise doit être un non-événement. Pour cela, la mobilité au sein de *Nedjma* est assumée et affirmée par la direction.

De plus, en fonction des profils des candidats, cette démarche offre d'ailleurs l'opportunité de redéfinir un poste, un champ de responsabilités ou de redimensionner un service, afin de répondre à ses nouveaux objectifs.

Pour l'entreprise Nedjma, la réussite d'une politique de mobilité interne repose sur sa capacité à identifier les candidats à la mobilité, tout en veillant à respecter l'équilibre global de l'organisation et son niveau de performance.

Une expérience de **03 ans** à un poste semble un bon rythme avant d'envisager de muter en interne un collaborateur. Mais il est possible de le faire après moins de cette période.

Au sein de cette entreprise, cette démarche nécessite de maîtriser les techniques d'entretien, de faire un choix sur des critères clés, de parier sur un potentiel, et de construire un plan d'intégration du salarié

Cependant, la mobilité interne n'est pas toujours possible, car il n'y a pas forcément de profils disponibles en adéquation avec le profil du poste, le recrutement externe s'avère donc dans ce cas la seule solution.

*Remarque : il doit être par ailleurs envisagé de réserver aux candidats extérieurs certains postes pour lesquels on désire du « sang neuf », car l'autarcie aussi est dangereuse.*

*Il est même important pour elle d'affirmer son droit à l'erreur, en mettant en place des filets de sécurité. Il pourra s'agir par exemple de fixer des clauses de retour...etc.*

### 3.7. Recrutement externe ou promotion interne :

Pour *Nedjma*, le recrutement externe lui présente un double risque à savoir :

- Le coût souvent élevé de la prospection,
- Le risque d'échec en cas d'inadéquation entre le candidat et le poste à prévoir,

TROISIÈME CHAPITRE :

**LA PROMOTION DES  
RESSOURCES HUMAINES DE  
L'ENTREPRISE NEDJMA**

---

**Introduction du troisième chapitre :**

Après avoir abordé toutes les facettes de mobilité présentent au sein de l'entreprise et les différents moyens et services mis à sa disposition, nous allons à présent étaler et analyser les résultats des promotions qui ont eu lieu dans les 03 dernières années , à savoir , 2010-2011-2012 , et ce dans tous les départements de l'entreprise Nedjma .

Les résultats seront représentés sous forme de graphes et d'histogrammes, suivis par des interprétations. Nous allons par la suite comparer les résultats des 03 études effectuées et vérifier si l'année 2012 a été riche ou non en « promotion ».

## Section 1 : la promotion des Ressources Humaines de Nedjma

Il est primordial de valoriser le capital d'expériences accumulées grâce à la promotion. L'importance de la promotion professionnelle des employés et la prise en considération de leur besoin en développement n'est plus à démontrer.

Le tableau suivant récapitule le nombre de promotion qu'a connu chacun des 12 départements, durant 03 ans d'affilé.

**Tableau 3: Evolution des promotions des 03 dernières années**

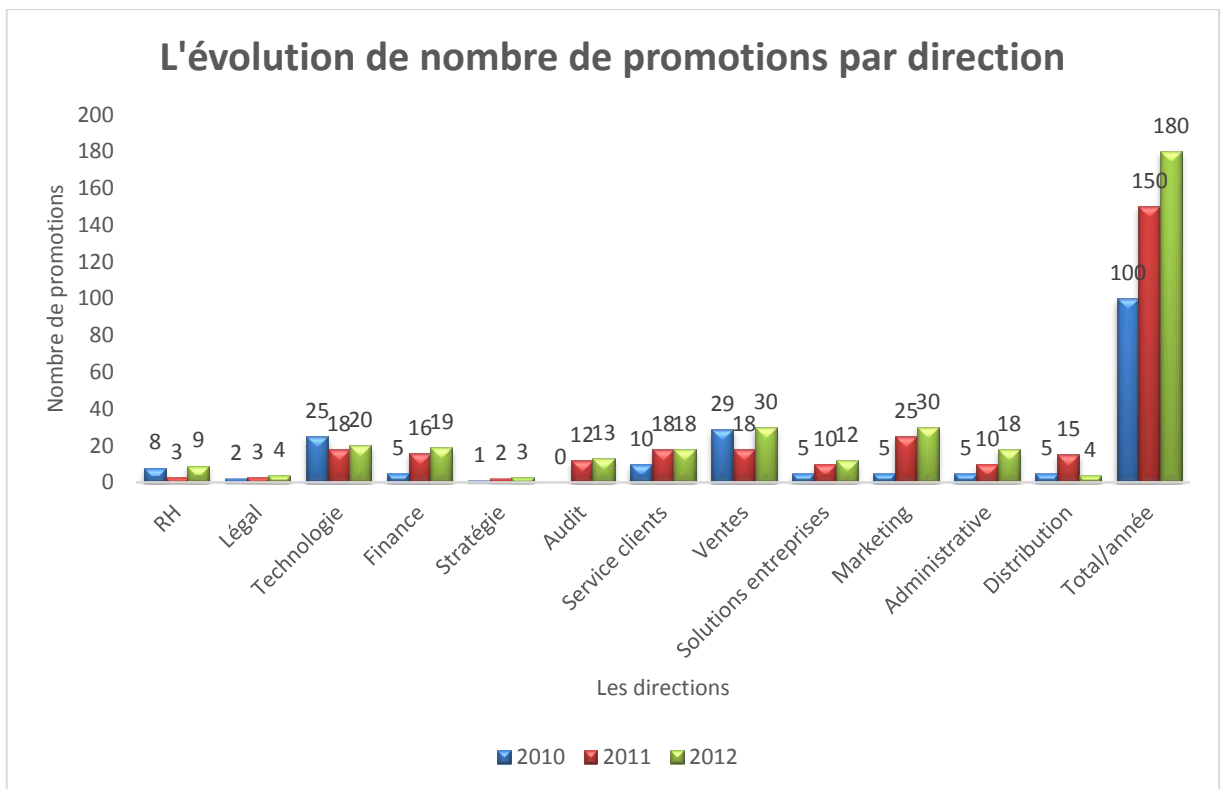
<b>Années</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>RH</b>	8	3	9
<b>Légal</b>	2	3	4
<b>Technologie</b>	25	18	20
<b>Finance</b>	5	16	19
<b>Stratégie</b>	1	2	3
<b>Audit</b>	0	12	13
<b>Service client</b>	10	18	18
<b>Vente</b>	29	18	30
<b>Solutions entreprises</b>	5	10	12
<b>Marketing</b>	5	25	30
<b>Administrative</b>	5	10	18
<b>Distribution</b>	5	15	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>180</b>

### La représentation graphique :

Le graphe suivant, montre clairement l'évolution de la promotion des employés au niveau de chaque département et pendant les années 2010, 2011 et 2012.

Par la suite, nous allons tenter d'apporter quelques explications nécessaires afin de comprendre et découvrir les raisons principales qui font que ...

**schéma 3: Evolution du nombre de promotions par direction**



### **Interprétation des résultats :**

Comme premier constat, en comparant le nombre total des promotions qui ont eu lieu dans l'entreprise, la promotion a connu une évolution, d'une année à une autre. À savoir une évolution de **50** personnes entre 2011 et 2012, ce qui représente un nombre très important. Et de **30** personnes de l'année dernière à cette année.

Par ailleurs, il est primordial de donner quelques détails :

- ✓ On constate que le département RH a connu une évolution en terme de promotion, de l'année dernière à cette année, et ce, car l'entreprise trouve parmi ses salariés les potentiels requises.
- ✓ L'évolution des promotions du département Technologie est marquée de 20 promotions cette année. Cela explique l'importance de ce département d'une part et d'autre part, une preuve que l'entreprise trouve parmi ses collaborateurs les compétences recherchées pour le nouveau poste. **Voir l'annexe N° 5.**
- ✓ Quant au département stratégie qui est marqué par la promotion de deux personnes de 2011 à cette année, cela parce que l'entreprise est très rigoureuse et minutieuse en termes de mobilité et plus spécialement de promotion, aucune promotion ne se fait en cas de non besoin en effectif.
- ✓ Le nombre de personnes promus au niveau du département vente a beaucoup progressé, voire de 12 postes, et ce suite à l'expérience des employés de ce département et aussi à l'importance qu'accorde l'entreprise à ce département. De ce fait, il lui est plus sûr et bénéfique de promouvoir un employé ayant de l'expérience dans ce département, au lieu de chercher à l'extérieur.

Après analyse des données, nous constatons qu'au sein de l'entreprise se trouve les qualifications professionnelles requises, souhaitées et nécessaires pour occuper des postes qui représentent les piliers de l'entreprise.

D'autre part, la confiance que fait l'entreprise à ses employés la mène à les redynamiser en leur donnant la possibilité d'accéder à un poste plus élevé.

Rejoindre l'équipe Nedjma, c'est intégrer une entreprise où se développe un sentiment d'appartenance à une marque voire même à une famille. L'environnement d'un employé est un environnement où le travail s'effectue dans un esprit de collaboration, d'ambition et d'équipe.

## **Section 2 : l'étude empirique**

A travers la section précédente, nous avons eu un premier aperçu sur la mobilité au sein de l'entreprise et plus précisément sur la promotion des ressources humaines qui représente le socle de notre sujet.

Partant du principe que Nedjma est connu par la qualité de son personnel compétents, et expérimentés, étant convaincu que la promotion des ressources humaines clés est une façon de garder ses talents, nous avons jugé utile de mener une enquête sur le terrain auprès des employés de l'entreprise afin d'affiner notre étude de cas et de pouvoir faire des analyses plus poussées et une conclusion plus pertinente. Rappelons, que notre thème porte sur la promotion des ressources humaines et plus précisément, sur son apport sur le développement des compétences.

Il convient de préciser, que nous avons cibler les employés ayant récemment été promus, afin d'avoir des résultats actuels.

### **Présentation du sondage :**

Le sondage par questionnaire porte sur un échantillon représentatif de l'ensemble des employés promus l'année 2013. Nous nous intéressant à cette catégorie d'employés pour que l'étude empirique soit adéquate à la problématique posée.

D'autre part, et malgré la disponibilité des informations concernant les promotions des RH des 3 dernières années, nous avons jugé plus pertinent de s'intéresser aux promotions de cette même année, à savoir l'an 2013.

Cependant, afin de mieux expliquer notre approche, nous avons jugé utile de répondre aux questions suivantes : qui interroger ? Comment interroger ? Combien interroger ?

### ➤ Les objectifs de l'étude :

Notre étude a pour objectifs de

- Déterminer le degré d'importance qu'accorde Nedjma à la promotion de ses ressources,
- Identifier l'apport de la promotion des ressources humaines sur le développement de leurs compétences,
- Solliciter des idées et des points d'amélioration, si nécessaire.

### ➤ Le plan de l'étude :

A cette étape, nous nous sommes retrouvées confrontées à une grande variété d'approches possibles. Nous avons dû choisir une source d'information, une approche méthodologique, l'instrument de collecte des données, le plan d'échantillonnage et la méthode de recueil des informations.

#### 2.1. La source d'information :

Puisque nous ne pouvions pas accéder aux informations recueillies au préalable par l'entreprise Nedjma, nous étions obligées de collecter nous-mêmes des informations. (Informations primaires).

De plus, du moment que nous traitons un sujet relatif à la promotion des RH, un grand patron que l'employé franchit, qui représente une pratique qui touche beaucoup plus les employés, donc se sont eux qui vont être interrogés.

#### 2.2. L'approche méthodologique :

Parmi les approches méthodologiques qui existent, nous avons choisi l'enquête à grande échelle qui nous aidera à atteindre les objectifs de notre étude. Car contrairement aux méthodes qualitatives, l'objectif ici est de rassembler des informations généralisables à l'ensemble de la population grâce à un large échantillon de personnes.

### 2.3. L'instrument de collecte des données :

Comme instrument de collecte de données, nous avons choisi le questionnaire. C'est l'outil le plus courant ; un instrument flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées.

#### ➤ **Le questionnaire :**

Notre questionnaire est composé de deux parties :

#### **Voir Annexe n° 06: Le questionnaire.**

- La première partie du questionnaire nous aide à avoir des informations relatives à la carrière de la personne interrogée, ses mobilités, sa mutation au nouveau poste ...
- La seconde partie nous permet de découvrir si l'on peut développer ses compétences suite à une promotion, et l'importance que donne l'interviewé à cette dernière.

#### ➤ **Les types de questions utilisés :**

Le questionnaire comporte différents types de questions (fermés, semi-ouvertes et ouvertes), ce qui permettra de disposer d'informations variées et fiables.

Nous avons utilisé plusieurs types de questions pour atteindre avec précision les différents objectifs de notre étude.

Notre questionnaire a été structuré de façon à éviter les questions jugées indiscretes et d'éviter le refus. Nous avons utilisé les types de questions suivantes :

- Des questions fermées :
  - Dichotomiques
  - Multichotomiques à réponse unique
- Des questions ouvertes.

➤ **Le test du questionnaire :**

Avant la réalisation de l'enquête, nous avons testé notre questionnaire auprès de 10 personnes de notre population à interroger, dans les circonstances exactes de notre enquête.

Le test du questionnaire nous a permis de :

- Déceler les questions mal comprises ;
- Vérifier que nous n'avons pas utilisé de termes incompréhensibles ;
- Contrôler la cohérence du cheminement.

➤ **La population interrogée :**

La population concernée par notre étude est exclusivement composée des employés qui se trouvent à la direction générale de l'entreprise Nedjma, là où s'est déroulé mon stage pratique.

➤ **La taille de l'échantillon :**

Rappelons que le nombre de personnes promues cette année est de 180 personnes. Ce nombre représente la population mère.

La taille de notre échantillon est de  $n=60$  personnes, mais nous étions obligées d'interroger plus, afin de pouvoir filtrer les questionnaires contenant des réponses fictives.

Nous voulions au début interroger 100 personnes, mais pour des raisons confidentielles, on nous a limité le nombre d'interviewés à 60.

### ➤ **La méthode d'échantillonnage :**

Nous avons opté, dans notre étude, pour l'enquête en face-à-face.

### **La collecte d'information :**

C'est l'étape principale de notre enquête, cela nous a pris 02 jours (le 28 et 29 Mai). Durant cette étape, nous n'avons rencontré aucun problème, les employés ont normalement coopéré avec nous et étaient très enchantés de nous répondre.

Après la collecte des questionnaires, nous avons procédé au traitement, puis à l'analyse et à l'interprétation de l'ensemble des données et des informations recueillies.

### **L'analyse et la présentation des résultats :**

Pour bien exploiter les résultats recueillis, nous avons préféré classer les questions en 03 catégories. Avant d'aborder l'analyse du contenu des réponses, nous présenterons brièvement les questions d'identification qui ont trait à :

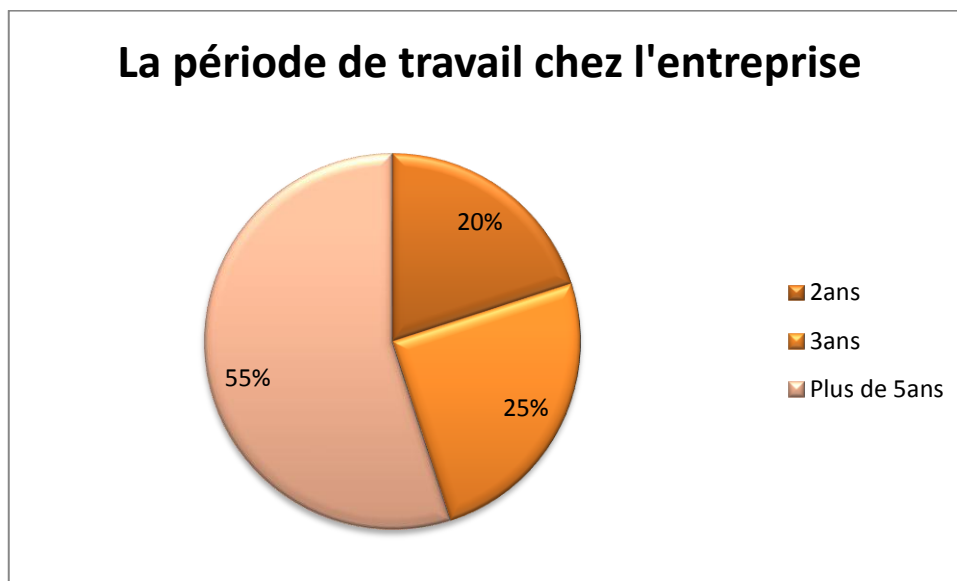
- La situation des employés dans l'entreprise, ou autrement dit « la mobilité » chez Nedjma ;
- La situation de satisfaction ou d'insatisfaction des employés quant au cadre de travail après la promotion ;
- La perception des employés, quant au développement de leurs compétences suite à leur promotion sociale.

### Section 3 : L'analyse des résultats par le Tri à plat et tri croisé

#### ➤ Le tri à plat :

##### Question 1 : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Nedjma ?

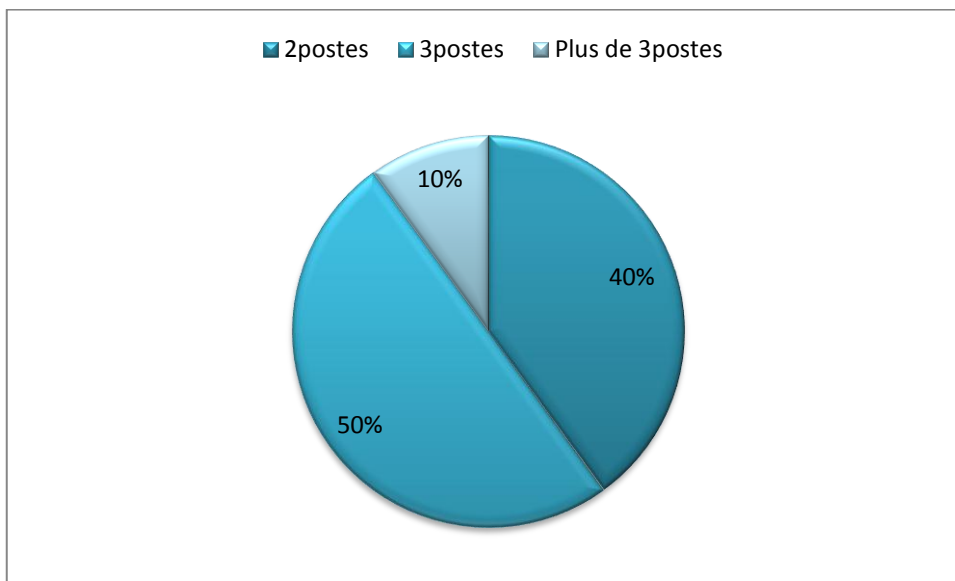
	2ans	3ans	Plus de 5ans	Total
<b>Nombre</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>60</b>
<b>Pourcent age</b>	<b>20</b>	<b>25%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>



D'après les résultats obtenus, on constate que 55% des interviewés travaillent chez Nedjma depuis plus de 5ans, 25% le sont depuis 3ans. Le reste (soit 20%) depuis moins de 2ans.

**Question 2 : Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise?**

	2poste s	3poste s	Plus de 3postes	Total
<b>Nombre</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>60</b>
<b>Pourcent age</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>



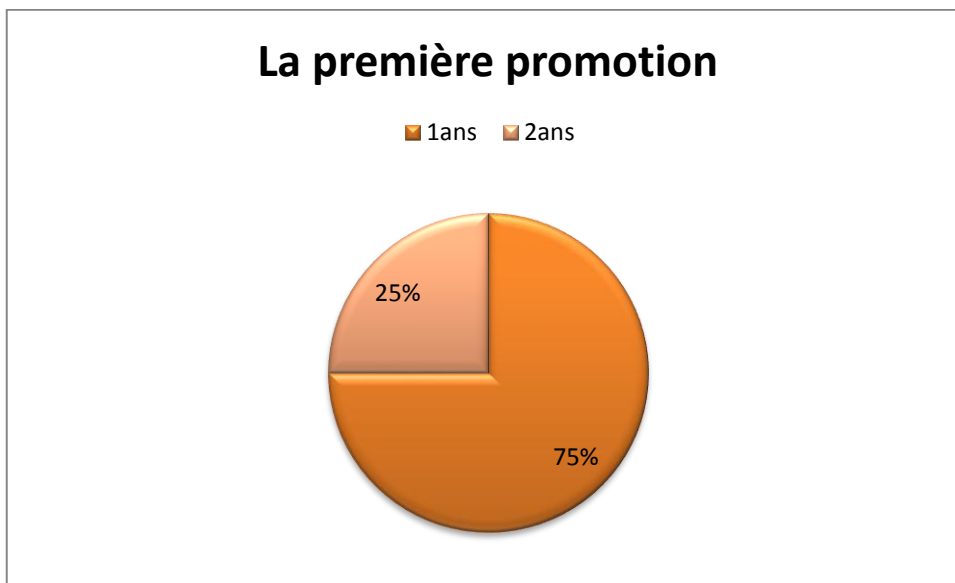
D'après ce secteur, on remarque que 50% des interviewés on occupés 03 postes depuis qu'ils ont intégrés l'entreprise. 40% sont passés par 2 postes seulement, alors que les 10% restants ont occupés plus de 3postes

Ceci montre que la mobilité chez *nedjma* est favorisée, d'ailleurs, les employés ayant occupés 03 postes et plus été très satisfaits et fières de mentionner cela.

**Question 3 : Après combien de temps avez-vous été promu pour la première fois ?**

Plus que la moitié des interviewés, voire 75% ont été promu pour la première fois après 1ans, le reste soit 25% l'ont été après leur deuxième année dans l'entreprise

	1ans	2ans	Total
<b>Nombre</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>60</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>75%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

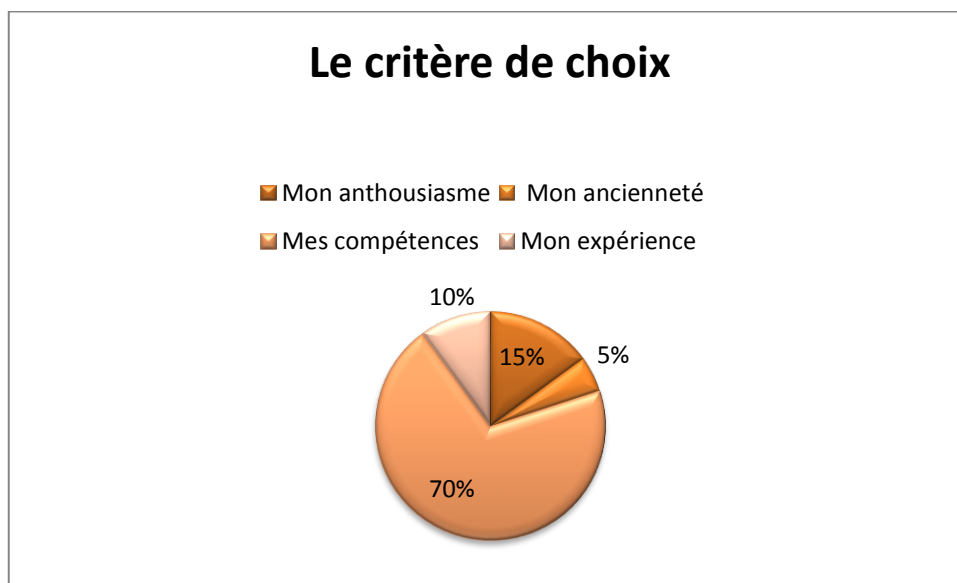


D'après ce secteur, le taux des employés ayant été promus après 1ans de leur intégration de l'entreprise est à 75%, alors que le reste qui représente 25% l'a eu après 2ans.

L'entreprise ne tarde pas à récompenser ses talents par une promotion, n'hésite pas à leurs accorder la chance d'évoluer, de développer leurs compétences, de montrer des capacités cachés

**Question 4: Parmi les critères suivants selon lequel avez-vous été privilégié ?**

	Mon enthousiasme	Mon ancienneté	Mes compétences	Mon expérience	Tota l
<b>Nombre</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>60</b>
<b>Pourcent age</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>70%</b>	<b>10%</b>	<b>100 %</b>



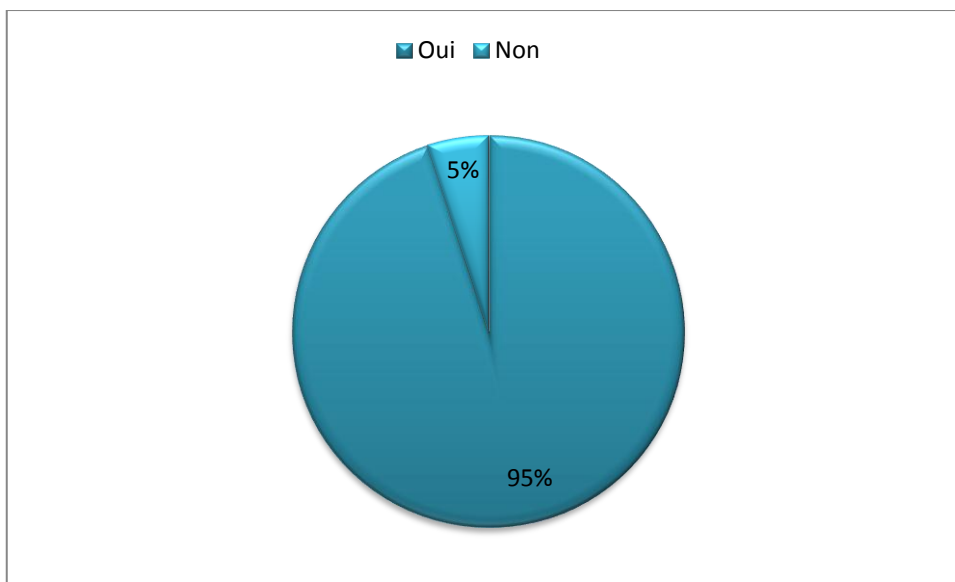
70% des interviewés estiment que les compétences est le critère pour lequel ils ont été privilégiés pour leur promotion. 15% ont optés pour l'enthousiasme, 10% pensent que leur expérience leur a privilégié. Le reste (soit 5%) juge l'ancienneté comme facteur de choix.

De ce fait, il nous est clair que les employés accordent une grande importance au facteur « savoir-faire et compétence », car quasiment la totalité a opté pour ce critère.

A notre avis, cela prouve qu'ils fournissent beaucoup d'effort et s'efforcent à s'améliorer et cherchent à acquérir plus de compétence afin de pouvoir bénéficier d'une promotion.

**Question5 : Cette promotion vous-a-elle permis d'évoluer en termes de compétences ?**

	Oui	Non	Total
Nombre	57	3	60
Pourcentage	95%	5%	100%



D'après ces résultats, la quasi-totalité des interviewés, à savoir 95% estiment que cette promotion leur a permis d'évoluer en terme de compétences, et seulement 5% ont répondu par un non.

C'est un succès pour l'entreprise, car c'est une preuve non seulement que l'employé est conscient de l'importance de l'évolution de ses compétences pour sa carrière, mais aussi et surtout ce dernier ne ménagerait aucun effort pour bénéficier d'une autre promotion.

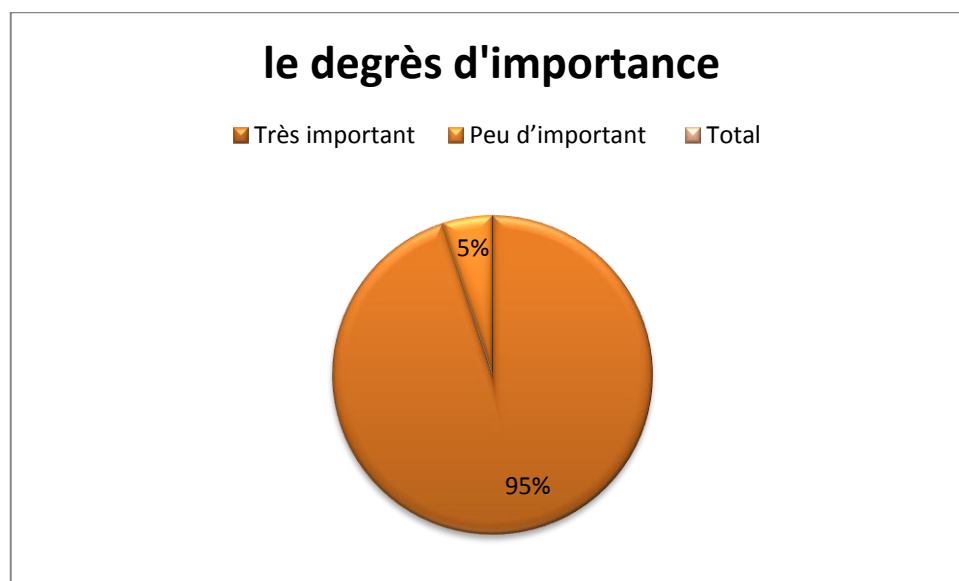
**Question 6: Si non, expliquer les raisons en quelques lignes s'il vous plait.**

Les personnes ayant répondu par un non, ont cité deux raisons différentes qui font qu'ils ne ressentent pas d'évolution, à savoir :

1. L'absence de différence entre l'ancien poste et celui d'après la promotion.
2. La charge du poste ne permet pas d'évoluer.

**Question 7:Quelle importance accordez-vous au développement des compétences dans votre carrière ?**

	Très important	Peu d'important	Total
<b>Nombre</b>	57	3	60
<b>Pourcentage</b>	95%	5%	100%

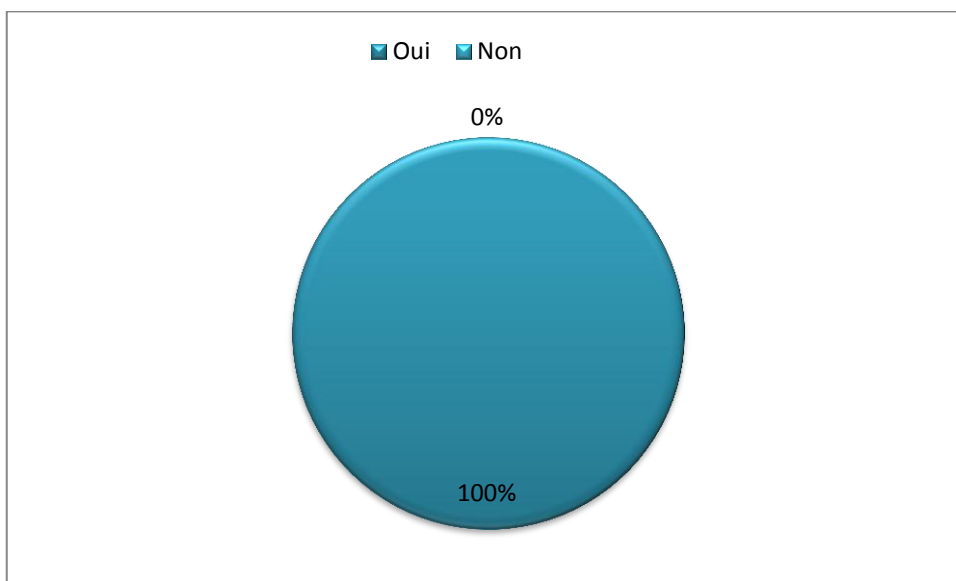


Les résultats ci-dessus montrent que 95% accordent une très grande importance au développement des carrières, le reste (5%) estime que c'est important.

Donc plus que la moitié des interviewés ne perdent pas de l'œil le développement de leurs carrières, fournissent des efforts constants afin d'évoluer et d'atteindre une position plus élevée à chaque fois. Cela montre leur forte motivation et optimisme de se développer.

**Question 8 : pensez-vous que la promotion des RH est un moyen de développement de compétences des employés ?**

	Oui	Non	Total
Nombre	60	-	60
Pourcentage	100%	-	100%



De ce dernier secteur, il est clair que, parmi les employés interrogés la totalité, estiment que leur promotion est un facteur de développement de compétences.

### **La fiche signalétique :**

Nous constatons d'après les résultats obtenus que le nombre d'homme travaillant au sein de l'entreprise *Nedjma* est égale à celui des femmes, à savoir, 30 hommes et 30 femmes.

L'Age des employés interviewés varie entre 25ans à 36 ans, voir 30%. Le reste voir 30% des interviewés ont plus de 45ans. Ceci montre que l'effectif de l'entreprise est composé de jeunes employés connu par leur dynamisme ouverture d'esprit et enthousiasme et des employés plus ou moi âgés dotés d'une expérience incontournable, de capacité à résoudre les problèmes les plus complexes vu leur longue carrière.

90% d'entre eux sont de nationalité algérienne, le reste possède une nationalité étrangère.

Ceci est une preuve de l'ouverture d'esprit de *Nedjma*, qui donne l'occasion aux talents de nationalités confondues de faire partie de la grande famille des Nedjmiens.

La plupart des interrogés occupe un poste de sénior manager, chef de service, spécialiste, Viennent après les superviseurs et les chefs de projets.

➤ **Le tri croisé :**

Afin d'avoir des résultats plus raffinés et dans le souci de faciliter l'interprétation des résultats, nous avons jugés utile de croiser quelques résultats, que nous trouvons nécessaires.

**Question 2 et 5 :**

Rappelons les deux questions :

- Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise ?
- Cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétences ?

---

**La promotion est un moyen de  
développement des compétences**

<b>L'évolution en termes de compétences</b>	<b>OUI</b>	
<b>OUI</b>	57 95%	
<b>NON</b>	3 5%	
<b>Total</b>	<b>60 100%</b>	

---

D'après le tri ci-dessus, on remarque que parmi les 60 personnes qui trouvent que la promotion est un moyen de développement des compétences, 57 personnes estiment qu'ils ont évolué depuis leurs promotions. Seulement 3 personnes pensent le contraire.

Ceci prouve que les employés de l'entreprise sont conscient de l'importance du développement de leurs compétences, et sont satisfait de leur évolution et certainement n'arrêteraient pas de fournir plus d'efforts afin d'évoluer encore.

**Question 5 et 8**

- Cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétences ?
- pensez-vous que la promotion des RH est un moyen de développement de compétences et de fidélisation des employés ?

---

**Plus de 03 postes depuis l'intégration de l'entreprise**

<b>L'évolution en termes de compétences</b>	<b>OUI</b>	
<b>OUI</b>	46	100%
<b>NON</b>	–	–
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

---

De ce tri, nous pouvons déduire que toutes les personnes ayant occupé plus de 03 postes, évoluent tous en terme de compétences.

C'est encore une preuve que les années passées dans cette entreprise et les différents poste occupés leurs permettent à chaque fois d'évoluer.

### **3. Le récapitulatif de l'enquête :**

Nous avons essayé à travers notre étude auprès des employés ayant été promus, de découvrir le lien entre la promotion des ressources humaines et le développement de leur compétences.

Les résultats obtenus nous ont permis de conclure que :

- La mobilité des ressources humaines est très pratiquée par l'entreprise, car un grand nombre des interviewés ont occupés plus qu'un poste depuis qu'ils ont intégrés l'entreprise.
- L'entreprise favorise la promotion de ses employés, au lieu de faire appel à des ressources externes, car plus que la moitié des interviewés ont été promus après l'année de leur intégration de l'entreprise et cela prouve que *Nedjma* fait confiance à ses talents et ne rate pas l'occasion de les promouvoir en cas de besoin.
- Les employés de *Nedjma*, sont très conscients de l'apport de leur promotion professionnel au développement de leurs compétences. aucune personne n'a répondu négativement à la question 8 et ceci est un atout incontournable pour l'entreprise.
- Seulement une minorité des interviewés ne ressentent pas de développement et de changement positive suite à leur promotion, et ce pour des raisons que l'entreprise pourra maîtriser. mais malgré cela, ils ont été positifs à la dernière question. Ceci montre que malgré qu'il n'évolue pas encore mais ils sont convaincu que cette action (promotion) mènera à un développement certain quel que soit le moment où ils vont évoluer.

### **Mes constatations sur l'entreprise**

J'ai pu constater tout au long du déroulement de mon stage pratique chez cette entreprise qu'elle fait effectivement preuve d'une entreprise citoyenne, dynamique et novatrice, qui doit son succès à ses employés, qui travaillent d'arrache-pied pour seul but : Satisfaction du client.

En effet, l'entreprise *Nedjma* est fondée sur des valeurs fortes et distinctives, et fait appel à des méthodes de gestion modernes et participatives : chacun a ainsi l'occasion de faire preuve d'initiative et de se réaliser pleinement.

D'autre part, elle offre à son équipe un milieu de travail agréable ainsi qu'une rémunération globale hautement compétitive. Ce qui fait sa force, c'est sa volonté de miser d'une part, sur des personnes largement expérimenté et d'autre part, sur des jeunes diplômés à qui elle offrira la formation et l'encadrement nécessaires à leur développement professionnel.

Par ailleurs, j'ai également remarqué que cette entreprise offre un environnement de travail très agréable et propice à l'épanouissement de chacun dans l'entreprise.

Pour ce qui relève des opportunités de carrière, Wataniya Télécom Algérie prône la transparence et la promotion de ses employés en offrant la possibilité à chaque employé de postuler au poste souhaité selon ses qualifications.

La politique de mobilité est une pratique courante dans cette entreprise, elle constitue en fait une composante clé de sa culture, elle opte souvent pour le recrutement interne.

En fin, cette étude nous prouve en chiffre et en pourcentage qu'avant de procéder à un recrutement des RH de l'extérieur, l'entreprise cherche d'abord si les qualités et capacités.

**Les points forts de L'entreprise *Nedjma* :**

- ✓ Des ressources humaines qualifiées et compétentes ;
- ✓ Le suivi d'une formation pointue et continue dans les domaines techniques, financiers et managériaux ;
- ✓ *Nedjma* maîtrise parfaitement les nouvelles technologies ;
- ✓ Décentralisation de toutes les décisions ;
- ✓ Accorde une grande importance à la communication interne, d'où la bonne circulation de l'information ;
- ✓ Innovante en termes de produits et services ;
- ✓ La seule entreprise en Algérie à s'être dotée par sa propre structure de formation ;  
« l'institut *Nedjma* », pour développer les compétences en rapport avec les besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

Aujourd'hui, malgré l'environnement économique peu adapté, certaines entreprises continuent à grandir suite à leur prise de conscience que les hommes et femmes qui la composent sont le secret de leur bon fonctionnement. Prendre en considération l'évolution de leurs carrières, les satisfaire, voir les enchanter, est absolument essentiel, non seulement pour leur succès, mais aussi pour leur simple survie.

De ce fait, les responsables ressources humaines, doivent saisir que l'homme « *possède* » des ressources, et non pas le considérer comme « **une ressource** » utilisable dans l'entreprise, il n'est plus une contrainte mais un gisement de ressource.

Cependant, la promotion des ressources humaines et la mobilité interne d'une manière générale rencontre encore quelques obstacles dans sa mise en œuvre, par exemple, le recrutement externe est privilégié car il est moins risqué que le recrutement interne. Autrement dit, en cas d'échec on peut mettre fin à la période d'essai, et les deux parties se séparent assez rapidement. De plus, les managers se séparent moins facilement de leurs meilleurs employés, mais facilement de ceux qui sont moins avantageux.

De plus, le changement de poste représente une prise de risque et pour l'entreprise et pour l'employé, car si le transfert ne se passe pas bien, on ne retourne pas facilement au poste antérieur, Alors que si la personne est recrutée de l'extérieur, il est facile pour l'entreprise de mettre fin au contrat, en mettant fin à sa période d'essai.

Malgré ces freins, on a constaté d'après les informations acquises durant le déroulement du stage, et d'après le nombre de promotions qui ont eu lieu durant les 03 dernières années, que l'entreprise *Nedjma* donne une importance majeure à la promotion de ses collaborateurs.

D'autre part, elle communique beaucoup à propos de cela, pour disposer de collaborateurs toujours prêts à occuper des postes de haut degré de compétences et qualifications.

A travers ce mémoire, nous nous sommes efforcés de mettre en avant l'importance que joue la promotion des RH dans notre entreprise *Nedjma*, nous avons constaté que cette pratique est devenue avec le temps l'un des outils privilégiés pour elle, et ce, d'après le nombre ascendant des promotions des 03 années (2011, 2012, 2013).

A cet effet, et d'après les résultats du sondage effectué auprès d'une soixantaine de personnes ayant déjà été promus, nous avons pu déduire que la promotion des employés de *Nedjma* leur permet de s'enrichir et d'évoluer, notamment au point de vue de leur employabilité. Un salarié qui a exercé des fonctions en RH, en marketing et en commercial en aura beaucoup appris.

Ainsi, notre première hypothèse est avérée, selon laquelle l'entreprise considère la promotion des RH comme un élément clé de sa politique RH.

Notre deuxième hypothèse, qui admet que la promotion des RH contribue fortement au développement des compétences des employés, est aussi corroborée.

Enfin et en quelques mots, nous pouvons dire que, désormais, offrir des perspectives d'évolutions et de promotions est devenu l'outil privilégié des politiques de ressources humaines, pour maintenir et fidéliser le savoir-faire de l'entreprise.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

---

**Livres :**

- ✓ Alain LABRUFFE, *la GPEC, Pour une stratégie durable et adaptable*, Paris, Edition afnor, 2008.
- ✓ ALDERFER, *an ampirical test of a new theory of human needs “, organizational behavior and human performance*, Vol4, N°2, New-york.
- ✓ ADAMS J.S, *toward and understanding of inequity, journal of abnormal and social psychology*, volume 57, N°5.
- ✓ AGNERO Louis, *Gestion des Ressources Humaines, études de cas pratique*, Frat-mat éditions, Abidjan, 2005.
- ✓ BATAL Christian, *la GRH dans le secteur public*, tome 1, les Editions d'organisation, 1998.
- ✓ BOURCIER Caroline, *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences*, mémoire de Master Recherche de GRH et Relations Sociales, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, 2005-2006.
- ✓ DIMITRI (Weiss), *La fonction ressources humaines*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Edition d'organisation, 1992.
- ✓ Dominique THIERRY, *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Edition le Harmattan, avril 1990.
- ✓ EMERY Yves et GONIN François, *Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privée, compatible avec les normes qualité*, Edition Presses polytechniques et universitaires romandes.
- ✓ Jean-Marie PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 10<sup>ème</sup> édition Paris, Edition Vuibert, 2002.

- ✓ Le petit LAROUSSE, *dictionnaire de Français*, Edition 2003.
- ✓ Lexique Termes Juridiques, Edition Dalloz.
- ✓ LOUART Pierre et autres, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Edition Gestion, 1993.
- ✓ LOUART Pierre, *GRH*, Paris, Edition Eyralles, 1994.
- ✓ MIGNONAC, K. *Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle*, 2004.
- ✓ ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor, PETIT André, *Relever les défis de la GRH*, Edition Gaëtan MORIN, Montréal 1999.
- ✓ PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Montréal, Edition Gaëtan Morin, 1993.
- ✓ PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2ème Edition, Edition Vuibert, 2001.
- ✓ Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, *La GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, 2ème édition, Paris, Edition DUNOD, 2012.
- ✓ SEKIOU et autres, *gestion des ressources humaines*, Bruxelles, 2ème édition, 2001.
- ✓ VATIER Raymond, *département de l'entreprise et promotion des R.H*, Paris, Edition entreprise moderne, 1960.

- ✓ WEISS Dimitri et autres « *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH* », Personnel n° 330, février 1992.
- ✓ WEISS Dimitri « *Ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2005.

### **Sites internet :**

- ✓ [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)
- ✓ [www.xavier-soler.com](http://www.xavier-soler.com)
- ✓ [www.lesmotivation.net](http://www.lesmotivation.net)
- ✓ [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)
- ✓ [www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)

# ANNEXES

---

## LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Organigramme de WTA.....	I
Annexe 2 : intranet de WAT « BINATNA ».....	II
Annexe 3 : Evaluation des employés du service client.....	III
Annexe 4 : La charte de mobilité.....	IV
Annexe 5 : Liste des employés promus de la direction technique (Année 2013).....	VII

**Annexe 1 : Organigramme de WTA**

**Annexe 2 : intranet de WAT « BINATNA »**

### Annexe 3 : Evaluation des employés du service client

Direction	Nom	Prénom	2013		
			NC	NP	NG
SERVICE CLIENT	SAIDI	RAFIK	102%	85,50%	89,63%
SERVICE CLIENT	CHABANE	AMINE	108%	99,40%	101,55%
SERVICE CLIENT	RAI	LEILA	100%	85,50%	89,13%
SERVICE CLIENT	DEBBABI	SOUMEYA	100%	85,50%	89,13%
SERVICE CLIENT	NOURI	NAZIM	102%	90%	93%
SERVICE CLIENT	BOUCHALI	BILEL	100%	85,50%	89,13%
SERVICE CLIENT	BENOSMANE	NASSIMA	96%	82,90%	86,17%
SERVICE CLIENT	TIROUCHE	MUSTAPHA	100%	92%	94%
SERVICE CLIENT	BENHENIA	AHMED	104%	100%	101%
SERVICE CLIENT	REMILA	KARIM	102%	99%	99,75%
SERVICE CLIENT	DJELLADJ	MR MOHAMED	96%	96,80%	96,56%
SERVICE CLIENT	BOULAHOUÉCHE	ABDELGHANI	100%	83,40%	87,55%
SERVICE CLIENT	AIT MESSAOUD	HICHEM	94%	89,80%	90,81%
SERVICE CLIENT	BOUADDOU	ASSIA	108%	90,10%	94,58%
SERVICE CLIENT	DJEDDI	MR. IHCÉNE	108%	89,90%	94,41%
SERVICE CLIENT	BEKKA	MEROUANE	86,67%	91,20%	90,05%
SERVICE CLIENT	BOUZAROUR	SABRINA	104%	95,80%	97,81%
SERVICE CLIENT	BENFAKIH	MOUNIR	100%	83,80%	87,81%
SERVICE CLIENT	BERRAH	JAMIL	106%	94,50%	97,38%

#### **Annexe 4 : La charte de mobilité**

**Art1** : Le service recrutement des ressources humaines est le service qui se charge des mobilités internes et du recrutement.

**Art2** : Le service recrutement reçoit la requête de personnel dûment approuvée par la direction requérante.

**Art3** : la requête de personnel doit être approuvée par deux niveaux hiérarchiques dans la direction requérante : le Directeur Adjoint et le directeur.

- Ils doivent démontrer la nécessité du poste.
- Rédiger la description de poste.
- Compléter et faire approuver la requête de personnel dans le cas d'un nouveau poste.
- Prendre la décision finale quant à la dotation du poste vacant.

**Art4** : Un poste peut être comblé par la promotion d'une personne, celle-ci survient dans le cadre du développement des compétences et de la planification de la relève de l'entreprise. Dans ce cas la demande de promotion est établie par le supérieur immédiat de l'employé prêt à la promotion et aucun affichage de poste n'a lieu.

**Art5** : De son côté, le service recrutement des ressources humaines doit :

- S'assurer de bien comprendre les besoins de la direction requérante et les critères du poste.
- Solliciter les candidatures internes et externes.
- Assurer une présélection des meilleures candidatures.
- Coordonner les activités d'entrevues, de sélection et d'offre jusqu'à l'embauche ou la mutation interne de la personne retenue.

**Art6** : Les principales filières de recrutement sont :

- Le recrutement interne (affichage sur intranet pendant 15 jours)
- Agence de l'emploi (ANEM)
- Candidatures spontanées
- Agences de recrutement
- Stagiaire ayant complété son stage chez Nedjma
- Contrats avec les universités et les écoles
- Annonces (site web de Nedjma, presse et Internet)

**Art7** : Le service recrutement entreprend les démarches de recherches de candidatures tant à l'interne qu'à l'externe.

**Art8** : lors de la dotation d'un poste, la priorité est accordée aux candidatures internes afin d'offrir au plus grand nombre d'employés l'occasion de progresser au sein de l'entreprise.

**Art9** : les employés intéressés par un poste peuvent demander au service recrutement des renseignements complémentaires sur le poste affiché.

**Art10** : l'employé doit informer son responsable hiérarchique de sa demande de mobilité ou de son souhait de postuler à un poste identifié.

**Art11** : Quand un employé est intéressé par un poste, il doit postuler par intranet en envoyant son CV et une lettre de motivation.

**Art12** : lorsqu'il s'agit d'un candidat interne :

- L'employé doit avoir effectué sa période d'essai de façon concluante et avoir complété 12mois dans son poste actuel (sauf sous accord exceptionnel).
- L'employé doit rencontrer ou dépasser tous ses objectifs à son poste actuel.
- L'employé doit présenter un dossier d'assiduité exemplaire.
- Le dossier de l'employé ne doit pas comporter de sanction disciplinaire depuis au moins 6 mois.
- L'employé peut postuler à tout poste vacant qui l'intéresse mais doit obtenir l'accord de sa hiérarchie avant d'être considéré comme candidat, soit avant l'entretien de sélection.
- L'employé doit correspondre au profil requis et avoir les compétences exigées dans la description du poste à pourvoir.
- L'employé doit être libéré des engagements découlant de formations antérieurs.

**Art 13** : si l'employé remplit les conditions du poste, il sera convié à un entretien avec le recruteur.

**Art14** : Si la candidature de l'employé est retenue, le recruteur prend contact avec les responsables hiérarchiques de chacune des structures pour valider la mobilité ainsi que l'offre à présenter.

**Art15** : dans le cas où l'employé n'est pas retenu, le recruteur l'informe du rejet de sa candidature par une notification.

**Art 16** : l'employeur peut postuler qu'à deux postes à la fois.

**Art17** : il y a une période d'adaptation au nouveau poste qui est de 3mois, et si la période d'adaptation s'avère non concluante pour les deux parties ou l'une d'entre elles, l'employé reviendra à son poste antérieur sous réserve de sa vacance si non à un poste d'un niveau équivalant.

## Annexe 5 : Liste des employés promus de la direction technique (Année 2013)

Direction	Nom	Prénom	Position Actuelle	Date d'entrée	Nouvelle position
TECHNIQUE	BENYAHIA	TAREK	Ingénieur Optimisation Radio	20/06/2010	Spécialiste Senior Optimisation
TECHNIQUE	GUELIL	ABBES	Ingénieur Transmission	05/02/2012	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	AKBI	FARID	Spécialiste Sécurité	23/01/2012	Spécialiste Senior IT Sécurité
TECHNIQUE	BENAISSA	FAOUZI	Ingénieur Planification Radio	20/08/2006	Spécialiste Senior Radio
TECHNIQUE	DELHEMIA	MOURAD	Technicien Radio	31/07/2004	Spécialiste Radio
TECHNIQUE	HOUHOU	SEIFEDDINE	Technicien Radio	24/08/2008	Spécialiste Radio
TECHNIQUE	BARKAT	AMINE	Ingénieur Optimisation Radio	18/07/2010	Spécialiste Senior Optimisation
TECHNIQUE	BOUCHENEB	ISMA	Spécialiste Transmission	21/12/2005	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	BENATAS	OMAR	Ingénieur Transmission	01/07/2012	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	CAID KASBAH	AZZEDINE	Ingénieur Planification Radio	01/12/2009	Spécialiste Senior Radio
TECHNIQUE	AZOUZ	AMINE	Ingénieur Transmission	24/01/2010	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	BOUBEKKI	CHERIF	Ingénieur Transmission	20/09/2011	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	TELDJA	RACHIDA	Spécialiste Transmission	08/05/2007	Spécialiste Senior Transmission
TECHNIQUE	AYED	AMEL	Ingénieur NSS Planning	02/04/2006	Spécialiste Senior NSS Planning
TECHNIQUE	OUASSEL	YACINE	Ingénieur BSS Planning	18/10/2006	Spécialiste Senior BSS Planning
TECHNIQUE	BENTOUATI	ABDELKADE R	Technicien Radio	20/04/2008	Spécialiste Radio
TECHNIQUE	BOUTIOUTA	ABDELDJALIL	Technicien Radio	20/04/2008	Spécialiste Radio

# TABLE DES MATIERES

---

REMERCIEMENTS .....	I
RESUME.....	II
ABSTRACT .....	III
ملخص.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS .....	V
LISTE DES SCHEMAS .....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
SOMMAIRE : .....	VIII
INTRODUCTION.....	VIII
CHAPITRE 01 : RAPPELS THEORIQUES .....	VIII
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA MOBILITE DES RESSOURCES HUMAINES .....	VIII
SECTION 2 : LA MOBILITE VERTICALE DES RESSOURCES HUMAINES « LA PROMOTION » .....	VIII
SECTION 3 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES... VIII	VIII
CHAPITRE 02 : LA RESSOURCE HUMAINE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NEDJMA .....	VIII
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NEDJMA .....	VIII
SECTION 2 : LA POLITIQUE RESSOURCE HUMAINES DANS L'ENTREPRISE .....	VIII
SECTION 3 : LA MOBILITE DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ENTREPRISE .... VIII	VIII
CHAPITRE 03 : LA PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ NEDJMA .....	VIII
SECTION 1 : LES PROMOTIONS DES TROIS DERNIERES ANNEES .....	VIII
SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ENQUETE EMPIRIQUE.....	VIII
SECTION 3 : LES RESULTATS DE L'ENQUETE .....	VIII
CONCLUSION .....	VIII
BIBLIOGRAPHIE .....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIER CHAPITRE : .....	5
RAPPELS THEORIQUES.....	5
SECTION 1 : GENERALITE SUR LA MOBILITE DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
1. La notion de carrière :.....	6
2. la notion de mobilité des RH.....	9
2.1. Définition de la mobilité des ressources humaines .....	9
2.2. Typologie de la mobilité : .....	10
2.2.1. La mobilité interne : .....	10
2.2.2. La mobilité externe :.....	13
2.3. L'importance de la mobilité interne des RH.....	13
2.3.1. L'importance pour l'entreprise :.....	14

## TABLE DES MATIERES

2.3.2. L'importance pour le salarier : .....	15
2.4. La GPEC, outil d'aide à la mobilité des RH.....	16
2.4.1. Définition : .....	16
2.4.2. Les objectifs de la GPEC : .....	17
2.4.3. Les conditions de réussite de la GPEC : .....	18
2.4.4. La GPEC et la mobilité : .....	18
SECTION 2 : LA MOBILITE VERTICALE DES RESSOURCES HUMAINES «LA PROMOTION» .....	21
1. <i>Clarification conceptuelle</i> : .....	21
1.1. L'Avancement: .....	21
1.2. L'Evaluation.....	22
1.3. La formation : .....	22
2. <i>la promotion professionnelle des RH:</i> .....	23
2.1. Définition de la promotion : .....	23
2.2. Les types de promotions : .....	23
2.2.1. La promotion au coup par coup : .....	23
2.2.2. La promotion organisée : .....	23
2.3. Importance d'un système de promotion du personnel .....	24
2.3.1. Du point de vue des besoins de la structure .....	24
2.3.2. Du point de vue des aspirations du personnel : .....	25
2.3.3. Satisfaire les besoins pour motiver : .....	26
SECTION 2 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	33
SYNTHESE DU CHAPITRE : .....	39
<b>DEUXIEME CHAPITRE : .....</b>	<b>40</b>
<b>LA RESSOURCE HUMAINE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>40</b>
<b>« NEDJMA » .....</b>	<b>40</b>
INTRODUCTION DE DEUXIEME CHAPITRE : .....	41
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE NEDJMA .....	42
DANS CETTE PRESENTE SECTION, NOUS ALLONS PRESENTER NOTRE ENTREPRISE ET DRESSER SON HISTORIQUE. ....	42
1. <i>Historique de Nedjma</i> .....	42
2. <i>Les piliers stratégiques de Nedjma</i> : .....	45
3. <i>Les valeurs de l'entreprise</i> : .....	45
4. <i>Les menaces et opportunités de l'environnement de Nedjma</i> .....	45
5. <i>Les missions de Nedjma</i> : .....	46
6. <i>Les objectifs de Nedjma</i> : .....	47
7. <i>Les choix stratégiques</i> : .....	47
8. <i>Diagnostic structurelle de Nedjma</i> : .....	48
SECTION 2 : LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE EN MATIERE DE GRH .....	51
1. <i>La direction des ressources humaines</i> .....	51
2. <i>Missions Générales</i> : .....	56
3. <i>Le suivi chez Nedjma</i> : .....	56
3.1. Le recrutement chez Nedjma : .....	56
3.1.1. Rôles et responsabilités du service recrutement : .....	57
3.1.2 Les conditions du recrutement : .....	58
3.1.3 Les filières de recrutement : .....	59
3.1.4. L'affichage de poste : .....	59

## TABLE DES MATIERES

---

3.1.5. La procédure de recrutement :.....	60
3.2 Les entretiens d'évaluation : .....	62
3.3. La formation chez Nedjma :.....	63
3.4. La mobilité interne au sein de WTA :.....	64
3.5. Les étapes clés de la démarche GPEC chez l'entreprise :.....	69
3.6. le rythme de mobilité au sein de l'entreprise : .....	72
3.7. Recrutement externe ou promotion interne : .....	73
<b>TROISIEME CHAPITRE : .....</b>	<b>74</b>
<b>LA PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE NEDJMA.....</b>	<b>74</b>
.....	<b>74</b>
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE :.....	75
SECTION 1 : LA PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES DE NEDJMA.....	76
SECTION 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE.....	80
SECTION 3 : L'ANALYSE DES RESULTATS PAR LE TRI A PLAT ET TRI CROISE .....	85
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>105</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>I</b>