

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**L'impact de la gestion de carrières sur la performance des ressources
humaines, cas : FADERCO spa**

Élaboré par : NACHEF Mohamed Lamine

Encadré par : BENGUERNA Mohamed

NAGA Nahla

Année 2019/2020

RESUME

Dans le contexte actuel marqué par l'intensité concurrentielle, il est nécessaire de constater qu'à long terme, la plus importante source d'avantage concurrentiel repose sur l'élément qui a été le plus négligé jusqu'à nos jours, est celui de la ressource humaine.

C'est ce qui nous a incité à appréhender la gestion des carrières et à mesurer son impact sur la performance des ressources humaines, partant de ce postulat, nous avons procédé à une étude pratique au profit des RH de l'entreprise FADERCO,

L'approche quantitative est utilisée pour répondre aux questions de recherche, où nous avons constaté que la mobilité est peu pratiquée par l'entreprise et que les pratiques de GC se font sur la base d'un entretien d'appréciation,

Cette enquête nous a permis de constater que la gestion de carrières a une influence positive sur la performance des collaborateurs.

Les mots clés : la gestion des carrières ; la performance des ressources humaines ; l'entretien d'appréciation

ABSTRACT

In the current context marked by competitive intensity, it is necessary to note that in the long term, the most important source of competitive advantage based on the element that has perhaps been the most neglected until now, the human resource.

This is what prompted us to understand career management and measured its impact on human resources performance, leaving from this postulate; we have proceeded a practical study for the benefit of the HR of the company FADERCO,

The quantitative approach is used to answer research questions, where we found that Mobility is rarely practiced by the company and that career management practices are based on an appraisal interview,

This survey allowed us to observe that career management has a positive influence on employee performance.

The key words: career management; human resource performance; appraisal interview

ملخص

في السياق الحالي الذي يتسم بالكثافة التنافسية، من المفيد أن نلاحظ أنه على المدى الطويل، يكمن أهم مصدر للميزة التنافسية على العنصر الذي كان الأكثر إهمالاً حتى الآن وهو الموارد البشرية، هذا ما دفعنا إلى دراسة تسيير المسارات المهنية وقياس تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

وبناء على هذه الفرضية، أجرينا دراسة عملية لفائدة الموارد البشرية في شركة فادركو، واستخدمنا المنهج الكمي للإجابة على أسئلة البحث، سمح لنا هذا الاستطلاع بملاحظة أن تسيير المسارات المهنية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: تسيير المسارات المهنية؛ أداء الموارد البشرية، مقابلة التقييم

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu Tout-Puissant de m'avoir donné la foi, la force, les connaissances, la capacité et la volonté de réaliser ce modeste travail de manière satisfaisante.

Je remercie infiniment mes parents pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements, de leur aide à tenir le coup quand cela fut difficile et dur, leur présence était une source permanente d'ambition et de courage.

Je remercie ma mère et ma tante pour leur précieux conseils, relectures et surtout, leur soutien inconditionnel durant l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à mes encadrants : Mr BENGUERNA Mohamed et Mme NAGA Nahla, pour leur aide intellectuelle, leur temps précieux et leurs conseils. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma gratitude inconditionnelle.

Je remercie également tous les enseignants et l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité.

A Mr M. ZEBOUCHI, mon tuteur au niveau de l'organisme d'accueil qui m'a beaucoup aidé avec ses conseils et orientations.

Un grand merci aux membres de ma famille, à mes amis, mes camarades de classe et à tout le monde qui a contribué à ce travail.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABREVIATION	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA GESTION DES CARRIERES ET LA PERFORMANCE AU CŒUR DE LA GRH	6
La gestion des carrières : Revue littérature	8
SECTION 1 : La gestion des ressources humaines	12
1. Définition de la GRH :	12
2. Evolution de la fonction des ressources humaines.....	13
3. Les grands domaines de la gestion des ressources humaines :.....	14
4. Les activités de la fonction RH :	15
SECTION 2 : La gestion des carrières.....	16
1. Définition de carrière : Qu'est-ce qu'une carrière ?	16
1.1 Définition la gestion de carrière.....	16
2. Les avantages de la gestion de carrière :.....	17
3. Les modèles de gestion de carrière :.....	19
4. Les acteurs de la gestion de carrière :.....	20
4.1 Le salarié :	20
4.2 Direction et hiérarchie :	20
4.3 Direction des ressources humaines :	21
5. Les outils de la gestion de carrière :.....	21
6. L'appréciation des salariés :.....	22
6.1 La mise en place du système d'appréciation :	22
6.1.1 L'information sur le système d'appréciation contribue à son acceptation :.....	23
6.1.2 La formation des évaluateurs :	23
6.2 Les méthodes d'évaluation des salariés :.....	24
6.2.1 L'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité :	24
6.2.2 Méthodes axées sur l'observation des comportements :.....	24
6.3 Objectifs d'entretien d'appréciation :	25
7. La mobilité professionnelle :.....	27

7.1	Définition :.....	27
7.2	Les différentes formes de mobilité :.....	27
7.2.1	La mobilité verticale (vers le haut) :.....	27
7.2.2	La mobilité verticale (vers le bas) :.....	28
7.2.3	La mobilité horizontale :.....	28
7.2.4	La mobilité géographique :.....	29
7.2.5	La mobilité fonctionnelle :.....	29
8.	La formation :.....	29
8.1	Définition :.....	30
8.2	L'importance de la formation :.....	30
8.3	L'impact de la formation sur la gestion de carrière :.....	30
9.	La rémunération :.....	31
9.1	Définition :.....	31
9.2	La promotion de salaire :.....	32
SECTION 3 : La performance		33
1.	Définition :.....	33
2.	L'équation de la performance.....	33
3.	La performance humaine :.....	35
4.	L'évaluation de la performance humaine :.....	35
5.	Le rôle de la gestion de carrière sur la performance :	35
CHAPITRE II LA PRATIQUE DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE « FADERCO »		37
SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil		39
1.	Présentation de l'entreprise « FADERCO ».....	39
2.	L'émergence et développement de "FADERCO" :.....	40
3.	Objectifs et activités de FADERCO :	41
3.1	Activités :.....	41
3.2	Objectifs	41
4.	Stratégie de FADERCO :	41
5.	La structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO (2019) :	42
6.	La structure organisationnelle de la direction des ressources humaines :	44
SECTION 2 : Le système de gestion des carrières dans l'entreprise de « FADERCO »		46
1.	Définition La gestion des carrières chez « FADERCO » :.....	46
2.	Les étapes de la gestion des carrières chez « FADERCO » :.....	46
2.1	L'appréciation annuelle des salariés :.....	47
2.2	Proposition de programmes de formation et/ou Suggestions des postes d'emploi.....	47
2.3	L'avancement :	47

2.4	La promotion :	47
2.5	Analyse et contrôle :	47
2.6	Vérification et l'approbation :	47
3.	Les types de mobilités chez « FADRCO » :	48
3.1	L'avancement :	48
4.	La formation.....	50
4.1	Préparation du programme de formation annuel :	51
4.2	La réalisation de la formation :	51
4.3	Évaluation du processus de formation :	52
CHAPITRE III ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS		54
SECTION 1 : Présentation de la méthodologie de recherche		55
1	Approche méthodologique :	55
2	Outils de collecte de données :	55
3	Présentation du questionnaire :	56
4	Procédure de collecte des données :	57
5	L'échantillonnages :	57
5.1	La population interrogée :	58
5.2	La taille de l'échantillon :	58
SECTION 2 : Interprétation des résultats		59
1	Résultats de l'analyse univariée :	59
1.1	Caractéristiques générales de l'échantillon :	59
1.2	La mobilité dans l'entreprise FADERCO	62
1.3	La Formation chez FADERCO.....	65
1.4	Le système de rémunération à FADERCO :	68
1.5	L'impact de la gestion des carrières sur la performance à FADERCO :	70
1.6	Le système d'appréciation facteur de satisfaction :	72
1.7	Le système de la gestion des carrières à FADERCO	73
2	Résultats de l'analyse bivariée :	76
2.1	Test de corrélation bivariée entre L'entretien d'appréciation et la mobilité, la formation et la rémunération :	76
2.2	Test de corrélation bivariée entre la gestion des carrières et la mobilité, la formation et la rémunération :	79
SECTION 3 : SYNTHESES ET SUGGESTIONS.....		80
1	Synthèse :	81
2	Suggestions :	82
CONCLUSION		84

BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXE A-LE QUESTIONNAIRE-	91
ANNEXE -B -FICHE D'EVALUATION A FROID-	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution de la fonction des ressources humaines	13
Tableau 2: les domaines de la gestion des ressources humaines	14
Tableau 3: L'importance de la gestion des carrières	18
Tableau 4 : typologie des modèles de gestion de carrière.....	19
Tableau 5 : Les outils de la gestion de carrière	22
Tableau 6 : La formation des évaluateurs selon Harry Levinson	23
Tableau 7: comparaison et d'évaluation des performances/ d'évaluation des potentiels	25
Tableau 8: L'importance de former les ressources humaines	30
Tableau 9: Test de corrélation bivariée entre L'entretien d'appréciation et la mobilité, la formation et la rémunération	76
Tableau 10: Test de corrélation bivariée entre la gestion des carrières et la mobilité, la formation et la rémunération	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1: les activités de la fonction RH	15
Figure 2: objectifs d'entretien d'appréciation.....	26
Figure 3: explications de la mobilité verticale et horizontale.....	28
Figure 4: l'organigramme de l'entreprise « FADERCO »	42
Figure 5: l'organigramme de la direction des ressources humaines (2019).....	44
Figure 6: Les étapes de la gestion des carrières chez « FADERCO »	47
Figure 7: la mobilité horizontale.....	48
Figure 8: la mobilité verticale.....	49
Figure 9: Processus de Formation.....	50
Figure 10: l'évaluation de la Formation	53
Figure 11: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe.....	59
Figure 12: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	60
Figure 13: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	60
Figure 14: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon CSP	61
Figure 15: répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'expérience professionnelle	61
Figure 16: l'obtention de l'information sur les postes vacants	62
Figure 17: le poste actuel a été occupé par :.....	63
Figure 18: nombre de poste occupé depuis l'intégration chez FADERCO	64
Figure 19: cette promotion permis d'évoluer en termes de compétences	64
Figure 20: La promotion se fait	65
Figure 21: l'obtention de l'information sur les offres de formation.....	65
Figure 22: La décision de formation dépend	66
Figure 23: la formation comme moyen de développement des carrières des employés	66
Figure 24: la formation permet d'accéder à des postes supérieurs facilement.....	67
Figure 25: L'augmentation de la rémunération se fait	68
Figure 26: Les augmentations des salaires devraient être données aux employés les plus performants.....	68
Figure 27: le meilleur moyen de stimuler et améliorer la performance	70
Figure 28: l'entretien annuel d'appréciation permet de développer la performance.....	70
Figure 29: la gestion de carrière aide à être plus performant	71
Figure 30: satisfaction par rapport au nouveau système d'appréciation après sa digitalisation.....	72
Figure 31: l'entretien annuel d'appréciation vous permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle	72
Figure 32: l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de FADERCO	73
Figure 33: efficacité du système de gestion de carrière	73
Figure 34: Amélioration de la carrière professionnelle depuis l'intégration chez FADERCO	74
Figure 35: les objectifs de la gestion de carrière	75
Figure 36: L'intensité de la relation du coefficient de Corrélation	78

LISTE DES ABREVIATION

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GC	Gestion des carrières
SIRH	système d'information des ressources humaines
CSP	catégorie socioprofessionnelle

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité, en tenant compte de la complexité économique actuelle.

Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines deviennent primordiaux afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats ils ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière dans le sens où l'employé n'est plus considéré comme une charge mais comme un créateur d'une valeur ajoutée.

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de toutes les pratiques au sein de l'entreprise.

cette fonction n'est plus considérée comme un simple département, mais plutôt comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, de la formation, de la rémunération et de la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), et met tout en œuvre afin de stimuler et de satisfaire ses employés pour qu'ils soient impliqués dans leur fonction pour donner le meilleur d'eux-mêmes et d'être plus performant dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

À l'aube du XXI ème siècle l'Algérie a connue de grandes mutations économiques avec son ouverture vers une économie du marché et la privatisation, dans ce contexte, l'entreprise algérienne doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ses moyens de production avec la présence de la ressource humaine,

Autrement dit les entreprises algériennes sont obligées de s'orienter pour une pratique adéquate de la gestion des carrières.

Dans le but de « satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, et apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, la gestion de carrière se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés.¹ »

De ce fait, la gestion de carrières est devenue un sujet incontournable, elle attire de plus en plus l'attention des salariés étant donné qu'elle leur assure le développement professionnel

¹ CERDAN J.L, **Gérer les carrières**, Édition EMS, Paris, 2000, p15

INTRODUCTION

et personnel. Ce faisant, elle accroît leurs compétences et élargie leurs champs de connaissances grâce aux formations tout au long de leurs parcours professionnels.

Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres professionnels ou personnel qualifié, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprise pour un employeur concurrent si les opportunités d'évolution de carrière y sont plus attrayantes, alors, même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel.

Problématique :

La gestion des carrières, qui est notre axe de recherche, est utile pour l'organisation, elle est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle.

En effet, la gestion des carrières comprend des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines, qui a pour objectif de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels en termes de compétences et effectifs souhaités et d'apporter des réponses individualisées aux attentes des salariés. La gestion des carrières se trouve à faire hybrider deux logiques : celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés.

La pratique de la gestion des carrières s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'appréciation (d'évaluation) bien élaborer et rationnel dans le but de prendre des décisions objectives sur l'évolution ou la régression des personnes au sein des entreprises.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre recherche s'intitule comme suit : « L'impact de la gestion de carrières sur la performance des ressources humaines, cas : FADERCO spa ».

Ce travail de recherche vise à expliquer et analyser la contribution de la gestion des carrières à l'accroissement de la performance des salariés. Ceci nous permet de poser le questionnaire suivant :

- Comment peut-on accroître la performance des ressources humaines avec une démarche de gestion de carrière ?

Nous allons tenter de répondre aux sous questions énoncées ci-après :

- Quels sont donc les outils d'évaluation dont dispose l'entreprise pour apprécier son personnel et mettre en œuvre un plan de développement de ses ressources humaines ?
- Quelles sont les pratiques de gestion de carrière qui mènent à la performance des RH ?

INTRODUCTION

Pour répondre aux interrogations énoncées ci-dessus nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1 : L'entreprise dispose d'un SIRH doté d'un outil d'évaluation qui leur permet d'apprécier les employés.
- H2 : L'entretien d'appréciation ne représente pas l'axe de départ des pratiques de gestion de carrière et ne contribue pas à la mise en œuvre du plan de développement des ressources humaines.
- H3 : La gestion des carrières recoure à la Mobilité, la Formation et la Rémunération comme levier pour accroître la performance de ses ressources humaines.

Pour vérifier ces hypothèses de travail, nous avons fait appel à une démarche méthodologique adaptée à la nature même de notre recherche. Pour cela nous avons opté pour une approche théorique et empirique, en s'appuyant sur les outils suivants :

D'abord la littérature existante sur le sujet, d'une manière exclusive ou partielle sur le concept de la gestion de carrières ainsi que sur la performance des ressources humaines, ensuite on va identifier et définir tous les éléments nécessaires à la compréhension des domaines de notre sujet, Parmi ces éléments nous citerons : la mobilité, la formation et la rémunération.

Enfin, pour l'étude de terrain nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise FADERCO spa d'une durée de trois (03) mois, on a opté pour cette dernière du fait qu'elle se compose d'un effectif assez important et aussi en relation avec la disponibilité des données et l'importance qu'elle donne au développement de ses ressources humaines et de leurs carrières professionnelles. De ce fait, nous avons eu recours à la consultation des documents internes de l'entreprise, en plus nous avons utilisé un questionnaire comme instrument de collecte des données, afin de mesurer l'impact de la gestion de carrières sur la performance des employés.

Pour cela, nous avons répartis ce mémoire en trois (03) chapitres qui se composent comme suit :

Un premier chapitre reprenant des généralités sur la gestion de carrière et la performance des ressources humaines ;

Un deuxième chapitre où nous avons présenté l'organisme d'accueil, les éléments relatifs au déroulement de la carrière ainsi que la pratique de la gestion de carrières chez FADERCO ;

INTRODUCTION

Et enfin, dans un troisième chapitre et dernier, nous avons présenté l'analyse des données collectées suite à l'enquête sur le terrain, et avons émis des suggestions basées sur les réponses des employés.

Les raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous ont fait choisir notre thème de recherche c'est mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie et faire face aux aléas du terrain.

Le désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondément dans le domaine de la GRH et plus particulièrement la gestion des carrières c'est-à-dire comprendre le processus de la gestion des carrières impliqué par l'entreprise FADERCO spa, pour améliorer la performance du personnel aussi l'avidité de connaître l'importance accordée par FADERCO aux pratiques de développement du personnel (rémunération, formation, mobilité et promotion) et surtout avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir dans l'insertion professionnelle plus aisée et plus facile.

Les objectifs de la recherche :

Dans le but d'apporter de nouvelles connaissances à la science, en particulier ce qui concerne la gestion des carrières, les objectifs qui nous ont poussés à choisir « la gestion des carrières comme élément à l'accroissement de la performance » comme thème de recherche sont les suivants :

- Savoir si le personnel de l'entreprise FADERCO est satisfait de la politique de gestion des carrières adopté par leur entreprise ;
- Savoir comment la gestion des carrières peut être motivante pour le personnel de FADERCO et comment ça fonctionne ;
- Nous allons expliquer comment FADERCO s'organise-t-elle pour gérer les carrières de ses ouvriers en termes de formation et rémunération ;
- Comment FADERCO utilise les différentes pratiques de gestion de carrière pour atteindre une performance maximale de ses employés.

CHAPITRE I

**LA GESTION DES CARRIERES ET LA
PERFORMANCE AU CŒUR DE LA
GRH**

Ce chapitre est subdivisé en trois sections à savoir :

- Dans la première section nous allons présenter des définitions de la gestion des ressources humaines, son évolution historique et ses domaines ;
- Dans la section deux, nous allons présenter des définitions des diverses notions de carrière et de gestion de carrière, les avantages de la gestion des carrières et leurs outils ;
- La section trois est consacrée à la performance des ressources humaines.

La gestion des carrières : Revue littérature

La possibilité d'accéder à une performance élevée est une incitation puissante à faire son possible pour y parvenir disait William Easterly². De ce fait, la gestion des carrières est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines d'une entreprise.

Gérer les carrières, consiste à mettre en place les meilleurs potentiels humains dans les postes adéquats, où la nécessité se fait ressentir. Dans le contexte actuel on assiste à une restructuration des entreprises, la gestion des carrières ne se limite plus seulement à la gestion des promotions ou des mutations au sein d'une entreprise mais aussi, la réussite tant sur le plan économique et social de l'entreprise que par le biais d'autres pratiques de GRH (l'évaluation, la formation, la rémunération...).

La définition de carrière correspond à une succession d'affectations à des postes de travail.

(Miller et al) présente la carrière comme une succession d'étapes qui se déroulent dans le temps, selon l'âge des individus, caractérisées par l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait. Cette approche renvoie à la vision « classique » de la carrière verticale intra organisationnelle.³

A travers les concepts de Protean Careers, (Hall) mettant l'accent sur le rôle des individus en tant qu'acteurs dans la construction de leur carrière, Dans cette perspective, l'individu devient alors acteur de sa carrière selon ses valeurs et motivations propres.⁴

Nous pouvons donc retenir que la carrière n'est plus seulement envisagée comme la progression verticale au cours du temps, mais comme la somme des perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements.

(Michel Despax et Jean Pelisser et Sekiou Lakhdar), la définissent comme un ensemble d'activités de l'entreprises pour suivre et diriger une personne dans son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique, le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications mais également de ses aspirations.⁵

² Christian B, (page consultée le 15/03/2020), LinkedIn Learning Publié dans : Économie & finance, **Gestion des carrières et performance des pme Africaines**, 2014, p03

<https://fr.slideshare.net/PatricePiardon/gestion-pmegabon>

³ EL BAHY N, **La Gestion des carrières dans les entreprises CAS DE MAROC TELECOM**, mémoire de master, ISCAE, 2012, p 10

⁴ Ibid, p 12

⁵ Christian B, op cit, p 09

Selon (Roger) On peut distinguer deux approches dans la recherche en matière de carrière : les approches objectives, essentiellement sociologiques et économiques, qui observent les parcours professionnels et les approches subjectives, essentiellement psychologiques et psychosociologiques, qui accordent une place centrale aux perceptions des individus dans la construction de leur propre parcours.⁶

En se basant sur le modèle directionnel de carrières de Driver, Brousseau et al, on distingue différents types de carrières :

- Linéaire : il fait référence à la carrière organisationnelle verticale, fortement caractérisée par la progression hiérarchique et le besoin de pouvoir,
- Expert : il s'agit de la carrière spécialisée dans un domaine et motivée par un besoin d'acquisition de compétences dans ce domaine,
- Enfin transitoire, il s'agit de la succession des jobs, qui se caractérise par le besoin de variété et d'indépendance.⁷

Selon (DEHANE Mohammed et BOUCHERIBA Mohamed) Le déroulement de la gestion de carrière de la vie professionnel de l'employé en Algérie peut être découpée en 03 moments forts :

- Son entrée dans l'entreprise par le biais de son recrutement : généralement par voie de concours et des entretiens d'embauche, puis le stage et enfin dans le meilleur des cas la titularisation qui vient compléter cette première étape ;
- Une fois titularisé, l'employé en position d'activité va être constamment évalué professionnellement. Sa mobilité au sein de l'entreprise peut être à la fois ascendante (promotion, avancement d'échelon, grade) mais aussi latérale (changement de position, détachement, mutation) ; la formation professionnelle est à la disposition du salarié pour développer ses compétences et favoriser son évolution professionnelle et valider ses acquis ;
- Sa vie professionnelle peut prendre fin, soit naturellement lorsque le fonctionnaire atteint l'âge de la retraite, soit s'il décide de son plein gré d'y mettre un terme notamment en démissionnant, soit par le jugement de l'administration de la nécessité de se séparer de lui.⁸

⁶ EL BAHY N, op cit, p 09

⁷ EL BAHY N, op cit p 11

⁸ DEHANE, M. BOUCHERIBA, M. *Le modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne : Quelles perspectives de modernisation ?* in Séminaire international : L'administration

La gestion des carrières vise à perfectionner et gérer les performances du personnel et à gérer les mobilités (changement d'entreprise ou d'établissement) ou, dans un cadre plus restreint, une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle.⁹

De cela, on peut appréhender que la gestion des carrières permet à l'entreprise d'être performante dans la mesure où elle permet aux salariés qui se sentent écoutés et surtout entendus, un travail qui correspond à leurs compétences mais également à leurs attentes, la garantie de réaliser de meilleurs résultats et donc d'être plus performant.

La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise. Dans cette logique, (Morin) recense trois grandes approches théoriques de performance : une approche économique, une approche sociale et une approche systémique.

- L'approche économique : L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de (J.Caby) qui souligne que la création de valeur se fonde sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes, ou sur une préférence pour les financements externes, celle-ci a pour but d'apprécier la performance à travers la rentabilité économique, c'est-à-dire mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés.
- L'approche sociale de la performance : (R. E. Quinn et J. Rohrbaugh) met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation et indique que cette approche intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation, donc le point central de cette approche est la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée, Cette conception est défendue par B.M. Bass, qui enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des ressources humaine, n'empêche que l'acceptation de cette hypothèse repose du postula suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.
- L'approche systémique : opposante aux approches précédentes comme étant trop partielles, elle ressort les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social dispose de ressources

publique en Algérie ; entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation Regards croisés sur les bonnes pratiques internationales, 28-29 Avril 2014, l'Université Constantine 2 En collaboration avec le CREXE -Canada et le CREAD-Algérie, p 4

⁹ Christian B, op cit, p 09

et moyens, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. »¹⁰

La gestion des carrières constitue une des plus récentes tentatives d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs, tant économiques que sociaux. L'intensification de la concurrence, les avancées technologiques, la présence de plus en plus massive des femmes sur le marché du travail, les changements de mentalité des travailleurs ont conduit maintes entreprises à connaître une réorganisation significative, à penser et à agir davantage en terme stratégique et à revaloriser la ressource humaine et sa gestion.

De ces écrits, on constate que la majorité de ses auteurs ont limité l'étendue des pratiques de la gestion de carrière qu'à la mobilité et la promotion et ils ont négligé les axes qui permettent d'une part, l'adéquation entre les exigences du poste, les compétences du salarié et d'autre part, d'améliorer la performance du salarié, comme la formation et la rémunération.

De plus, ils n'ont pas accordé une importance à l'entretien d'appréciation qui représente l'axe qui permet d'avoir un aperçu sur la performance du salarié et de savoir quelles sont ses attentes et perceptions dans l'évolution de leur propre parcours.

Dans ce contexte, nous sommes partisans de la définition présentées par (Hall) et (Sekiou Lakhdar), qui décrivent la gestion de carrière comme un ensemble d'activités pour suivre les parcours professionnels des salariés et mettre l'accent sur le rôle des individus en tant qu'acteurs dans la construction de leur carrière.

¹⁰ Christian B, op cit p23

SECTION 1 : La gestion des ressources humaines

QU'EST-CE QUE LA GRH ?

La GRH peut être présentée dans un premier sens comme la gestion des hommes au travail.

La GRH est définie comme un ensemble de politiques et pratiques de managements ayant pour objectif d'attirer, conserver, motiver et de développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

La GRH est influencée par d'autres parties de l'organisation, donc la prise des décisions est sous contraintes qui dépend des lois juridiques, les contraintes financières, comptables et techniques...

La GRH, ne signifie pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources.¹¹

1. Définition de la GRH :

L'objectif de la gestion des ressources humaines (GRH) est d'assurer une adéquation à la fois quantitative et qualitative entre les besoins en personnel de l'entreprise et des salariés.

Quantitative (adéquation des effectifs), qualitative (adéquation des compétences).

Donc le rôle de La GRH est d'assurer à l'entreprise l'acquisition, le développement, la fidélisation et la mobilisation des ressources humaines nécessaires à sa stratégie.

Malgré sa considération comme une activité de soutien ou support de l'entreprise, la GRH contribue aussi à la création de valeur et permet à l'entreprise d'être compétitive.

La GRH intègre quatre dimensions principales :

- **Economique** : la GRH contribue à la réduction des coûts (coûts du travail), à la productivité du travail et à la flexibilité de l'entreprise ;

¹¹ WELLA C M, 2012, **Gestion des ressources humaines**, Université de Lomé Togo, [données en ligne] https://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines.html (Page consultée le 14 février 2020)

- **Juridique** : la GRH s'inscrit dans un cadre juridique strict (respect du droit du travail, des conventions collectives, du contrat de travail, du règlement intérieur) ;
- **Institutionnelle** : la GRH comprend la mise en place et le fonctionnement des institutions représentatives des salariés, ainsi que les relations avec les syndicats ;
- **Psychosociale** : la GRH implique de gérer les individualités, mais aussi les phénomènes de groupe. Elle contribue à la création d'une culture d'entreprise.¹²

« La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les Organisations. »¹³

2. Evolution de la fonction des ressources humaines

Dans un premier temps, cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle, c'est dans les années 1980 que la fonction RH devient une fonction stratégique pour les organisations.

Elle a évolué d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique, En passant d'un service du personnel, Dirigé par un directeur du personnel, à un service ressources humaines (RH). Dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH).

Tableau 1: Evolution de la fonction des ressources humaines

Période	Théorie dominante	Fonction des RH	Pratique de la GRH
Xxx à 1950	Bureaucratie	Administration du personnel	Règlementation, Procédure
1950-1970	Courant des relations humaines	Service des relations humaines	Communication, culture
1970-1980	Courant socio technique	Développement social	Organisation du travail
Depuis 1980	Management stratégique	GRH	Culture d'entreprise, gestion prévisionnelle

Source : WELLA C M « **Gestion des ressources humaines** », 2012 Université de Lomé Togo, p 06

¹² Samuel J et Landrieux-Kartochian S, **Management des entreprises**, Edition Gualino, Paris, 2017, P87

¹³ LETHIELLEUX L, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition GUALINO, 5^{ème} édition 2012, p 17

3. Les grands domaines de la gestion des ressources humaines :

Les grands domaines de la fonction des RH qui peuvent être regroupés en onze rubriques :

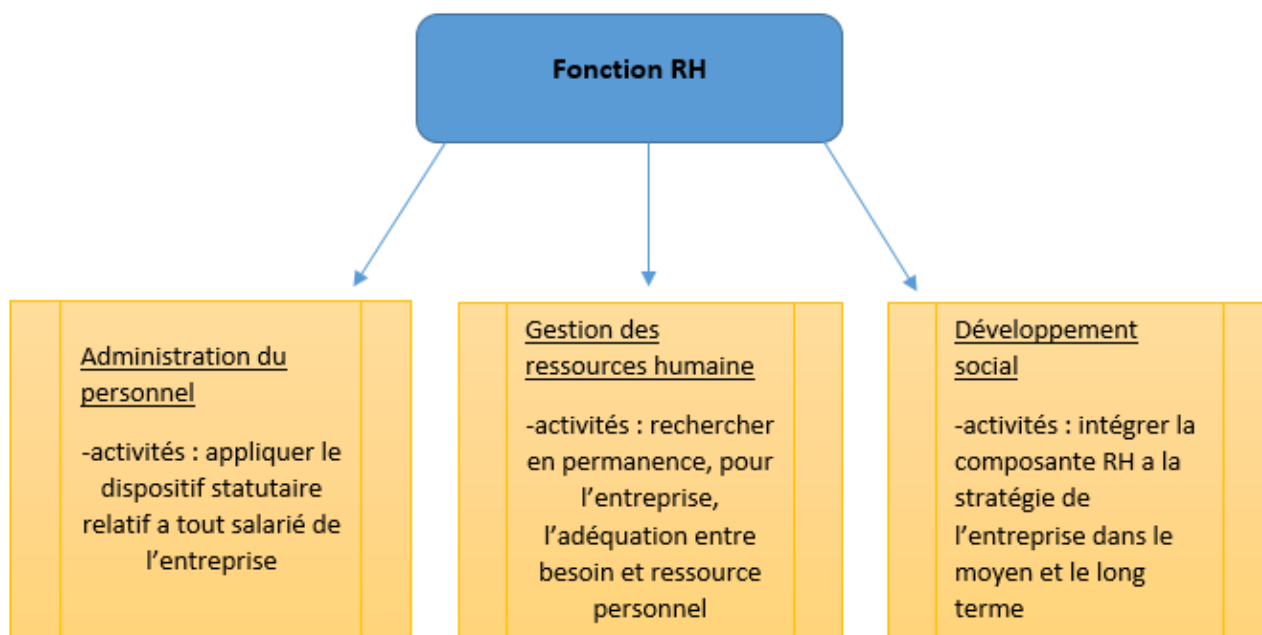
Tableau 2: les domaines de la gestion des ressources humaines

Les domaines de la gestion des ressources humaines	
Analyse de l'emploi	Un processus permettant de tracer le profil d'un emploi et de ses exigences, L'analyse de l'emploi consiste donc à repérer et classer les emplois disponibles dans une organisation.
La planification des RH	Est une projection des besoins futurs en ressources humaines, en qualité et en quantité nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise
Le recrutement	C'est le processus qui consiste à choisir entre plusieurs candidats en vue de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires aux besoins de l'entreprise
Le développement des compétences	Est un investissement. il permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs aptitudes...
Evaluation du rendement	Un processus qui vise à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, comportement et les résultats d'un employé occupant un poste donné.
La gestion des carrières	C'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.
La rémunération	La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés au cours d'une période donnée, afin de déterminer leur rétribution pécuniaire et non pécuniaire, directe ou indirecte.
La communication et l'information	La communication est un ensemble d'actions et de pratiques visant à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.
Les relations sociales	Les relations sociales désignent l'ensemble des rapports qu'entretiennent les salariés et leurs représentants avec les employeurs et leurs organisations.
L'amélioration des conditions de travail	La fonction RH peut proposer des améliorations pour rendre le travail moins pénible, comme pour réduire les risques professionnels en imposant les normes HSE.
Le respect de la réglementation du travail	La direction des ressources humaines doit veiller au respect du code de travail, assurer le respect de la législation sociale, les normes de travail doivent être respectées par l'employeur et les employés

Source : WELLA C M, *Gestion des ressources humaines*, mémoire de master, Université de Lomé Togo,

4. Les activités de la fonction RH :

Figure 1: les activités de la fonction RH



Source : GUILLOT-SOULEZ, *La gestion des ressources humaines*, Lextenso édition, Paris, 5^{ème} édition, 2013, p 21

De ce schéma on constate que la fonction RH est à la fois stratégique et opérationnelle, stratégique car elle veille sur l'adéquation entre besoin et ressources humaines, aligner la stratégie RH avec la stratégie de l'entreprise.

Dans son statut opérationnel elle administre son personnel à travers l'application des dispositifs statutaires.

SECTION 2 : La gestion des carrières

La gestion des carrières se place au cœur de la gestion des ressources humaines qui s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié.

Dans cette section, nous allons aborder quelques généralités sur le concept de carrières et donner quelques définitions de la gestion de carrières, ses outils et son importance.

1. Définition de carrière : Qu'est-ce qu'une carrière ?

L'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char. De nos jours, le terme carrière fait référence au parcours professionnel et le parcours personnel d'un salarié dans sa vie professionnelle dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, promotion, réaffectation professionnelle et de développement.¹⁴

1.1 Définition la gestion de carrière

La gestion des carrières peut être défini comme la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise, les potentiels des salariés disponibles et des désirs exprimés par les salariés.

Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.¹⁵

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. »¹⁶

Quelles que soient la culture de l'entreprise et la volonté des salariés, deux axes de gestion des carrières sont possibles :

- Le premier par un système structuré au mérite, dans lequel le jugement de la possibilité d'un salarié à être promu, ce fait à la suite de l'atteinte de ses objectifs ou grâce à un niveau de performance sociale et économique jugé satisfaisant.

¹⁴ BAATOCHE M S, **La pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs**, mémoire de master, EHEC, 2016, p 09

¹⁵ PERETTI J, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert, 11^e édition, paris, 2003, p 105

¹⁶ CERDIN J-L, **Gérer les carrières**, édition EMS, Paris 2000, p27

Ce système permet au salarié de gérer son évolution.

- Le second, le système est plus informel dans lequel les modalités d'accès à un niveau supérieur sont plus subjectives. Elles peuvent dépendre de relations interpersonnelles ou via différents réseaux sociaux du salarié (Facebook, LinkedIn, Viadeo, annuaires des anciens...), et de sa capacité à se tenir informé des possibilités de promotion.

Des définitions :

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active »¹⁷.

La carrière peut être définie comme étant « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne »¹⁸

2. Les avantages de la gestion de carrière :

La gestion de carrière permet de concilier les besoins des individus et ceux, bien évidemment de l'organisation.

Il s'agit de guider le salarié et de l'accompagner dans sa carrière, afin qu'il sache pourquoi il s'investit et faire le point sur son parcours professionnel, de lui offrir des satisfactions, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

L'élaboration d'une démarche de gestion de carrière permet également d'identifier différents besoins, notamment en termes de recrutement, de promotion, de formation et la mise en œuvre des actions qui vont avec.¹⁹

Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler :

¹⁷ Yves E, François G, **Gérer les ressources humaines**, presses polytechniques et universités romandes, Suisse, 3^e édition, 2009, p 256

¹⁸ CULIE J-D, **Le travail au cœur de la GRH JAR de Lille et Reims Management School**, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p3.

¹⁹ BOUTAGHOU H Y, **l'impact de la gestion de carrière sur la motivation**, mémoire de master, 2016, ENSM, p 07

Tableau 3: L'importance de la gestion des carrières

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

Source : BOUTAGHOU H Y, *l'impact de la gestion de carrière sur la motivation*, mémoire de master,

ENSM Kolea, 2016, page 08

3. Les modèles de gestion de carrière :

Tableau 4 : typologie des modèles de gestion de carrière

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> -Garantie du service public -Gestion de corps de fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Accès par concours -Gestion par grades -Indépendante des emplois -Obligation de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Le cadre, candidat au concours -Faible poids de la hiérarchie -Contrôle paritaire DRH : gestion des concours, contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> -Liste d'aptitude (anc. + mérite) -procédure spécifique d'avancement Affectation selon grade et ancienneté Formation importante (adaptation aux postes)
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> -Faire face aux besoins de fonctionnement - Faire émerger un corps homogène de managers 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion de carrières décentralisées -Pas de procédures formalisées -Priorité aux compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> -Tout pouvoir aux responsables opérationnels -DRH : recrute et gère les cas difficiles DG : cadres dirigeants et hauts potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> -Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) -Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement
Modèle technocratique	<ul style="list-style-type: none"> -Faire émerger un corps homogène de managers 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de recrutement externe -Mobilité systématique des managers -Objectivité des choix -Respect des procédures -Responsabilité de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> -Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres -DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> -Évaluation formalisée (postes, performances, potentiels) -Préparation collective des décisions Formation systématique au management

Source : CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, *Gestion Des Ressources Humaines*, DUNOD, 4^{ème}

édition, Paris, 2012, p 462

4. Les acteurs de la gestion de carrière :

La gestion des carrières est un élément du volet de la gestion des ressources Humaines, elle est en interaction avec les autres parties du système de GRH.

La gestion de carrière dépend d'une bonne rémunération, d'une formation adéquate, d'un parcours professionnel clairement défini et prévisible et une éthique du travail. De cela on remarque que la gestion de carrière est une responsabilité mutuelle entre différents acteurs.²⁰

Ces acteurs sont présentés comme suit :

4.1 Le salarié :

le salarié occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est garant lui-même de son propre parcours professionnel, il doit régulièrement être tenu informer des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir, ainsi que les différentes formations offertes par l'entreprise, Mais aussi évaluer la divergence entre son potentiel et ses capacités pour pouvoir combler l'écart et acquérir les compétences souhaitées.²¹

4.2 Direction et hiérarchie :

Vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer ses collaborateurs par le fait, qu'il les encadre au quotidien, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposer de son appréciation, cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant les pratique RH à mettre en œuvre.²²

➤ La direction générale :

a. Valide les orientations stratégiques, les évolutions des métiers, les compétences à développer ;

b. Gère en direct certains cadres.

➤ Hiérarchie directe :

a. Évalue ;

b. Oriente le cadre qu'elle supervise sur certaines activités.

²⁰ Bouhraoua et Saidi Y, **La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise**, mémoire de master, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, p 14

²¹ MADI N et AIT ZIANÉ, **La Gestion des carrières : enjeux et finalités**, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, P19

²² Ibid, P20

4.3 Direction des ressources humaines :

Le rôle de la DRH est très important dans la mesure où, d'une part, elle est tenue d'assurer l'adéquation ressource/besoins de l'entreprise, en garantissant l'évolution des compétences de chacun des salariés et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle doit gérer les attentes des salariés vis-à-vis de la carrière, pour parvenir à les fidéliser ainsi que de les motiver.

La DRH se doit donc de mettre en place les outils nécessaires pour préparer et coordonner les évolutions de carrière.

- a. Propose des outils, participe à la définition de politiques, sensibilise à la gestion de carrières ;
- b. Gère certains cadres.²³

Les spécialistes RH :

- a. Gèrent certaines situations ;
- b. Conduisent les entretiens d'orientations.

Les cadres :

- a. La mise en œuvre de leurs compétences ;
- b. Recherchent de l'information ;
- c. Négocient leurs projets professionnels.²⁴

5. Les outils de la gestion de carrière :

Ces outils sont mis en œuvre dans le but de développer des politiques de mobilité au sens large, Ils peuvent être représentés en deux types, outils de simulation de l'initiative individuelle comme les bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), des « informations carrières » (informations sur les promotions effectives de salariés), des cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux), des CV théques internes, etc. outils qui laissent l'initiative à l'organisation exemple comité carrière, de revue du personnel, de commission formation (commission du comité d'entreprise), ou de cellule mobilités.²⁵

²³ Bouhraoua et Saidi Y, op cit, p 15

²⁴ BOUTAGHOU H Y op cit, p 09

²⁵ PASCAL M et OLIVIER R, **gestion des ressources humaines**, DUNOD, PARIS, 2^e EDITION, 2014, p 57

Le tableau suivant représente les outils individuels et collectifs servent de base à la gestion de carrière :

Tableau 5 : Les outils de la gestion de carrière

Individuels :	Collectifs :
<ul style="list-style-type: none"> • Entretien annuel et entretien de carrière. • Bourse d'emplois • Les cellules d'orientation • Bilan de compétences • Parrainage • Assesement center • Contrat de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme de remplacement • Comité de carrière • Plan de carrière • Courbe de carrière • Carte des emplois • Courbe des emplois • Forum des emplois

Source : GUILLOT-SOULEZ : **la gestion des ressources humaines**, Editeur : GUALINO, France, 2015.p 97

6. L'appréciation des salariés :

La première étape de la gestion de carrière est l'entretien d'appréciation, L'appréciation est une évaluation portée par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur l'attitude d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

L'appréciation doit pouvoir servir à améliorer la performance des salariés en analysant les points forts et les points faibles et apporter les corrections adéquates, favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs et fournir des informations qui serviront de base à la décision d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation, d'augmentation de salaire et l'avancement à l'intérieur d'une classification.²⁶

6.1 La mise en place du système d'appréciation :

Le système d'évaluation devrait être mis en place progressivement. Il sera accompagné de mesures préparatoires : informations sur la philosophie du système, son développement, les conséquences et la formation de l'encadrement à cet exercice.²⁷

²⁶ Martory B et Crozet D, **GRH Pilotage social et performances**, DUNOD, PARIS, 9e EDITION, 2016, p76

²⁷ Ibid, p 81

6.1.1 L'information sur le système d'appréciation contribue à son acceptation :

L'intégration d'un système d'appréciation dans une entreprise entraîne une résistance au changement et des réactions négatives de la part des employés, cela peut se comprendre aisément.

L'information sur le système d'appréciation contribue à son acceptation par les employés, et l'allègement de la résistance au changement dépend de la qualité de cette information et de sa perception par les salariés dépendent l'adhésion au système et donc son efficacité.²⁸

6.1.2 La formation des évaluateurs :

La formation des futurs évaluateurs est l'autre action principale, parallèlement à l'information lors de la mise en place d'un système d'appréciation.²⁹

Harry Levinson recommande une formation en cinq étapes des encadrants futurs évaluateurs :

Tableau 6 : La formation des évaluateurs selon Harry Levinson

ÉTAPES	ACTIONS
Étape 1	Discussion de groupe (maximum douze personnes) entre encadrants de même niveau hiérarchique, au cours de laquelle sont évoqués les sentiments provoqués par la perspective d'avoir à évaluer des collaborateurs.
Étape 2 (une semaine plus tard)	Discussion entre les membres du même groupe se traduisant par des conseils donnés par chacun des membres pour résoudre les problèmes anticipés lors de l'évaluation.
Étape 3 (une semaine plus tard)	Jeux de rôles centrés sur l'entretien d'appréciation lui-même.
Étape 4	Réalisation par les membres du groupe des entretiens d'appréciation de leurs équipes.
Étape 5	Discussion de groupe au cours de laquelle les appréciations réalisées sont revues, les problèmes rencontrés (anticipés ou non) sont évoqués, les solutions utilisées sont discutées et, enfin, les éventuels besoins de formation supplémentaires sont listés.

Sources : Martory B et Crozet D, **GRH Pilotage social et performances**, DUNOD, PARIS, 9e EDITION, 2016, p 82

²⁸ Martory B et Crozet D, op cit, p 81

²⁹ Ibid, p 81-82

6.2 Les méthodes d'évaluation des salariés :

L'appréciation des salariés peut être conduite grâce à des multiples méthodes dont le contenu varie d'entreprise à entreprise.

6.2.1 L'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité :

a- L'évaluation libre : C'est une méthode simple, elle est très utile pour évaluer les chances de succès du salarié et déclenche les actions correctrices nécessaires, Enfin, elle ne donne pas l'occasion d'un réel échange entre évaluateur et évalué.³⁰

b- La méthode du choix forcé : Cette méthode permet d'identifier les forces et les faiblesses d'un individu.

Elle contient un espace d'expression libre qui permettra d'expliquer tel ou tel résultat.

Elle est accompagnée d'une échelle de notation, indiquant le niveau auquel un individu fait preuve de caractéristiques personnelles exprimées par l'un ou l'autre des facteurs.

Les grilles d'évaluation sont adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles.³¹

6.2.2 Méthodes axées sur l'observation des comportements :

a- La méthode d'analyse des faits significatifs (ou évaluation par incidents critiques) : elle est reconnue être très utile pour évaluer la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique.

Les collaborateurs sont mis dans des situations critiques, pour observer leurs comportements, de cela, nous pouvons extraire un jugement factuel sur les qualifications d'un individu.³²

b- La méthode d'évaluation des résultats : dans cette méthode les résultats des employés sont évalués par un entretien qui se divise en deux parties :

- Etablissement du bilan professionnel de la période de référence, qui porte soit sur l'exercice des fonctions et des responsabilités, soit sur l'atteinte des objectifs définis ou sur les deux éléments ;

-Fixation des objectifs pour la période à venir et de la liste des actions qui contribueront à leur atteinte.³³

³⁰ Martory B et Crozet D, op cit, p77

³¹ Ibid, p 77

³² Ibid, p 78

³³ Ibid, p 78

Tableau 7: comparaison et d'évaluation des performances/ d'évaluation des potentiels

Evaluation des performances	Evaluation des potentiels
1. Mesure des résultats obtenus par le salarié dans son travail actuel	1. Evaluation des caractéristiques individuelles qu'il est possible de développer
2. Les résultats de l'évaluation obtenus servent à : <ul style="list-style-type: none"> • Sanctionner • Développer (formation) • Récompenser (rémunère au mérite) 	2. Identification des compétences acquises et de celles qu'il est possible d'acquérir
3. Aide a amélioré les comportements et les connaissances requise	3. Développement de carrière par une formation spécifique, promotion, mobilité
4. Possibilité d'amélioration du rendement de l'évalue	4. Amélioration des comportements et des compétences en vue de mieux développer sa carrière
	5. Augmentation possible des capacités et amélioration de la position de l'évalue

Sources : J.M. Peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, VUIBERT, 22^e édition, PARIS, p94

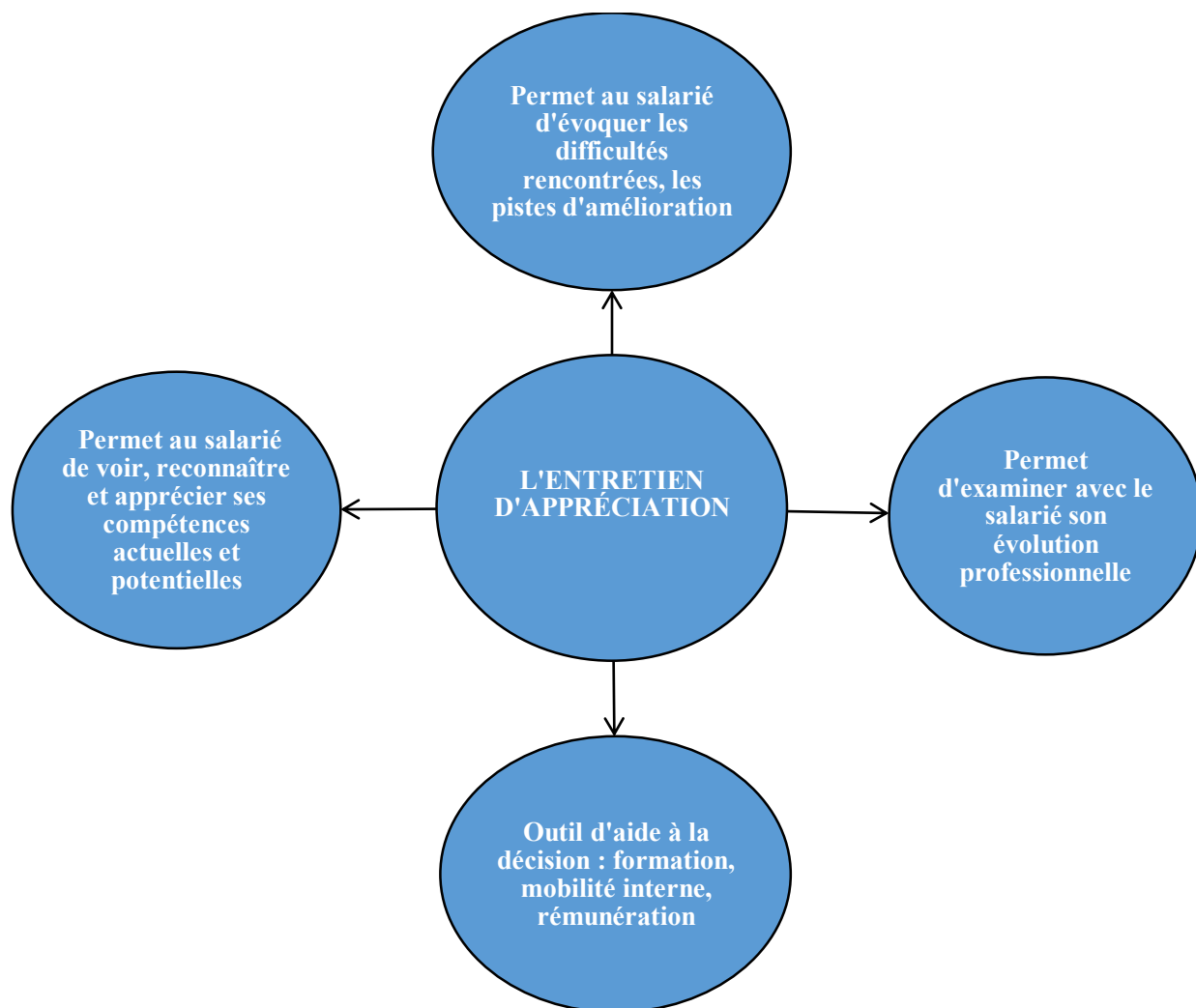
6.3 Objectifs d'entretien d'appréciation :

Pourquoi évaluer ? Il existe plusieurs raisons de procéder à une évaluation :

- Rendre les décisions prises en matière RH plus rationnelles ;
- Répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évolution, ce qui va faciliter la gestion du personnel et permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières ;
- La performance est finalement au cœur de cette démarche, elle permet de suivre et vérifier si chaque individu a atteint les résultats escomptés, ce qui va permettre de repérer les dysfonctionnements et fournir des données pour la formation, ou dans le cas contraire, servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.³⁴

³⁴ BENCHEMAM F et GALINDO G, **gestion des ressources humaines**, GUALINO, France, 2013, P64

Figure 2: objectifs d'entretien d'appréciation



Source : BENCHEMAM F et GALINDO G, **gestion des ressources humaines**, GUALINO, France, 2013, p64

De cela on peut synthétiser que l'entretien d'appréciation est la première étape de la gestion de carrière et qui permet de fournir des informations concernant les décisions à prendre en matière de :

- Mobilité ;
- Formation ;
- Rémunération.

7. La mobilité professionnelle :

La mobilité est un outil de gestion de carrière dans la mesure où elle permet un ajustement des ressources humaines aux besoins de l'organisation.

Où l'entreprise à travers le système d'appréciation s'occupe de l'étude des besoins de l'entreprise, quantitatif et qualitatif ainsi que les souhaits de chaque salarié, qui implique une politique de mobilité et de promotion, afin d'avoir une bonne gestion de carrière.

7.1 Définition :

La mobilité professionnelle est considérée comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle.

Dans une définition plus précise, (Vardi), définit la mobilité comme « les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre », ainsi, il prend en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus.

Une définition plus large considère la mobilité comme une facilité liée soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc.), soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes.³⁵

7.2 Les différentes formes de mobilité :

Selon Roger et Séverine V, on distingue cinq grands types de mobilité

« La plupart des auteurs considèrent que la mobilité ne correspond pas seulement aux mouvements verticaux (vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie), mais elle implique également des mouvements horizontaux, c'est-à-dire les changements de poste sans évolution hiérarchique.³⁶

7.2.1 La mobilité verticale (vers le haut) :

La mobilité verticale correspond à une mobilité hiérarchique où la personne passe d'un niveau N au niveau supérieur N+1.³⁷

Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel (après une hausse des qualifications et des compétences) pour occuper un poste de niveau supérieur,

³⁵ Roger A et Ventolini S, « **La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques** », dans **La GRH mesurée !** Gilles Simard et Ginette Levesque (dir.), Paris, Association francophone de gestion des ressources humaines, 2004, p. 1870-1871.

³⁶ Ibid, p 1871

³⁷ BAATOUCHE M S, op.cit, P 20

généralement elle est associée d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité.³⁸

Dans le cas où on considère que le salarié n'a pas de qualification ou il n'est pas apte à occuper un poste de niveau supérieur, la promotion peut se résumer d'une augmentation de la rémunération.

7.2.2 La mobilité verticale (vers le bas) :

C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité La « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme, dû soit à l'insuffisance de compétence (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante) soit à la disparition du poste.³⁹

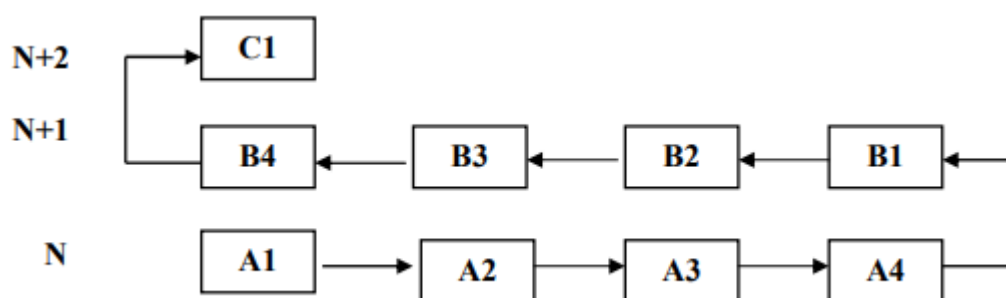
7.2.3 La mobilité horizontale :

Elle renvoi à un changement de poste qui ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique.

Cette mobilité inter-fonctions peut par exemple conduire le salarié de la vente à la production, ou élargir ses activités dans le domaine de la vente, elle est mise en avant par l'entreprise pour plus de flexibilité.

Le schéma ci-après renforce une explication sur la mobilité verticale et horizontale.

Figure 3: explications de la mobilité verticale et horizontale



Source : PERRITTI jean- marie **gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, Paris, 15^{ème} édition, 2008, P93

³⁸ ABBAS Y, BADEK S, **La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail**, mémoire de master, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017, p19

³⁹ PERRITTI J-M, **gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, Paris, 15^{ème} édition, 2008, p92

Les mutations de type A1 vers A2 ou de B1 vers B2 ce sont des décisions de mobilité horizontale.

Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 ce sont des décisions de mobilité verticale.⁴⁰

7.2.4 La mobilité géographique :

La mobilité est qualifiée de géographique lorsqu'elle implique un déplacement de la localisation du salarié, il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays.

Cette mobilité peut être un acte volontaire de la part d'un salarié qui souhaite changer de métier, de région ou de grade et peut également être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité.⁴¹

7.2.5 La mobilité fonctionnelle :

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, qui nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences.

La mobilité fonctionnelle peut-être une mobilité verticale, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment une mobilité horizontale.⁴²

8. La formation :

Après l'entretien d'appréciation, on va savoir quels sont les besoins en formations que devra suivre le salarié pour accéder au poste donné.

Le but de ces formations est de permettre au salarié d'acquérir ou d'accroître les compétences requises par les emplois telles qu'elles sont décrites dans les référentiels métiers et les fiches de poste.

L'entreprise pourrait prévoir les formations en rapport avec les évolutions de carrières qu'elle leur offre, de son côté, le salarié pourra demander sa propre formation qui doit être valider bien entendu par l'employeur.

⁴⁰ PERETTI J-M, op cit, p92-93

⁴¹ Ibid, p 122.

⁴² Ibid, p122

8.1 Définition :

« La formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Ainsi la formation peut être considérée comme : un facteur d'efficacité, un facteur de motivation des salariés et de fait un facteur de développement économique ». ⁴³

8.2 L'importance de la formation :

Tableau 8: L'importance de former les ressources humaines

L'importance de former les ressources humaines	
Pour La société	-Accroître La compétitivité -Faire progresser le niveau de vie
Pour L'employé	-Apprendre -Développer son employabilité et sa polyvalence -Adapter à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ainsi qu'améliorer le statut des salariés par les promotions
Pour l'organisation	-Attirer et retenir des ressources humaines compétentes -Améliorer la qualité et l'innovation -S'adapter à l'évolution technologique -Mobiliser ses ressources humaines -Préparer ses dirigeants de demain

Source : Mekhelfi A et al. « Évaluation de l'efficacité du processus de formation », DIRASSAT Journal

Vol 16. N0 01 janvier 2019 P 424

8.3 L'impact de la formation sur la gestion de carrière :

La formation offre au salariés l'opportunité d'avancer et la réduction dans la durée exigée pour l'avancement d'échelon, par contre, pour l'accès au grade supérieur, la formation est nécessaire pour accomplir l'opération de promotion.

La formation et le recyclage, tout au long de la vie professionnelle doit favoriser le développement des compétences des employés et leur permettre d'exercer avec la meilleure

⁴³ Mekhelfi A et al, 2019, Évaluation de l'efficacité du processus de formation, DIRASSAT Journal Vol 16. N° 01 Janvier, P 423

efficacité les fonctions qui leur sont confiées et faciliter leur accès au niveau hiérarchique supérieur,

Sa qualité dépend de la divergence des matières que les formateurs offrent aux salariés, les stages de formation permettent l'acquisition d'un titre nouveau ; ils peuvent donner droit à une intégration, un reclassement, changement de corps ou une bonification d'échelon conformément aux dispositions des statuts particuliers.

En pratique, la promotion n'est plus faisable qu'après la signature du Procès-Verbal des résultats de formation, qui contient les noms des fonctionnaires qui ont réussis dans leur formation, à ce moment-là l'opération de la formation sera accomplie et le fonctionnaire peut accéder au grade supérieur.

On envisage en Algérie des entités qui offrent des formations à distance au profit des salariés comme l'UFC (Université de Formation Continue), afin de garder le personnel sur le lieu de travail.⁴⁴

9. La rémunération :

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de progression et développement de carrière, reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer, cela permet de donner un sens à leurs efforts.

C'est dans cette dimension que l'entreprise intègre dans son système de rémunération l'évolution des compétences de ses salariés, même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée de par le fait des mutations qu'elle génère : changement de métier, promotion..., mais aussi d'être reconnus dans leur différence et la diversité de leur trajectoire, ainsi que dans leur parcours et leur implication.⁴⁵

9.1 Définition :

La rémunération est la partie rétribution de la contribution du salarié. Le salarié est lié à l'entreprise par la relation contribution- rétribution.

⁴⁴ Beldjelalia N, **La Gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne**, mémoire de magister, université d'Oran, 2014, p 33, 35

⁴⁵ BOUTAGHOU H Y, op.cit, P 16

La rémunération renferme la partie pécuniaire et d'autres aspects non pécuniaires de nature le plus souvent immatérielle et symbolique : la satisfaction psychologique dans l'exercice du travail.⁴⁶

9.2 La promotion de salaire :

S'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations.

cette pratique est souvent utiliser lorsque les résultats de l'entretien d'appréciation considère que le salarié n'a pas de qualification ou qu'il n'as pas assez de compétence à occuper un poste de niveau supérieur, la promotion peut se résumer d'une augmentation de la rémunération par un avancement d'échelon (le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur à l'intérieur d'un même grade) ou un avancement de grade (le passage d'un grade à un grade supérieur à l'intérieur d'un même corps).⁴⁷

Il convient de distinguer l'avancement de grade de la promotion interne.

Cette dernière constitue un mode d'accès à un cadre d'emplois supérieur par une hausse des qualifications et des compétences.

⁴⁶ VUMILIA KASUKI J, **Embauche et rémunération dans les institutions sanitaires**, Université catholique du Graben, 2004, p 33

⁴⁷ le site officiel de l'administration française , (Page consultée le 06 mars 2020), (données en ligne), <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F568>

SECTION 3 : La performance

La performance a longtemps été limitée à sa perspective financière, L'association du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître étonnant, Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus général incluant des dimensions sociale et environnementale.

Plusieurs définitions ont été proposées, dont il est utile de citer quelques-unes pour mieux cerner le concept.

1. Définition :

Selon (Philippe LORINO), la performance : « *Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolement, si cela n'améliore pas le solde valeur coût ou le ratio valeur-coût)* ». ⁴⁸

(Galambaud) souligne qu'il serait intéressant d'utiliser (performances) au pluriel car en réalité, l'entreprise n'a pas une, mais des performances.

2. L'équation de la performance

La performance peut être défini par équation suivante :

((la performance = efficacité + efficience) = compétence x la motivation x solidarité de proximité).

La notion de performance englobe deux concepts :

- L'efficacité « *est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus)* » ⁴⁹

Être efficace c'est lorsqu'une personne, un groupe ou une entreprise atteint les objectifs initialement fixés, en trois conditions nécessaires pour l'efficacité : Pertinence des objectifs, des ressources adéquates et des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs. ⁵⁰

⁴⁸ LORINO P, **méthode et pratique de la performance**, les éditions d'organisations, Paris, 2003, p 05

⁴⁹ Olivier M, **Dico du manager**, Edition DUNOD, Paris, 2009, p 70

⁵⁰ REHAB T, HANOUTI A, **La contribution à la GRH dans l'amélioration de la compétence et la performance de l'entreprise**, mémoire de master, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, 2016

-L'efficience « *c'est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées, d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités et économie de moyens).* »⁵¹

L'efficience est de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés (rapport entre un extrant et un intrant). tous les ratio résultats/ ressources et résultats/ coûts, peuvent être utilisés pour mesurer l'efficience.⁵²

On peut le présenter avec l'équation suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe...}}{\text{Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir}}$$

Dès les années 1980 (Christian Lemoine), expliquait la performance par équation $P = C \times M$

La performance (P) est le résultat de la compétence (C) multiplié par la motivation (M).

La compétence seule ne suffisait pas, mais en revanche associée à la motivation, elle permettait d'obtenir des résultats suprêmes.

Mais, à échelle collective on a remarqué qu'un autre paramètre intervient. Pour que la performance soit à jour, il est primordial qu'il doit y avoir entre les différents acteurs des relations de qualité. L'équation chère à Christian Lemoine deviendrait alors : $P = C \times M \times S$.

En rajoutant la solidarité de proximité, la performance (P) serait le résultat de la compétence (C) multiplié par la motivation (M) et par la solidarité de proximité (S).

A l'échelle collective, $P = C \times M$ permet d'avoir un groupe précieux, $P = C \times M \times SP$ tend à avoir un groupe précieux... qui gagne !⁵³

⁵¹ Olivier M, **Dico du manager**, op.cit. p 70.

⁵² REHAB T, HANOUTI A, op.cit. P38

⁵³ L'agence Apase, Site de L'agence Apase, [données en ligne], <http://www.agenceapase.fr/presentation.html> (Page consultée le 10 mars 2020)

3. La performance humaine :

La performance des ressources humaines au travail peut être défini comme le résultat obtenu lors de l'accomplissement d'une tâche donnée, observé, mesuré et évalué par le supérieur hiérarchique.

Le terme performance fait référence à un résultat exposé sur un continuum évaluatif.

Aussi, la performance au travail est l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail.⁵⁴

4. L'évaluation de la performance humaine :

L'évaluation de la performance du personnel devient une préoccupation majeure pour les employeurs, car celle-ci a pour objectif d'évaluer l'atteinte des résultats escomptés et développer le niveau du savoir-faire et savoir-être des salariés, en prenant appui sur des critères explicites, des normes établies.

L'évaluation des performances permet d'identifier les forces et les faiblesses des salariés dans une organisation, Elle repose sur les aptitudes d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.⁵⁵

5. Le rôle de la gestion de carrière sur la performance :

On peut synthétiser que la gestion des carrières est un moyen de positionner les ressources humaines au niveau stratégique qui permet à l'individu de renfoncer l'élargissement des tâches, la polyvalence, l'autonomie concertée et de développer la responsabilisation.

Avec des salariés qui se sentent écoutés et surtout entendus, des personnes effectuant le travail qui correspond à leurs compétences mais également à leurs attentes, l'entreprise aura le privilège de développer des équipes capables de résoudre par elles-mêmes les problèmes qui se posent au niveau de leur habileté d'auto-organisation, l'autocontrôle, et elle aura l'avantage de réaliser des meilleurs résultats et donc d'être plus performante.

On note que la performance est le fruit d'un système de gestion de carrière fondé sur :

- Le Développement et harmonisation des politiques de formation, rémunération et de recrutement ;

⁵⁴ LEMONNIER J, **définir les objectifs individuels de performance**, édition Vuibert, 2010, p 28

⁵⁵ SEKIOU L et al, **La gestion des ressources humaines**, éditeur : De Boeck université, 2eme édition, 2001, p304

- Intègre la démarche compétence dans la stratégie globale de l'entreprise ;
 - Définir un objectif (S.M.A.R.T) en prendre en compte les évolutions de l'entreprise
- Cela permet de synchroniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs des salariés ;
- Améliorer les conditions d'emploi et de travail, le renforcement de l'employabilité et rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;
 - La mise en place d'un système équitable de rémunération ;
 - Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel et améliorer des perspectives d'évolution.

D'une part, les absences non-justifiées ou les maladies factices diminueront.

D'autre part, un salarié qui se plaît à son poste de travail s'investira et il perfectionnera ses résultats, stimulé par les évolutions de carrière que l'entreprise lui propose.

En plus, les compétences étant exploitées et ne restant pas inutilisées, l'entreprise deviendra plus performante, grâce également à son climat social régnant en interne, sans compter l'image véhiculée à l'extérieur et donc aux clients et actionnaires.⁵⁶

Fondée sur l'appréciation des salariés, la gestion des carrières est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de mobilité, formation et rémunération, elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

La mise en évidence de ces concepts de base évoqués dans ce chapitre, vont nous permettre de comprendre les pratiques de la gestion de carrières mis par FADERCO pour accroître la performance de ses ressources humaines, que nous allons traiter, tout au long du prochain chapitre.

⁵⁶ REHAB T, HANOUTI A, op.cit. P 51

CHAPITRE II

**LA PRATIQUE DE LA GESTION DES
CARRIERES AU SEIN DE
« FADERCO »**

Chapitre II : LA PRATIQUE DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE « FADERCO »

Après avoir abordé l'aspect théorique de notre sujet d'étude, nous tenterons dans ce chapitre de projeter ces acquis théoriques sur la réalité pratique de l'entreprise « FADERCO » en tant qu'institution productive qui cherche à renforcer sa position sur le marché et à augmenter ses profits, ce qui l'oblige à prêter attention à ses ressources humaines et à les développer, car ils sont considérés comme source d'excellence et de créativité et ceci dans le but de répondre à la problématique de cette recherche.

Ce chapitre a été divisé en deux sections dans le but de nous montrer la méthode suivie par l'entreprise pour développer la performance de ses employés à travers la gestion des carrières, ensuite nous allons présenter l'établissement d'accueil, la répartition est la suivante:

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : Le Mécanisme de développement des compétences dans l'entreprise de « FADERCO »

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'organisme où nous avons fait notre stage.

1. Présentation de l'entreprise « FADERCO »

FADERCO est une société privée algérienne créée en 1986 sur la base d'une SARL, spécialisée dans la fabrication de produits d'hygiène Hygiène Corporel tant pour les familles que pour les enfants.

Elle a été pionnière dans ce domaine au niveau national, cette augmentation a incité l'institution à se développer dans la production de produits destinés à l'hygiène féminin, où elle a lancé un produit destiné aux femmes Sous le nom (Aman), le nom commercial a été changé en (Awane) en 2001.

La même année, l'entreprise lance un produit pour enfants, une couche sous la marque BIMBO ainsi que du papier de nettoyage COTEX.

Fiche technique

Nom de l'entreprise : FADERCO spa

Siège social : Route n ° 22, la zone industrielle d'Eucalyptus, vers Larbaa - Algérie.

Le nombre total de travailleurs : 2155 et il est divisé en :

Eucalyptus - Algérie : 1360 travailleurs

✚ Cadre : 136

✚ Maîtrise : 504

✚ Exécution : 720

Sétif 01 : 647 ouvriers

Sétif 02 : 67 travailleurs

Sétif 03 : 81 travailleurs

Spécialisation industrielle : La production et la commercialisation de produits d'hygiènes

2. L'émergence et développement de "FADERCO" :

- En 2004, l'entreprise a élargi ses produits pour l'hygiène féminine, le produit devenant la sous-division AWAN en 11 références ;
- En 2008, l'entreprise a élargi ses capacités de production en ouvrant un nouveau complexe industriel dans la région d'Oued el Smar ;
- En 2009, l'entreprise a lancé deux types de couches pour bébés sous les deux noms commerciaux DADA et BIMBIES, qui s'adressaient à deux segments de clientèle ;

Couches DADA : Elles sont de qualité moyenne destinées à un segment spécifique de clients.

Couches BIMBIES : Ce sont des couches dada de qualité supérieure.

- Après des années de succès et de position sur le marché national, elle a inévitablement dû passer d'une société à responsabilité limitée SARL à une société détenant des actions SPA en 2009 ;
- Après plusieurs études sur le marché algérien, l'entreprise FADERCO a lancé le nouveau produit destiné aux adultes, qui est une couche pour adultes sous la marque Uniform et VIVA ;
- Et après près d'un an, c'est-à-dire 2010, l'entreprise a franchi une étape très importante, et cela l'a impliquée dans la voie de l'amélioration de la qualité de la gestion en obtenant la certification ISO9001 ;
- Et en 2012, l'entreprise a ouvert le nouveau complexe industriel dans la wilaya de Sétif et la même année, la production de couches Uniform est devenue 100% algérienne ;
- Et comme en 2012, elle a lancé un nouveau produit, Lingette, sous les marques Bimbies et Dada, ainsi que du papier de nettoyage, entre autres ;
- Et en 2015, l'entreprise a ouvert un nouveau complexe industriel dans la Wilaya de Sétif pour produire la matière première du papier sous le nom de WARAK ;
- En 2018, le troisième complexe industriel de la Wilaya de Sétif pour convertir le papier Cotex a ouvert ses portes.

3. Objectifs et activités de FADERCO :

3.1 Activités :

- Production de produits d'hygiène physique (hygiène familiale) :
- Pour les enfants : (couches bébé et lingettes humides) :
- Pour les femmes : serviette saine (Awane) - lingettes intimes :
- Pour les seniors : (couches uniformes et couches VIVA pour adultes) :
- Pour l'hygiène familiale (lingettes humides - coton tige) :
- Production et transfert de papier sous le nom de Cotex :
- Production de matières premières de papier WARAK :
- Distribution de ses différents produits via l'unité de distribution DIFEX.

3.2 Objectifs

- Renforcé les relations de confiance avec les clients en fournissant de nouveaux produits ;
- Identifier et considérer les besoins et attentes des parties prenantes ;
- Préserver l'image de marque ;
- Fournir un produit compatible répondant aux normes internationales ;
- Maintenir les employés et assurer un environnement de travail favorable à la fidélisation.

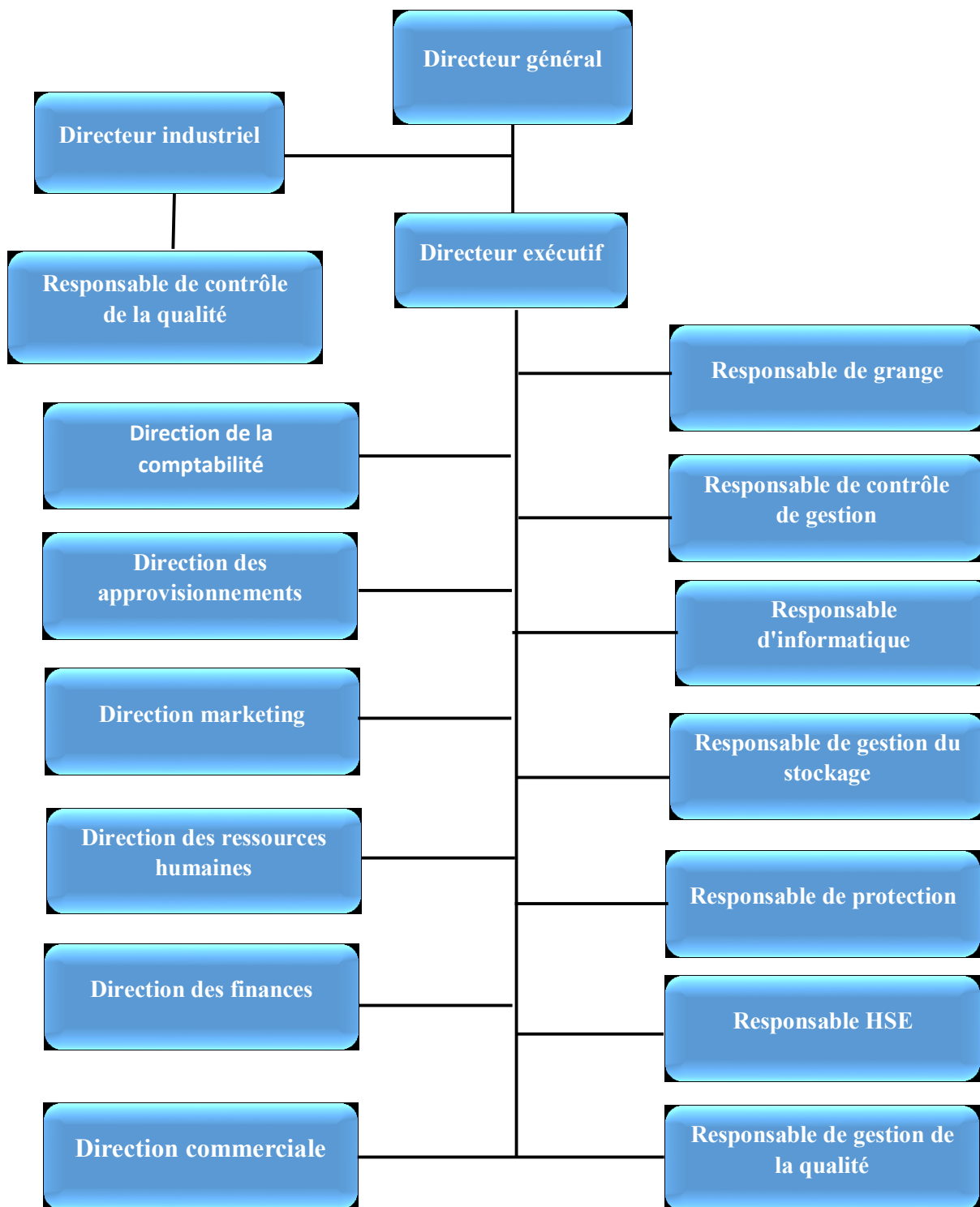
4. Stratégie de FADERCO :

Comme la plupart des entreprises productrices, FADERCO vise à se positionner en position de leader dans son domaine d'activité. Cela ne peut se faire que par l'interaction de toutes ses ressources matérielles, financières et humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques qui sont répartis dans toutes ses structures pratiques.

En ce sens, les principaux objectifs de l'entreprise sont à leur tour divisés en objectifs pratiques pour chaque direction séparément, ce qui sert finalement à atteindre ces objectifs stratégiques.

5. La structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO (2019) :

Figure 4: l'organigramme de l'entreprise « FADERCO »



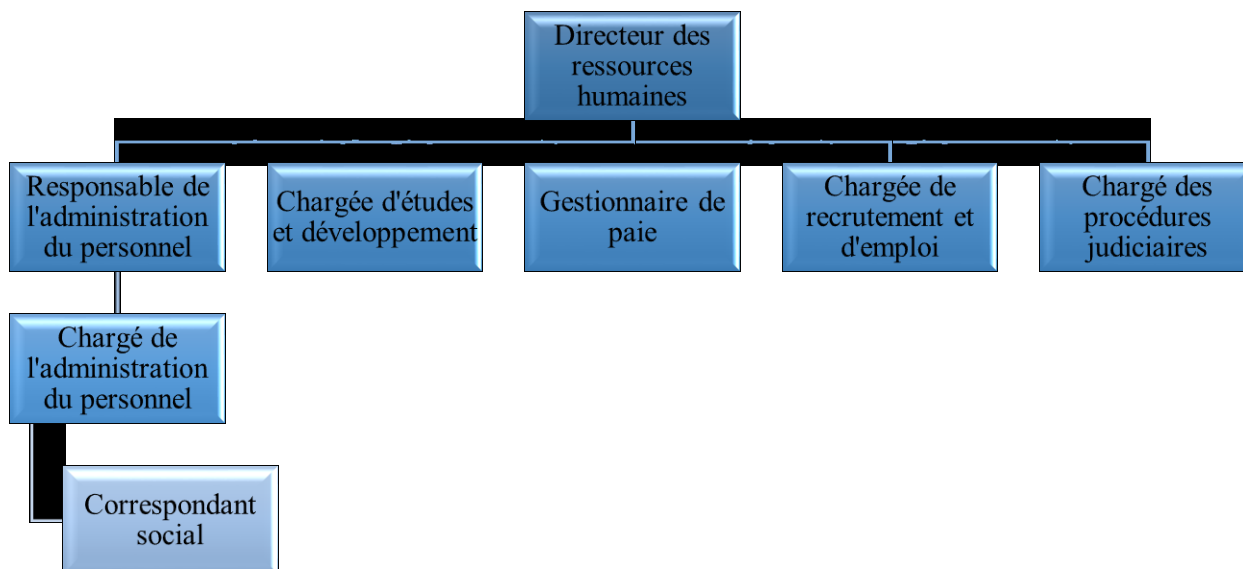
Source : Documents obtenus par l'entreprise

- **Directeur Général** : il est chargé d'assurer la coordination entre les différentes directions et de les conduire vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **La Direction des Ressources Humaines** : Elle Veille de fournir les ressources humaines nécessaires à la continuité de l'activité de l'institution, ainsi que ses différentes directions, en conduisant ses ressources, en les développant et en les créant en réponse aux exigences du marché.
- **Direction des approvisionnements** : elle fournit les ressources primaires nécessaires au processus de production, ainsi que les pièces de rechange pour les machines et toutes les relations extérieures de l'institution (fournisseurs).
- **La Direction Marketing** : elle étudie le marché pour faire correspondre les caractéristiques des produits avec les exigences du marché ainsi que pour concurrencer les produits similaires, et cherche également à introduire les produits de l'entreprise en faisant la publicité de différents types.
- **La Direction Industrielle** : Elle supervise toutes les étapes de la production à travers ses subdivisions :
 - **Production** : sous la supervision de responsables de la production qui veillent sur le processus de production à toutes ses étapes, répartissent les tâches entre les travailleurs au niveau des lignes de production, répondent aux demandes des clients et leur fournissent Quantitativement et qualitativement.
 - **Contrôle de la qualité** : le responsable du contrôle de la qualité s'assure que les produits résultant du processus de production sont conformes aux normes de qualité fixées par la direction de la Société ainsi qu'aux normes de santé et de qualité par le biais d'un groupe de moniteurs au niveau de toutes les lignes de production ainsi qu'au niveau des laboratoires présents dans tous les complexes de la Société.
 - **Service Maintenance** : Il prend en charge la sécurité des outils de production des machines et autres dysfonctionnements et les réparer si cela arrivait.
- **Direction commerciale** : Elle vise à livrer les produits de l'entreprise aux clients sur le territoire national à travers un réseau de distribution composé de grossistes et de détaillants.
- **Direction de la comptabilité** : elle enregistre la comptabilité de toutes les opérations de l'institution, y compris l'achat, la vente et le financement.

La direction des finances : elle met à disposition les moyens financiers nécessaires à la continuité de l'activité des différentes directions, surveille également la santé financière de l'institution et soumet des rapports à cet égard.

6. La structure organisationnelle de la direction des ressources humaines :

Figure 5: l'organigramme de la direction des ressources humaines (2019)



Source : Documents obtenus par l'entreprise

- **Directeur des ressources humaines** : veille au respect de la législation du travail, des règlements internes, des rapports à la haute direction et de la mise en œuvre des procédures opérationnelles pour les gérer ainsi que des interférences avec les mutations, promotions et licenciements.
- **Responsable de l'administration du personnel** : il est le deuxième directeur du département des ressources humaines, il assure la gestion administrative des salariés conformément à la réglementation en vigueur, assurer le classement correct des dossiers administratifs des salariés, assurer le suivi des congés et préparer les congés annuels, veiller au respect du droit du travail et du règlement intérieur de l'organisation ... etc.

- **Chargé d'études et développement** : Il accompagne, conçoit, gère et contrôle les projets liés aux ressources humaines revus par rapport aux autres métiers ou services de l'entreprise, et analyse également les activités et opérations liées aux ressources humaines. Il se charge également de construire des projets stratégiques pour les ressources humaines en définissant les objectifs de planification de l'emploi, de la formation et du parcours professionnel des ressources humaines ...
- **chargé des procédures judiciaires** : Le chargé des procédures judiciaires doit assurer le contrôle juridique de l'entreprise et suivre la réglementation en vigueur, veiller à l'application des textes juridiques par les intérêts de l'institution, élaborer des stratégies de prévention et de résolution des conflits, fournit des avis sur les questions juridiques soulevées par les différentes structures de l'entreprise, fournir des conseils concernant toutes les questions ou problèmes soulevés après avoir consulté l'administration publique.
- **Chargée de recrutement et d'emploi** : Il identifie et analyse les besoins de l'organisation par rapport au personnel, participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'emploi et assure l'intégration des nouveaux collaborateurs, Organisation des formations, suivi de la période d'essai, etc.
- **Gestionnaire de paie** : Recueillir et calculer les éléments de base des salaires (Congés payés, heures supplémentaires, maladie, absence et récompenses) ,Assurer le paiement des salaires, maintenir le registre légal des salaires, la paie... etc.
- **Chargé de l'administration du personnel** : Il contribue à la gestion administrative des ressources humaines conformément à la réglementation en vigueur en éditant les contrats de travail, les décisions et les certificats de travail, organisation des dossiers administratifs des travailleurs, gestion du temps et suivi des congés, suivi du processus d'entrée et de sortie des travailleurs ... etc.
- **Le Correspondant Social** : Recevoir les dossiers des nouveaux salariés, assurer la sécurité sociale conformément aux procédures établies dans l'entreprise, assurer le suivi des activités sociales, garder les plaintes liées aux congés de maladie, gardez le dossier de la carte chifa, gestion et suivi des allocations familiales, suivi des dossiers liés à la carte de chifa, préparation et suivi des dossiers de retraite ... etc.

SECTION 2 : Le système de gestion des carrières dans l'entreprise de « FADERCO »

Le processus de développement des compétences chez « FADERCO » passe par deux étapes essentielles similaires dans la gestion de carrière et de la formation, donc ceci est considéré comme introduction ou comme préparation avant le début du processus de formation des ressources humaines.

1. Définition La gestion des carrières chez « FADERCO » :

Il fait référence au processus qui définit toutes les opérations de mobilité, ainsi qu'aux règles de gestion qui permettent la régulation du développement horizontal et vertical des employés de l'entreprise, en d'autres termes, il vise à assurer la compatibilité entre les compétences de ses ressources humaines et les emplois qu'ils occupent, qui comprend deux parties, une section relative aux emplois et une section relative aux compétences des individus⁵⁷.

Le processus de mobilité et de développement chez « FADERCO » est représenté par deux types, leur concept et leurs termes seront discutés plus tard :

- Le premier type, qui est la mobilité horizontale, est ce que l'entreprise appelle "L'avancement"
- Le deuxième type, c'est la mobilité verticale, ce qui représente "La promotion"

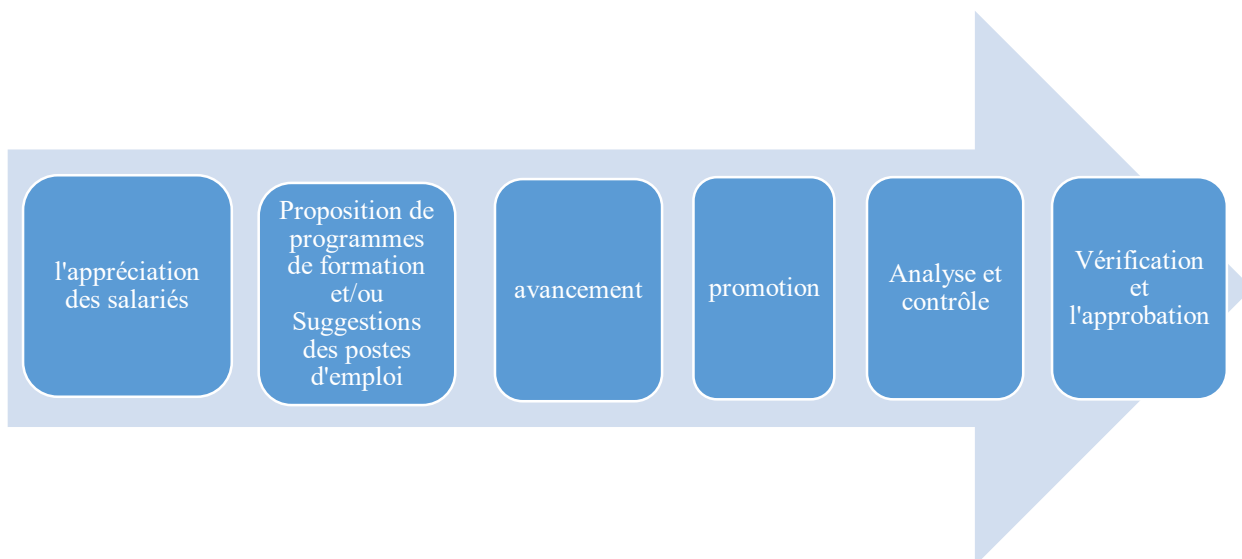
2. Les étapes de la gestion des carrières chez « FADERCO » :

Le processus de gestion des carrières chez « FADERCO » passe par six étapes de base liées les unes aux autres.

Le schéma suivante montre ces étapes :

⁵⁷ Définition obtenus d'un document de l'entreprise

Figure 6: Les étapes de la gestion des carrières chez « FADERCO »



Source : réalisé par nous-même (à travers des documents de l'entreprise)

- 2.1 **L'appréciation annuelle des salariés :** Il se réfère au processus d'évaluation d'une personne dans son poste avec ce qui a été accompli dans une certaine période, généralement d'un an pour connaître les forces et les faiblesses.
- 2.2 **Proposition de programmes de formation et/ou Suggestions des postes d'emploi :** Après l'évaluation et la connaissance des faiblesses et des forces, c'est à ce stade que les programmes de formation sont introduits pour accroître les compétences et connaissances de l'individu ou apporter des modifications à l'emploi qu'il occupe.
- 2.3 **L'avancement :** par l'amélioration et l'augmentation du salaire de l'employé, cette action est considérée comme un type de motivation, Dans le cas où les tâches qui lui sont confiées sont bien exécutées.
- 2.4 **La promotion :** Il est également considéré comme l'un des types de motivation, après s'être assuré de l'augmentation du salaire et du passage d'une année au même poste, et l'observation d'augmentation des compétences et des connaissances de l'employé, ce dernier sera promu pour un poste supérieur.
- 2.5 **Analyse et contrôle :** Il s'agit d'une tâche attribuée à un responsable du service RH pour déterminer si un employé a besoin d'un avancement ou d'une promotion.
- 2.6 **Vérification et l'approbation :** Il s'agit d'un processus qui se fait entre un responsable du service RH et le supérieur de l'employé, pour confirmer la décision prise.

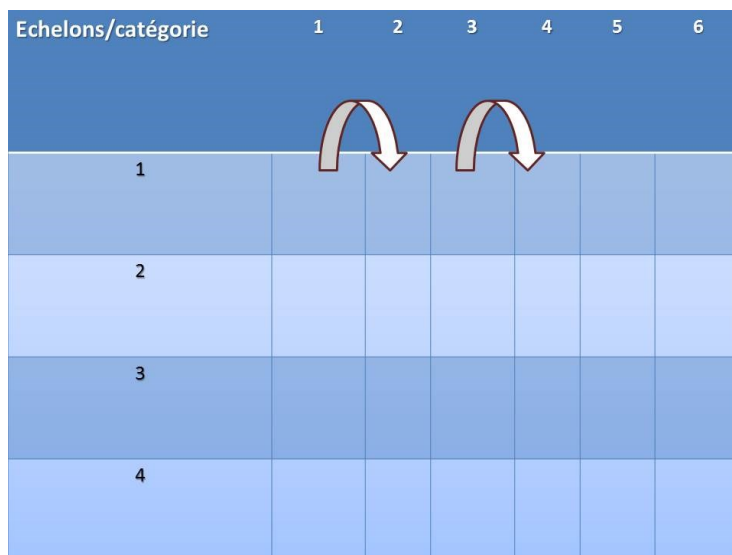
3. Les types de mobilités chez « FADRCO » :

Il a déjà été mentionné dans la définition de la gestion des carrières, nous essayerons d'en fournir une brève explication d'eux et les conditions de leur application dans l'entreprise.

3.1 L'avancement :

L'échelon rémunère la performance dans le poste de travail, il représente un système d'avancement au mérite qui permet une progression du salaire, sur la base d'un système d'évaluation des résultats dans le poste de travail, l'échelon est octroyé selon le mérite du travailleur, sur proposition de la hiérarchie.

Figure 7: la mobilité horizontale



Source : réalisé par nous-même à l'aide des documents de l'entreprise.

Et pour effectuer le processus d'avancement pour l'employé, les conditions suivantes doivent être respectées :

- ✓ L'évaluation du travailleur à son poste de travail ;
- ✓ Le temps de présence dans le même poste de travail ;
- ✓ L'échelon ne peut être attribué à un travailleur que s'il justifie d'une année de travail ininterrompu (une année civile) ;
- ✓ Ne seront pas concernés, les travailleurs ayant fait l'objet d'une sanction du 2eme ou 3eme degré selon les dispositions du règlement intérieur.

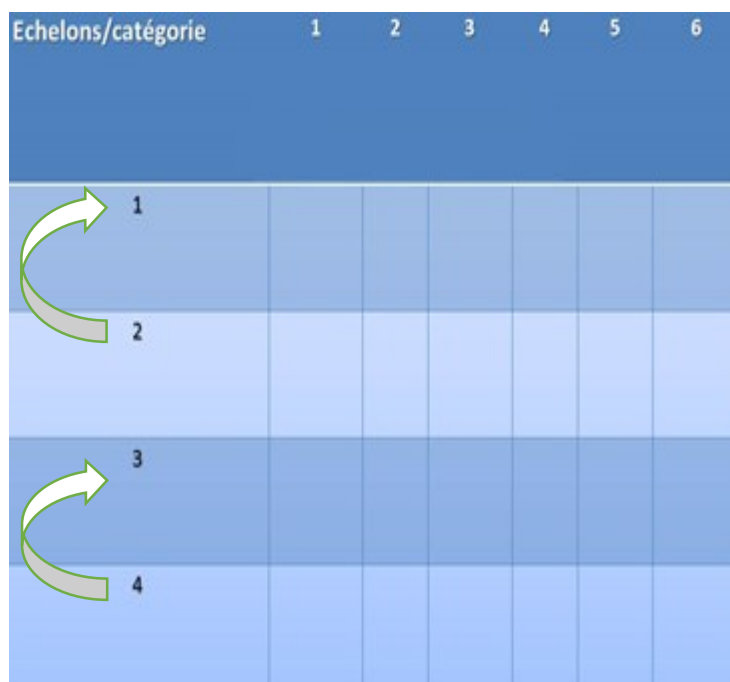
De plus, le nombre d'employés impliqués dans ce processus ne doit pas dépasser 35% au maximum de l'effectif dans chaque structure.

La promotion :

La promotion est une évolution de carrière verticale, le passage d'un poste de travail à un autre poste de classification supérieure.

Une amélioration des performances globales de la société en affectant à chaque poste de travail, l'agent qui répond le mieux aux exigences du poste.

Une amélioration des performances individuelles par le développement des connaissances et des qualifications professionnelles.

Figure 8: la mobilité verticale

Source : réalisé par nous-même à l'aide

Des documents de l'entreprise

Pour effectuer le processus de promotion pour l'employé, les conditions suivantes doivent être respectées :

- ✓ S'effectue dans un cadre organisé, en fonction des besoins de la structure, de son organigramme, ... ;
- ✓ Exige un temps minimal de trois (03) ans dans un même poste de travail ;
- ✓ Celle-ci est conditionnée par les efforts fournis par l'agent dans son poste de travail et dont les résultats entraînent une plus-value, ces efforts sont appréciés par le responsable ;
- ✓ L'obtention d'un diplôme n'ouvre pas droit d'une façon systématique à une promotion, mais il est intégré dans les critères globaux d'accès aux postes de travail (La formation demeure cependant le meilleur outil d'accompagnement de la promotion) ;

- ✓ L'agent doit satisfaire impérativement aux conditions d'accès au nouveau poste, en termes de qualification : formation et expérience.

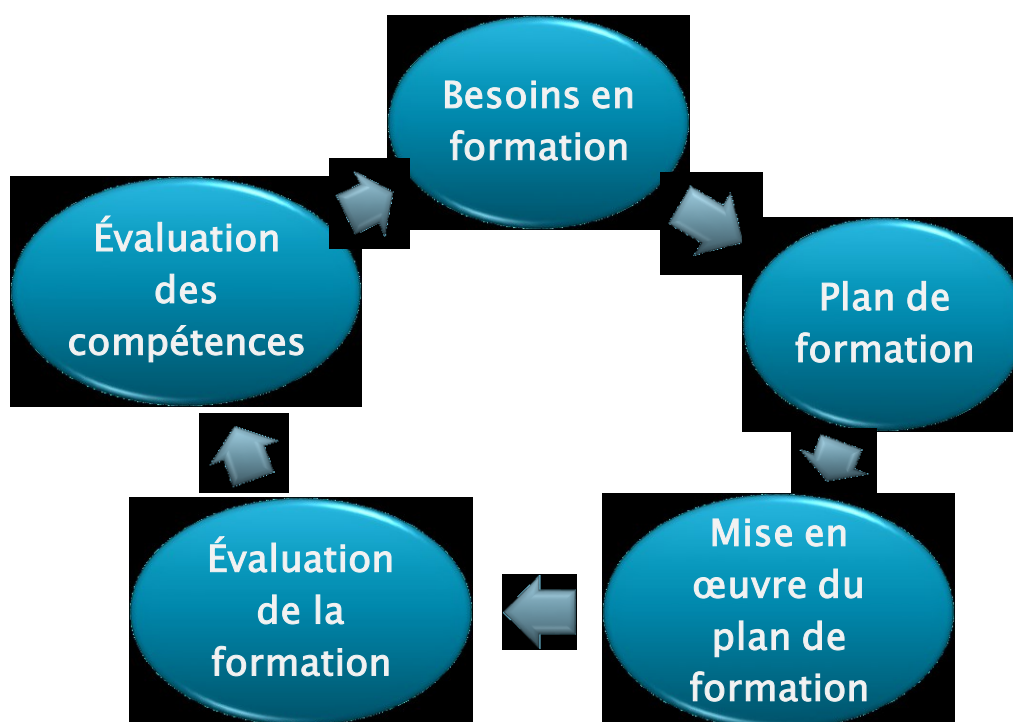
De plus, le nombre d'agents retenus pour une promotion ne doit pas dépasser un maximum de 25%, de l'effectif de chaque structure.

4. La formation

Le processus de formation chez « FADERCO » est considéré comme l'une des opérations importantes que « FADERCO » entreprend, qui contribue dans une large mesure au développement et à l'augmentation de la performance de ses membres et au développement de leurs compétences et de leurs connaissances, l'entreprise recourt à la formation pour son besoin de continuer et de s'adapter à son environnement et cela pour suivre le rythme des développements économiques rapides.

De plus, le renouvellement rapide des techniques de production et de distribution des biens et services l'a obligée à renouveler constamment les connaissances et les compétences de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs économiques et sociaux.

Figure 9: Processus de Formation



Source : Documents obtenus par l'entreprise

Et dans ce qui suit, nous examinerons le processus de formation que l'entreprise suit :

4.1 Préparation du programme de formation annuel :

Ce programme contient diverses informations sur la formation annuelle comme le nombre de cours de formation, les directions concernées par les opérations de formation, Le nombre de participants à ces formations, Le budget qui leur est alloué et la durée approximative de leur achèvement.

Afin qu'ils soient préparés en s'appuyant sur trois points :

- ✓ Les résultats de l'évaluation annuelle des salariés :
- ✓ Les demandes de formation pour chaque direction :
- ✓ Les directives de la direction générale, c'est-à-dire la prise en compte des directives stratégiques de la direction générale et la mise à disposition des compétences nécessaires.

4.2 La réalisation de la formation :

La formation est réalisée sur la base des résultats du programme annuel de formation, où des explications sont apportées pour établir un plan de mise en œuvre des opérations de formation, en tenant compte de la disposition des priorités de formation, en fonction du budget disponible et du temps.

L'opération de réalisation du programme de formation chez « FADERCO » passe par un groupe d'étapes séquentielles comme suit :

- Ça débute par une réunion entre le responsable du département concerné et le responsable de la formation dans le but d'identifier les employés impliqués dans cette formation et de préciser la nature de la formation et ses objectifs ;
- Après la réunion, le responsable de la formation fait appel à des écoles et des instituts de formation et présente ses besoins précédemment identifiés à la direction de la formation intéressée ;
- La réception des offres techniques et commerciales des écoles et instituts de formation ;
- Le responsable de la formation prépare un tableau de comparaison entre les différentes offres et l'envoi au responsable des ressources humaines qui choisit l'offre appropriée du côté du contenu ainsi que du budget ;

- Le responsable de formation officialisera ce choix en adressant une commande à l'institut spécialisé ;
- L'institut spécialisé reçoit les participants à la formation et s'engage à s'en charger pédagogiquement et logistiquement.

4.3 Évaluation du processus de formation :

Evaluer la formation est nécessaire pour toute entreprise qui souhaite connaître le « retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées.

« FADERCO » suit deux types d'évaluation, une après la fin de la formation, quand les employés participant à la formation retournent à leurs postes, le responsable de la formation procède à l'évaluation dans le but de connaître et de mesurer l'étendue de l'application des instituts aux instructions et conditions convenues d'une part, , et de mesurer le degré de bénéfice des informations qui leur sont fournies et la possibilité de les transférer à des connaissances et de les appliquer dans la réalité, d'autre part.

Le processus d'évaluation contient deux types d'évaluation :

➤ **Evaluation à chaud :**

Est une évaluation que l'on pratique directement après le retour des employés de la formation, cela se fait en soumettant une feuille contenant un ensemble de questions liées à la formation, et cela pour connaître les points suivants :

- La qualité de la formation dispensée par l'institut ;
- La mesure dans laquelle le programme défini est respecté ;
- Le pourcentage des objectifs atteints attendus derrière le processus de formation.

➤ **Evaluation à froid :**

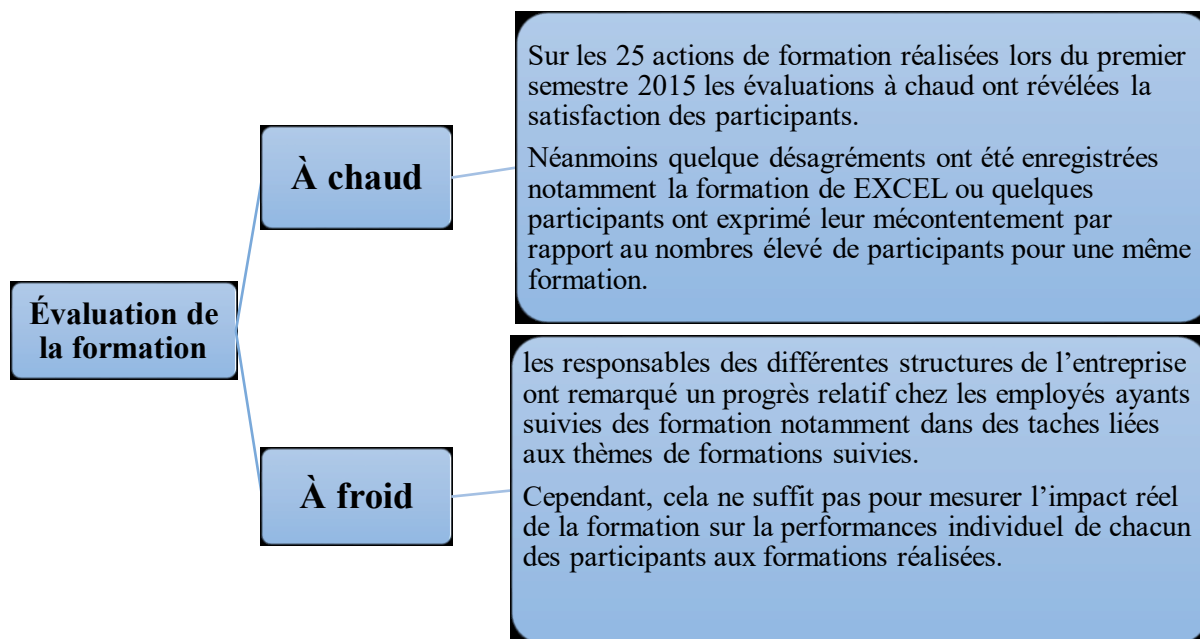
Il s'agit d'une évaluation qui se déroule au bout d'une certaine période en fonction de la durée de la formation et qui est réalisée par le supérieur hiérarchique direct en remplissant un formulaire de questions centré sur les points suivants (Voir l'annexe–B) :

- Compréhension : C'est une mesure de l'étendue de la compréhension des informations par l'employé ;
- L'application : c'est l'estimation de la capacité de l'employé qui a bénéficié de la formation, d'appliquer ces connaissances dans le cas pratique ;

- L'impact : Il s'agit de connaître l'étendue de l'impact positif de la formation sur la performance du travailleur en particulier et sur la performance de la direction concernée en général.

Un exemple d'évaluation de la Formation mené par « FADERCO » en 2015 :

Figure 10: l'évaluation de la Formation



Source : Documents obtenus par l'entreprise

CHAPITRE III

ANALYSE DES DONNEES ET

INTERPRETATION DES RESULTATS

Après avoir défini le cadre conceptuel de notre travail, et avoir fait l'état des lieux de la pratique de la gestion de carrières chez FADERCO, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à notre question de départ. Pour cela, nous avons élaboré notre enquête et où nous avons pu collectés des données qui vont nous aider à connaître l'impact des pratiques de la gestion de carrières sur la performance des RH.

Ce présent chapitre sera subdivisé en trois (03) sections comme suit :

La première section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche ;

La deuxième comportera l'interprétation et analyse des données ;

Et la troisième section portera sur la synthèse et les suggestions inspirées par les commentaires des employés de FADERCO.

SECTION 1 : Présentation de la méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche a pour objectif de décrire et de justifier les procédures mises en œuvre pour collecter et analyser les données qui permettront de répondre à la problématique.

1 Approche méthodologique :

Pour la réalisation de chaque recherche, il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche, dans le cadre de notre recherche nous avons opté pour une étude descriptive et analytique afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique.

Descriptive par ce que nous allons faire une étude quantitative, et analytique car notre étude dépasse la description simple, c'est-à-dire nous allons essayer de mesurer et d'expliquer le rapport existant entre la pratique de la gestion des carrières au sein d'une entreprise et la performance de ses employés.

2 Outils de collecte de données :

Pour mener notre étude au sein du siège de FADERCO spa, nous avons tout d'abord fait recours à la documentation et la lecture pour cerner la littérature existante sur le sujet, et à l'observation sur terrain ou durant notre stage on a pu apercevoir le déroulement du processus de gestion des carrières et le système d'appréciation des employés, et nous avons opté pour le questionnaire comme instrument de collecte des données. C'est l'outil

le plus courant, un instrument flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées.

Il convient ici de rappeler que le questionnaire doit impérativement être testé avant l'administration en face à face ou, comme cela est de plus en plus le cas, en ligne.

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.

3 Présentation du questionnaire :

La rédaction du questionnaire a été répartie en deux rubriques comme suit :

Rubrique 01 : a été consacrée pour la collecte des informations et données complémentaires mais nécessaires pour mieux cerner le profil de chaque répondant.

Rubrique 02 : a été consacrée pour la collecte des informations sur la pratique de la gestion de carrières et la performance RH,

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

Ces questions sont :

Des questions fermées ; qui demandent des réponses précises,

Des questions aux choix multiples ; la personne interrogée se voit proposer des solutions de réponses et doit faire un choix,

Des questions ouvertes ; pour ce type de question, aucune proposition de réponse n'est fournie, ce sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais les plus riches en information.

4 Procédure de collecte des données :

En vue de la crise sanitaire mondiale (Covid 19), on s'est vue concevoir le questionnaire avec Google forme, et le remettre via la voie mail,

Par la suite nous avons procédé au traitement des données à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) et Excel.

Les données collectées se présentent sous la forme de graphe statistique. Avant d'effectuer toute analyse des données quantitatives recueillies sous forme d'enquête en ligne ou de questionnaire d'interview, il convient systématiquement de vérifier la vraisemblance des valeurs figurant dans le tableau de données pour détecter les erreurs de saisie ou de réponse. Il n'est en effet pas exceptionnel que les répondants se trompent lorsqu'on leur demande une évaluation chiffrée.

Il convient donc d'examiner attentivement la distribution des données, notamment en éliminant les valeurs aberrantes. Pour les non-réponses, on peut remplacer la valeur absente par la moyenne des répondants de la catégorie. Une fois ces vérifications préliminaires, les analyses seront réalisées par le biais d'un logiciel tel que Sphinx, SPAD, SPSS, XLStat ou encore Stata.

Les analyses statistiques que l'on peut effectuer sur des données quantitatives peuvent avoir trois types d'objectifs différents : décrire, expliquer ou modéliser.⁵⁸

5 L'échantillonnages :

Définir la population et construire l'échantillon est un ensemble homogène d'individus sur lequel porte l'étude. Il peut s'agir de personnes (consommateurs, salariés, managers, etc.), d'organisations, ou encore de produits qui seront comparables et sur lesquels on cherchera à collecter de l'information.

En règle générale, et pour des raisons de faisabilité, de coût et de temps, on se contentera de collecter des données sur une fraction de la population, un échantillon. L'échantillon devra alors donner une image fidèle de l'ensemble de la population afin que l'on puisse extrapoler les résultats.⁵⁹

⁵⁸ Michel K, Philippe M, Lionel G, **Le mémoire de master**, édition DUNOD, Paris, p 107

⁵⁹ Ibid, p 99

5.1 La population interrogée : La population concernée par notre étude est exclusivement composée des employés qui se trouvent à la direction générale de l'entreprise FADERCO spa à Alger, là où s'est déroulé notre stage pratique.

La population mère choisie est composée de l'ensemble du personnel de FADERCO spa toutes catégories confondues, des deux sexes, exerçants au niveau de la direction générale, par le fait que la gestion de carrière est appliquée sur l'ensemble du personnel.

Nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par quotas par le fait que nous ne disposons pas d'une base de sondage du personnel, et on a pris la catégorie socioprofessionnelle comme variable de contrôle en prenant sa répartition pour respecter la conformité de l'échantillon par rapport à la population mère.

La méthode par quotas est utilisée lorsque l'on ne dispose pas d'une liste complète des individus de la population ou lorsque l'accès aux individus serait trop coûteux. On constitue alors l'échantillon en lui donnant une structure comparable à celle de la population de base en choisissant une ou plusieurs caractéristiques importantes au regard de l'objet de l'étude.⁶⁰

5.2 La taille de l'échantillon :

La taille de notre échantillon est de $n=60$ personnes, répartis comme suit :

32 personnels exécutants ; 22 personnels de maîtrise ; 6 personnels cadrent.

Nous voulions au début interroger 100 personnes, mais à cause du service minimum appliqué par FADERCO, on nous a limité le nombre d'interviewés à 60.

⁶⁰ Michel K, Philippe M, Lionel G, op cit, p 100

SECTION 2 : Interprétation des résultats

Cette section sera composée de deux parties, la première nous présenterons les résultats de l'analyse univariée et la seconde l'analyse bivariée afin de confirmer ou bien d'infirmer les hypothèses de départ.

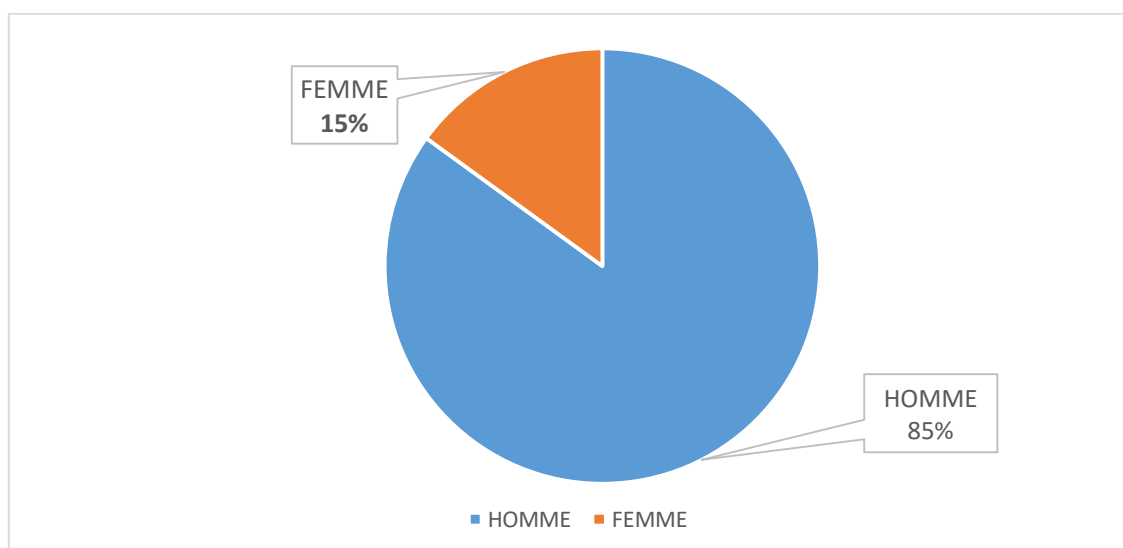
1 Résultats de l'analyse univariée :

Nous vous présentons les résultats obtenus sous formes des schémas (figures).

1.1 Caractéristiques générales de l'échantillon :

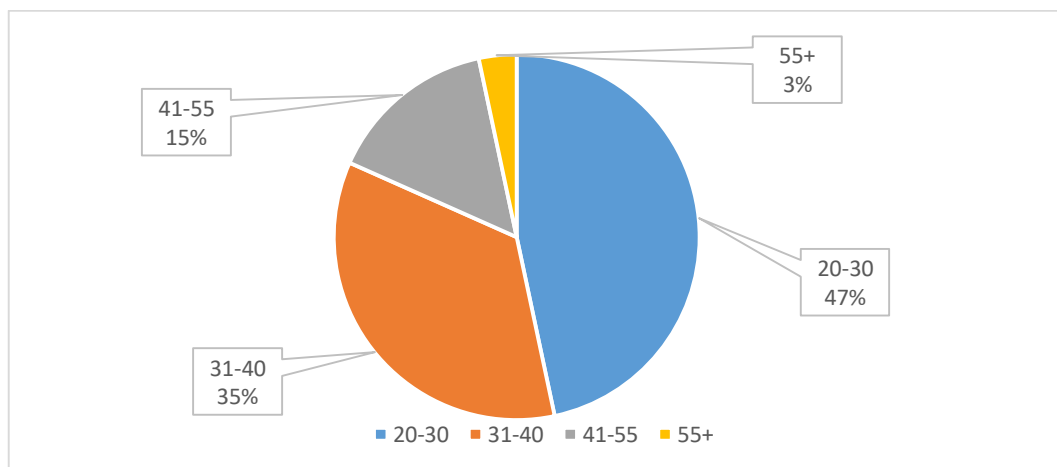
Elles consistent en : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, le nombre d'année d'expérience professionnelle, la catégorie socioprofessionnelle.

Figure 11: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaboré par nous-même

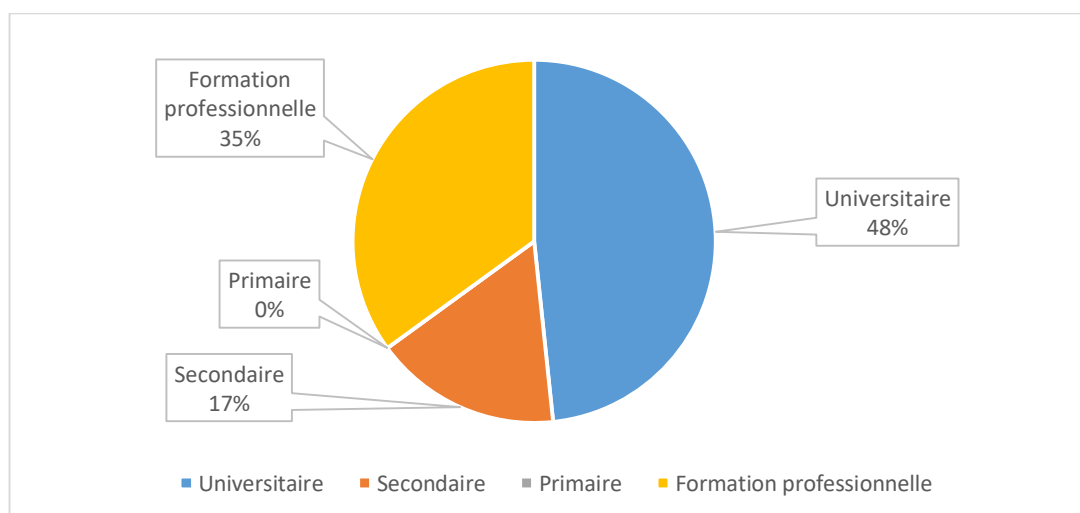
D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe masculin avec un taux de 85%, par rapport à un taux de 15% pour le sexe féminin, cela peut être expliqué par le fait que l'échantillon mère est composé de 72 Femmes, soit 05% du total des employés, c'est pour ça que leurs présences dans l'échantillon et faible, Cette étude avait comme objectif de déterminer la structure du personnel de l'entreprise.

Figure 12: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Source : élaboré par nous-même

Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que : 35% de la population de notre échantillon ont entre 31 et 40 ans, 15% ont entre 41 et 55 ans, et 03% pour celle âgée de plus de 55 ans.

Nous remarquons que l'effectif de FADERCO est relativement jeune avec un pourcentage de 47% pour la tranche d'âge de 20-30, Ce qui explique que FADERCO privilège le recrutement des personnes jeunes qui peuvent apporter une certaine nouveauté.

Figure 13: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Source : élaboré par nous-même

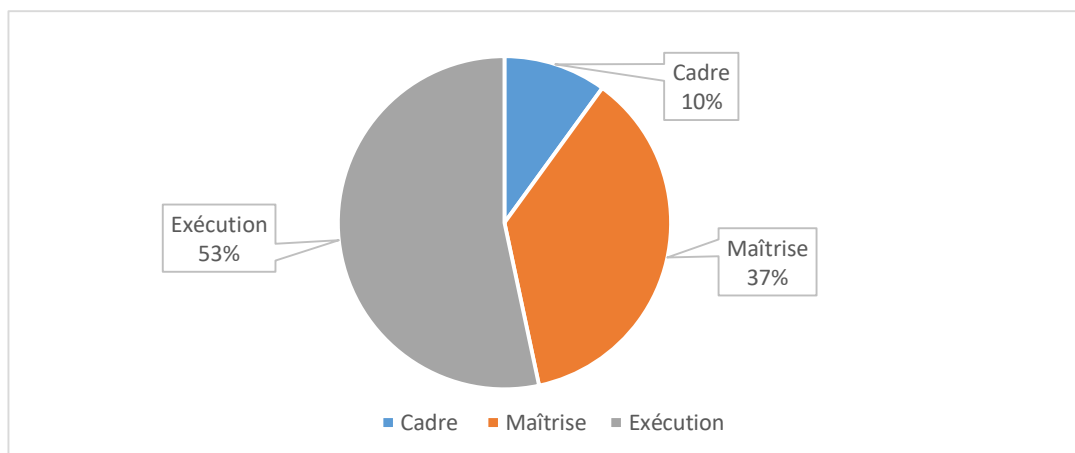
D'après cette figure on constate que la majorité de notre échantillon ont un niveau universitaire avec un taux de 48% et 17% sont de niveau secondaire, cependant 35% sont

CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION DES RESULTAT

des diplômés de formation professionnelle, finalement on trouve 00% pour ce qui ont un niveau primaire.

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

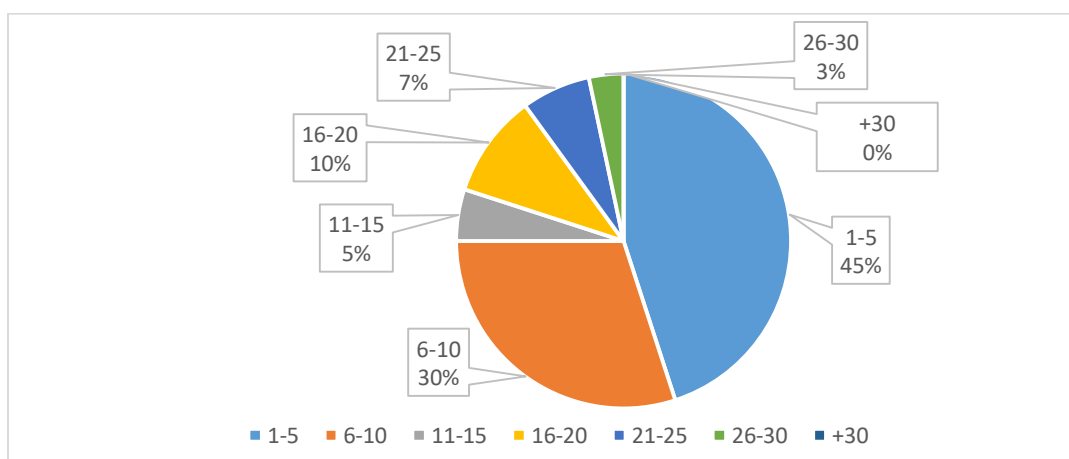
Figure 14: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon CSP



Source : élaboré par nous-même

cette figure représente la nature des postes occupés, vu que nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage par quotas, on a pris la catégorie socioprofessionnelle comme variable de contrôle en prenant sa répartition pour respecter la conformité de l'échantillon par rapport à la population mère, cette dernière est répartie en premier lieu : nous avons la catégorie exécution dont on a 53% du total général des employés suivis par la catégorie de maîtrise avec 37% et puis 10% réservé pour la catégorie de cadres.

Figure 15: répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'expérience professionnelle



Source : élaboré par nous-même

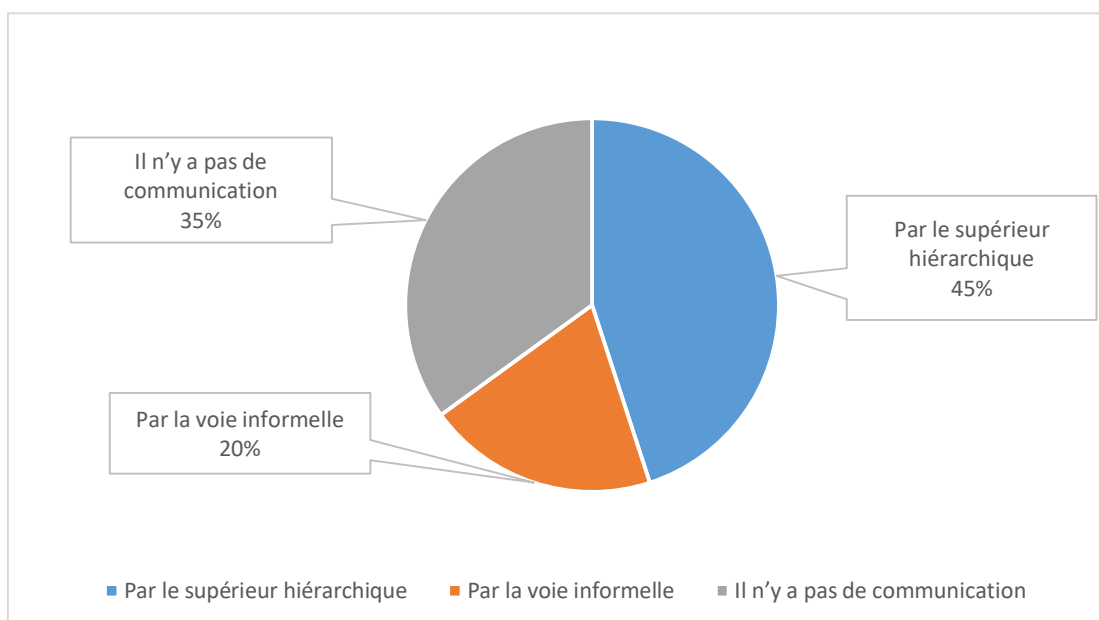
Selon cette figure, nous constatons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une expérience professionnelle entre 1 et 5 ans avec 45% suivi par 30% qui représente le

taux des enquêtés qui ont une expérience professionnelle entre 6 et 10 ans. Les deux taux s'expliquent par la politique de la mobilité interne pour combler les postes, par contre 5% des enquêtés ont une expérience professionnelle entre 11 et 15 ans, 10 % pour celui entre 16 et 20 ans, cependant celle d'entre 21 et 25 se présente avec un taux de 7% et enfin le faible taux d'expérience 3% est représenté par les enquêtés qui ont une expérience entre 26 et 30 ans et on trouve la catégorie qui ont un nombre d'années d'expérience de plus de 30 ans avec un taux de 00 %.

1.2 La mobilité dans l'entreprise FADERCO

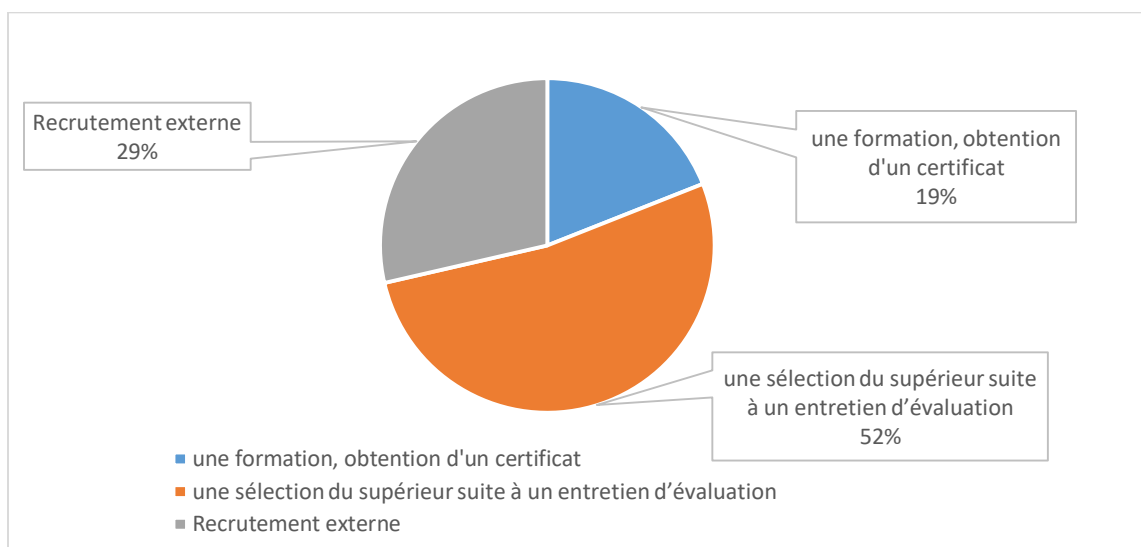
Dans cet axe nous allons analyser la mobilité chez FADERCO

Figure 16: l'obtention de l'information sur les postes vacants



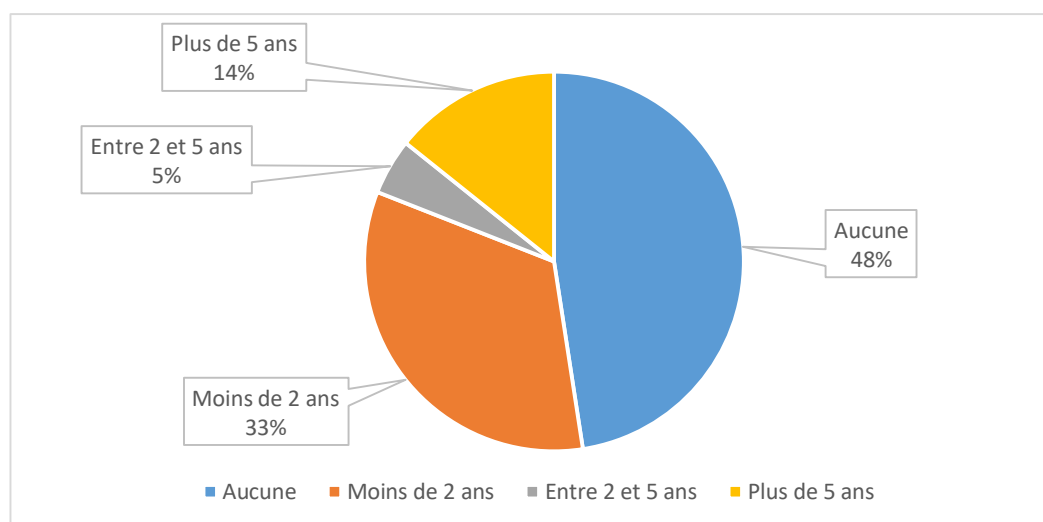
Source : élaboré par nous-même

Dans cette figure nous remarquons que 45% des employés obtiennent les l'informations sur les postes vacants par leurs supérieurs hiérarchiques, 20% disent être informé par la voie informelle, tandis que 35 % disent qu'il n'y a pas de communication, de ces résultats nous constatons qu'il y a une défaillance dans le système de communication sur les postes vacants, ce qui génère un obstacle dans la politique de mobilité chez FADERCO.

Figure 17: le poste actuel a été occupé par :

Source : élaboré par nous-même

52% de l'échantillon interrogé ont occupé leurs postes actuels par une sélection de leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui traduit l'importance de l'entretien annuel d'appréciation dans la sélection et la promotion des employés, nous avons aussi un taux de 19% des collaborateurs qui occupent leurs postes par l'obtention d'un certificat et 29% ont occupé leurs postes actuels par un recrutement externe.

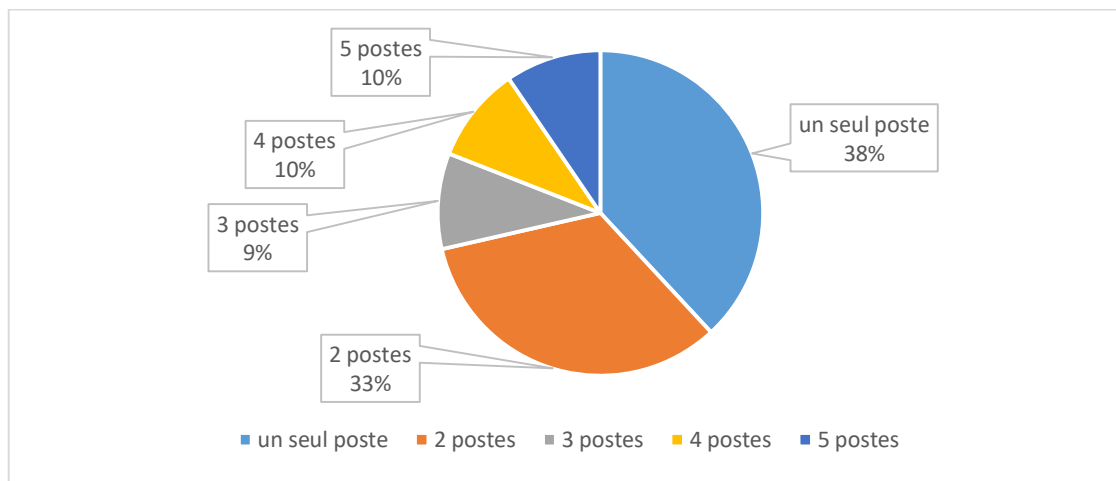
Figure 19 : dernière promotion

Source : élaboré par nous-même

Nous constatons que la majorité des membres de l'échantillon n'ont pas été bénéficiaires d'une promotion avec un taux de 48%, contre 33% qui ont eu une promotion qui datent de moins de 2 ans, 5% pour ceux que leurs promotions datent entre 2 et 5 ans et 14% pour les

plus de 5 ans, de ces résultats on constate qu'il y a une rigidité de mobilité des employés, FADERCO doit remettre en question son système de promotion.

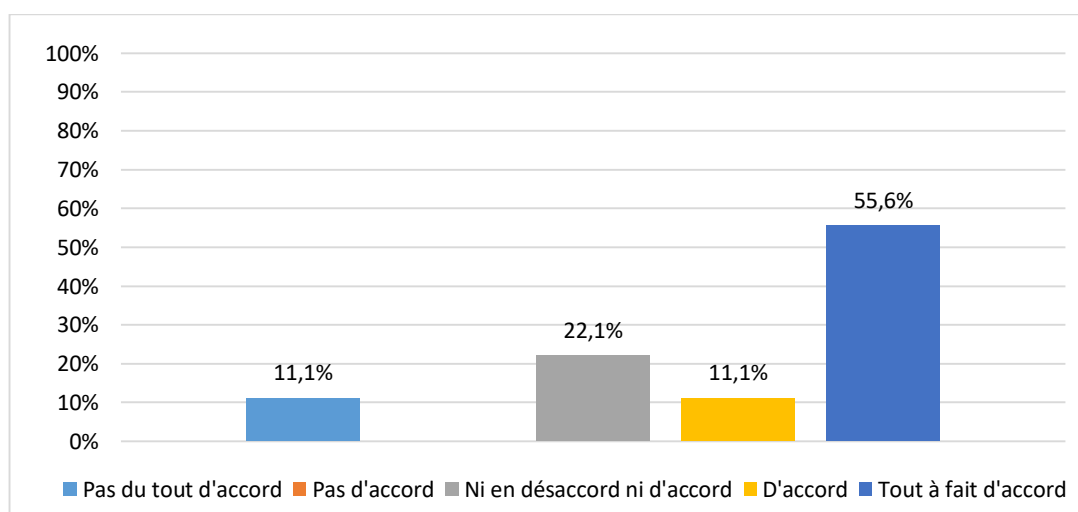
Figure 18: nombre de poste occupé depuis l'intégration chez FADERCO



Source : élaboré par nous-même

Nous constatons que la majorité des membres de l'échantillon n'ont occupé qu'un seul ou deux postes avec un taux de 38% et 33%, ce qui confirme la rigidité de la mobilité chez FADERCO, les autres ont occupé 3 postes avec un taux de 9% et 4 postes avec un taux de 10% et enfin 5 postes avec 10%.

Figure 19: l'évolution de compétence par la promotion

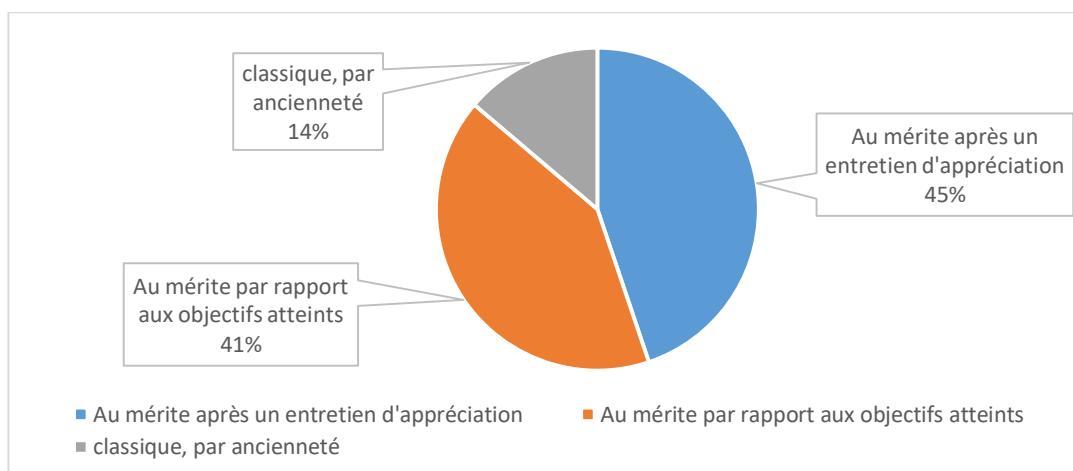


Source : élaboré par nous-même

D'après ces résultats, la majorité des interviewés estiment que cette promotion leur a permis d'évoluer en terme de compétences, à savoir 55,6% et 11,1% ont répondu être tout à fait d'accord ou d'accord, 22,1% ont répondu indifférent et seulement 11,1% ont répondu être

pas du tout d'accord, C'est un succès pour l'entreprise, car c'est une preuve que l'employé est conscient de l'importance de l'évolution de ses compétences pour sa carrière.

Figure 20: Les méthodes de la promotion à FADERCO



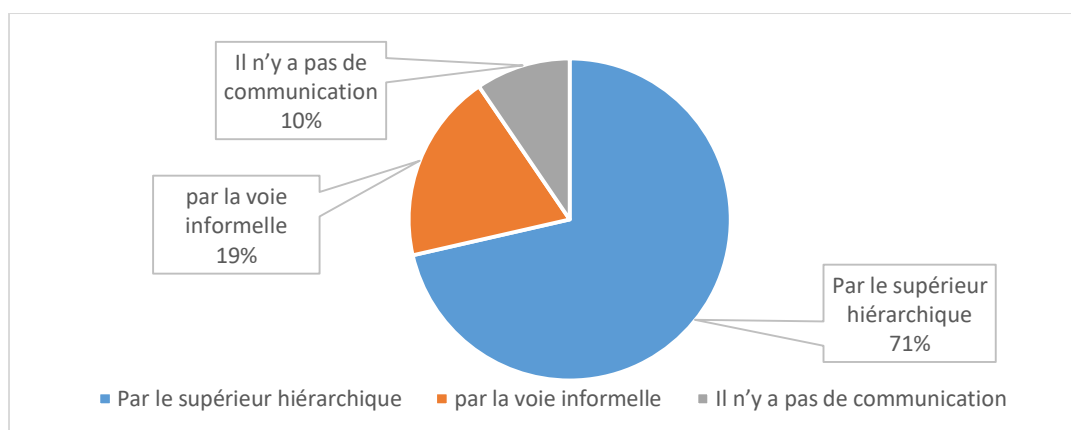
Source : élaboré par nous-même

Dans cette figure nous remarquons que 45% soit presque la majorité des employés estime que la promotion est octroyée après un entretien d'appréciation, ce qui affirme l'importance et le rôle de l'entretien d'appréciation dans la promotion des employés, le reste estime que c'est selon les objectifs atteints avec un taux de 41% et 14% disent que c'est lié à l'ancienneté.

1.3 La Formation chez FADERCO

Dans cet axe nous allons analyser la formation chez FADERCO en générale

Figure 21: l'obtention de l'information sur les offres de formation

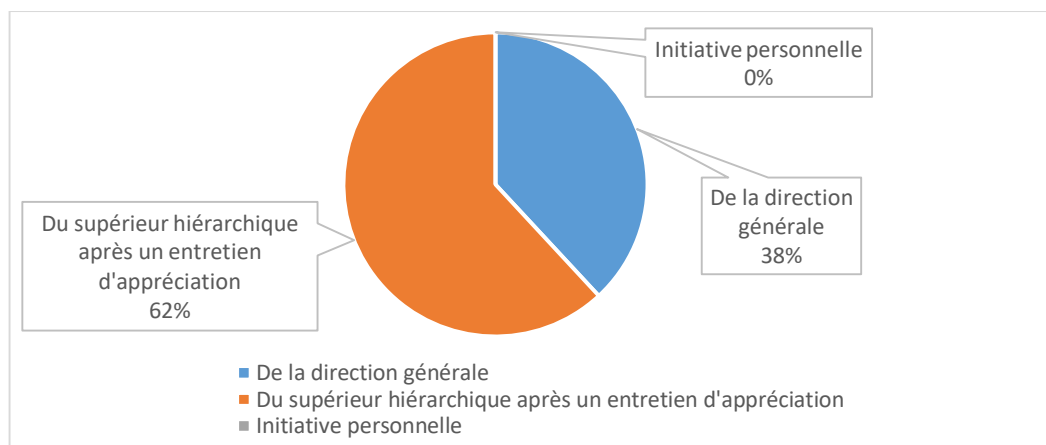


Source : élaboré par nous-même

Dans cette figure nous remarquons que 71 % des employés obtiennent souvent des informations de leurs responsables directs cela montre qu'il existe une bonne communication entre les employés et les responsables direct, les autres employés disent qu'ils obtiennent

l'information par la voie informelle avec un taux de 19%, le reste estiment qu'il n'y a pas de communication avec un taux 10%.

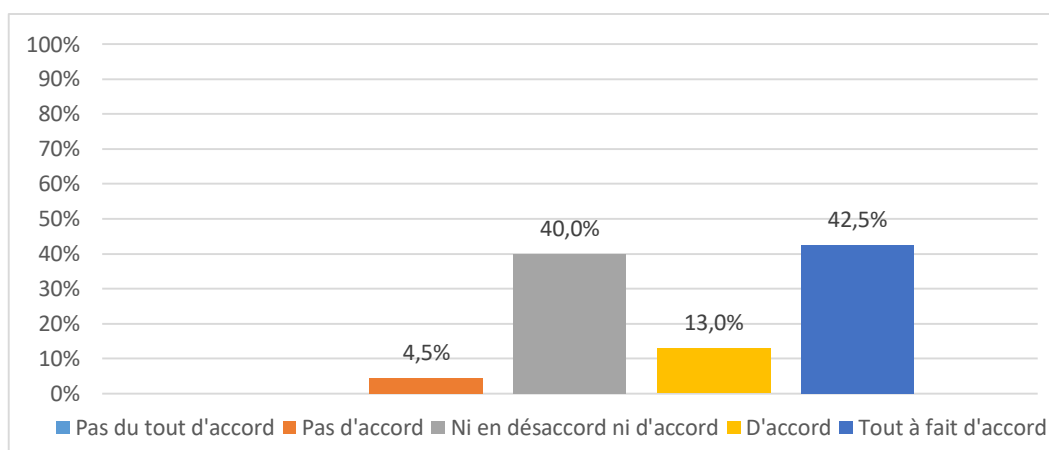
Figure 22: La décision de formation dépend



Source : élaboré par nous-même

D'après ces résultats on constate que dans la plupart des cas la formation dépend du supérieur hiérarchique après un entretien d'appréciation avec un taux de 62%, ce qui manifeste que FADERCO recourt à l'entretien d'appréciation pour analyser les points forts et les points faibles de ses salariés pour prendre la décision de formation, et on trouve 38 % des interviewés disent qu'elle dépend de la direction générale et 0 % d'Initiative personnelle.

Figure 23: la formation comme moyen de développement des carrières des employés

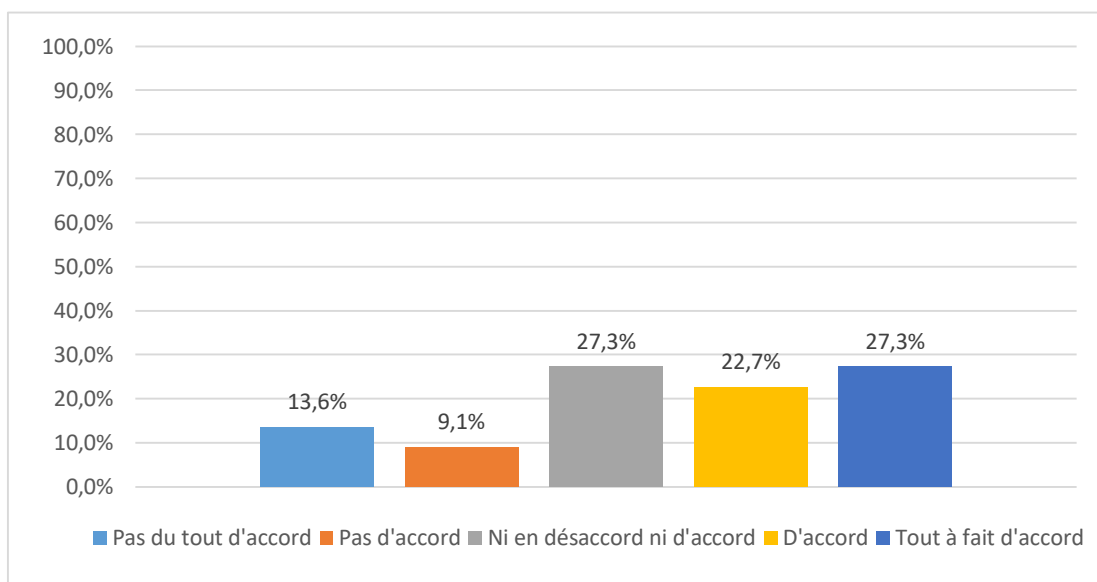


Source : élaboré par nous-même

Cette figure nous montre que la plus part des membres de l'échantillon représentent ceux qui ont dit qu'ils sont tout à fait d'accord ou d'accord que FADERCO utilise la formation comme moyen de développement des carrières avec un taux de 42,5% et 13%, 40% ont répondu indifférent, et seulement 4,5% ont répondu être pas d'accord,

Cela indique que les formations chez FADERCO servent à offrir aux travailleurs des nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs qui ont pour objectif de mieux maîtriser le poste occupé et développer leurs carrières, de surcroît permettre une productivité maximale.

Figure 24: L'accès aux postes supérieurs à l'aide de la formation chez FADERCO



Source : élaboré par nous-même

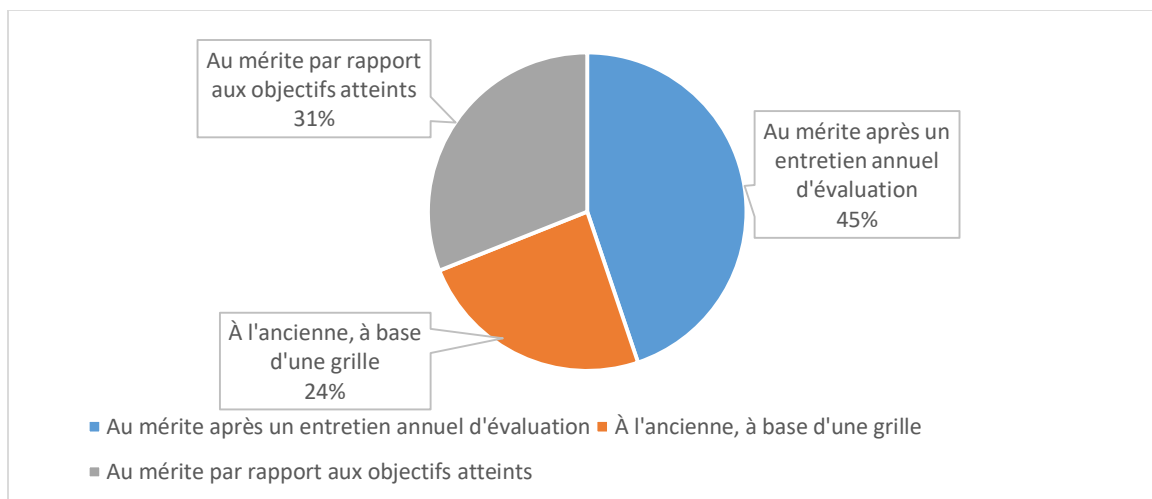
Les statistiques affichées sur cette figure montrent que 27,3% et 22,7% des salariés affirment qu'il est facile d'accéder aux postes supérieurs par le biais de la formation, contre 13,6% et 9,1% qui signale qu'il n'y a pas d'impact entre les deux, et 27,3% sont indifférent.

Nous pouvons donc soustraire de ces données, qu'un lien est établi entre la mobilité et la formation, En effet la formation est un facteur indispensable à l'acquisition de nouvelle compétences qui facilite leurs promotions a des nouveaux postes de travail, et cette formation capitalise de nouvelle connaissance théorique et pratique, l'amélioration de l'efficacité des salariés et leurs rendements dans l'entreprise, l'acquisition d'expériences et des savoirs.

1.4 Le système de rémunération à FADERCO :

Dans cet axe nous allons analyser la rémunération chez FADERCO en générale

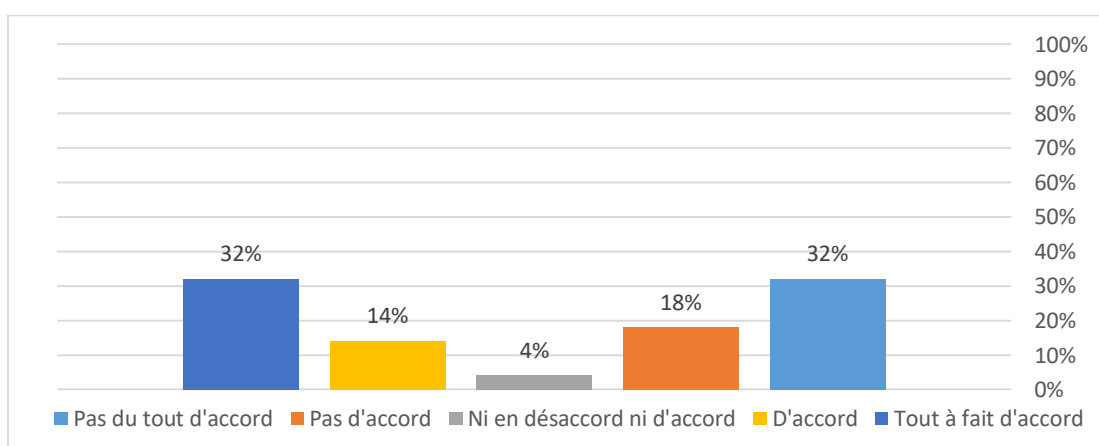
Figure 25: L'augmentation de la rémunération à FADERCO



Source : élaboré par nous-même

La présente figure montre que 45% des enquêtés ont une augmentation de la rémunération sur recommandation de leur premier responsable après un entretien annuel d'appréciation, ce qui nous conduit à déduire que l'entretien annuel d'appréciation représente un axe pour prendre la décision d'une promotion pécuniaire, 31% après avoir atteint leurs objectifs et 24% disent que c'est à l'ancienne à base d'une grille.

Figure 26: Les augmentations des salaires devraient être données aux employés les plus performants



Source : élaboré par nous-même

Pour cette question nous avons eu des réponses bipolaires, ceux qui disent qu'ils sont tout à fait d'accord ou d'accord avec le fait que les augmentations des salaires devraient être

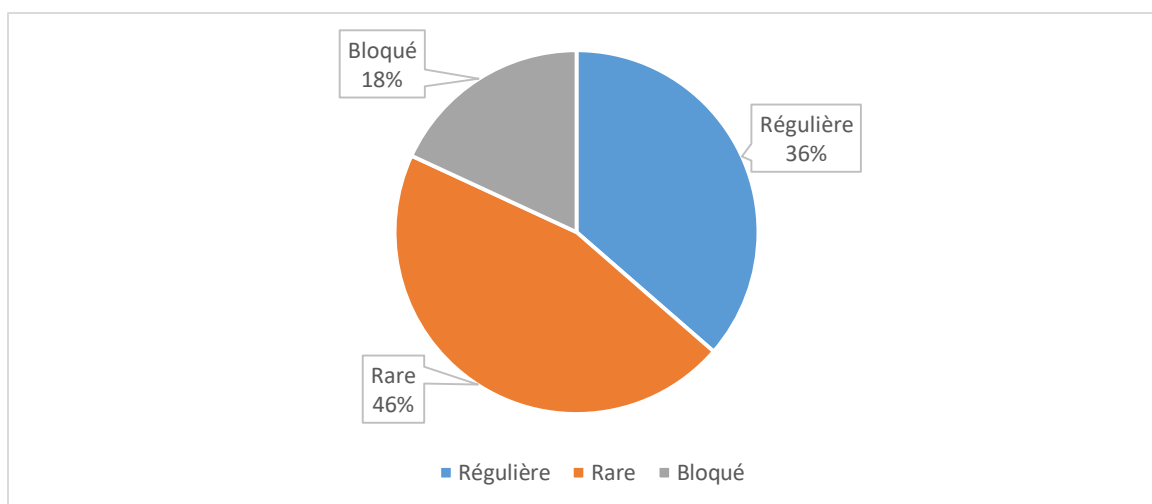
données aux employés les plus performants avec un taux de 32% et 14%, et ceux qui sont pas du tout d'accord ou pas d'accord avec un taux de 32% et 18%.

Cette question a été suivi par une autre :

Si la réponse était : Pas d'accord ou Pas du tout d'accord, préciser pourquoi ?

La réponse à cette question été à développer, est d'après les réponses des interviewés on constat que c'est l'évaluation annuelle qui détermine la performance d'un individu, la conclusion de cette dernière qui permet de trancher, soit augmentation ou orientation par exemple, donc pas seulement pour les personnes performantes, tant qu'on peut déterminer les points positifs (forts) de chacun.

Figure 29 : La fréquence d'un avancement dans l'échelon à FADERCO



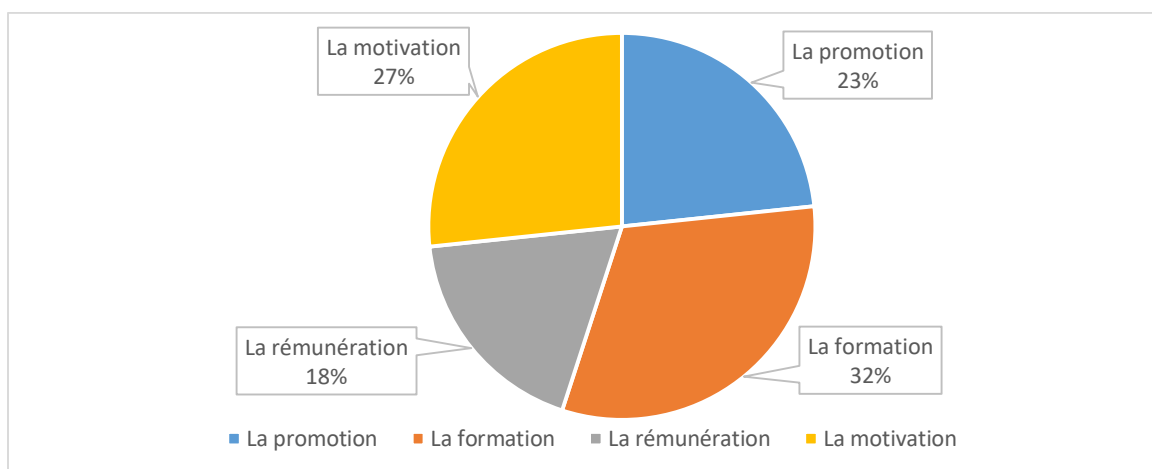
Source : élaboré par nous-même

De cette figure nous remarquons que 18% des employés estime que l'avancement dans l'échelon est bloqué, 46% est rares et 36% est régulière, de ces résultats on constate que l'avancement dans l'échelon n'est pas proactif.

1.5 L'impact de la gestion des carrières sur la performance à FADERCO :

Dans cet axe nous allons analyser les facteurs qui impactent la performance

Figure 27: le meilleur moyen de stimuler et améliorer la performance

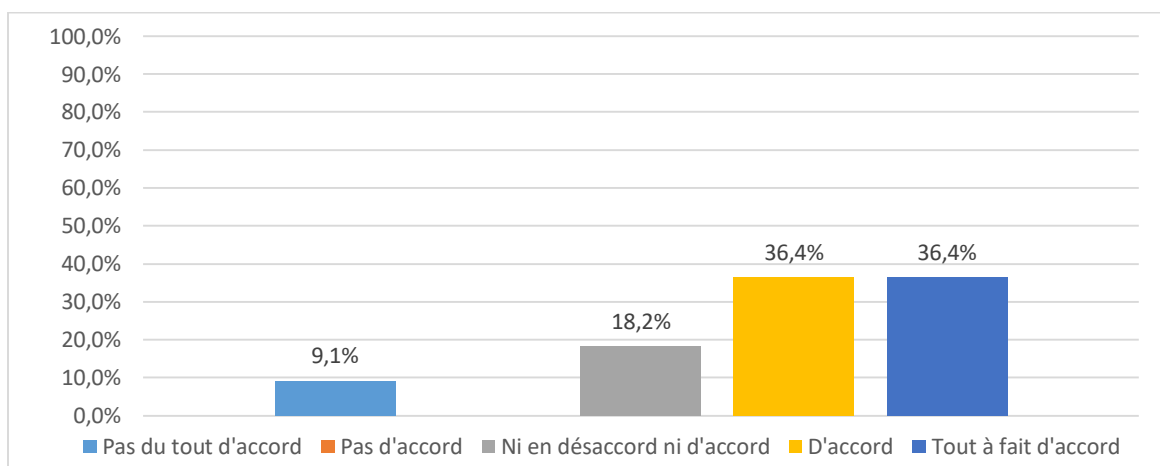


Source : élaboré par nous-même

Les taux des réponses sont convergents, avec un léger avantage pour la formation 32%, la motivation et la promotion avec 27% et 23%, tandis que la rémunération n'a pas pris une place importante parmi les préférences des enquêtés avec seulement 18%.

De ce rapprochement des taux on constate qu'il faut que la gestion de carrière utilise plusieurs leviers pour atteindre une performance maximale des ressources humaines.

Figure 28: l'entretien annuel d'appréciation et le développement de la performance



Source : élaboré par nous-même

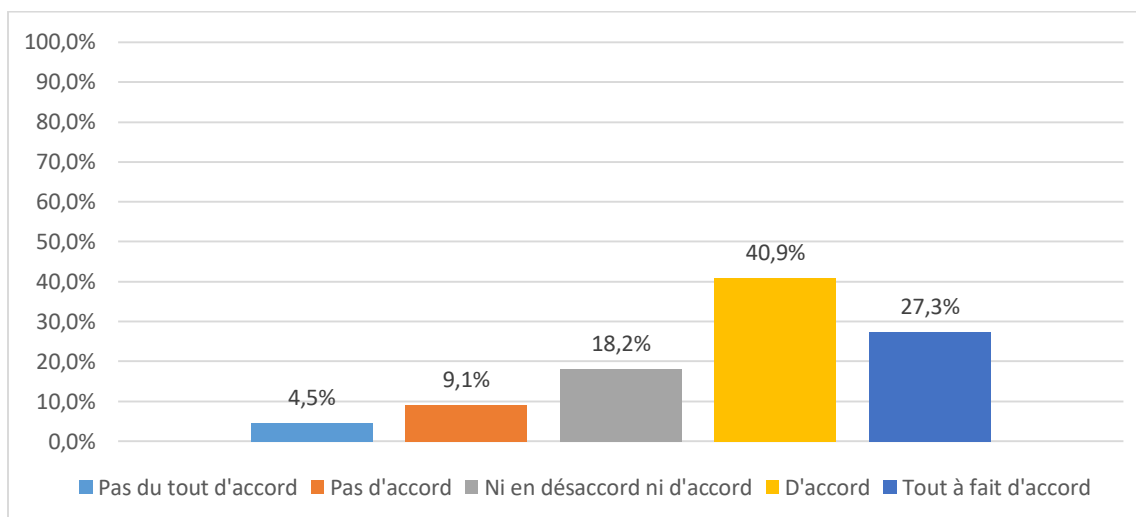
D'après ces résultats, la quasi-totalité des interviewés qui ont répondu être tout à fait d'accord ou d'accord, estiment que l'entretien annuel d'appréciation permet de développer leurs performances, en totalisant un pourcentage de 72,8%, on constate que la performance est

CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION DES RESULTAT

finalement au cœur de cette démarche, elle permet de suivre et vérifier si chaque individu a atteint les résultats escomptés, ce qui va permettre de repérer les dysfonctionnements et améliorer la performance des employés.

Et seulement 9,1% ont répondu être pas du tout d'accord et 18,2 % sont indifférent.

Figure 29: la gestion de carrière aide à être plus performant



Source : élaboré par nous-même

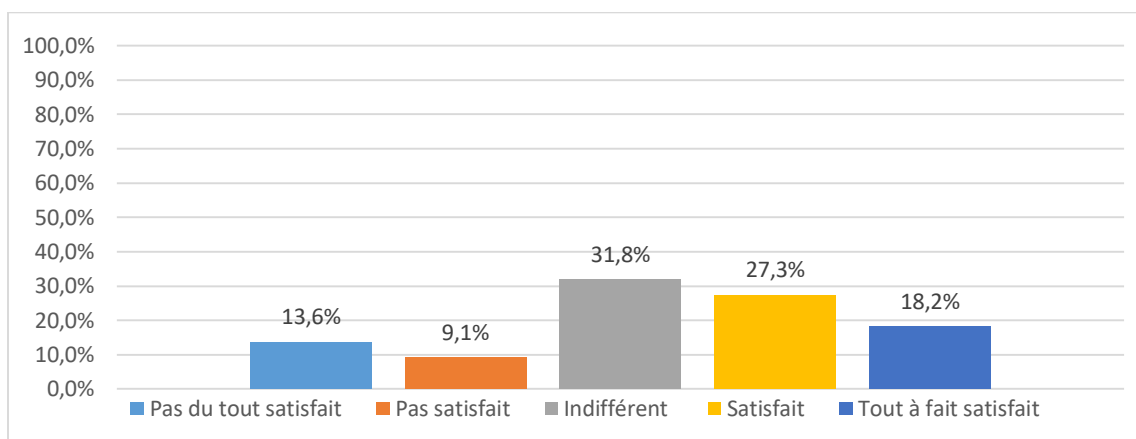
Cette figure nous montre que la plupart des membres de l'échantillon représentent ceux qui ont dit que la gestion de carrière leur permet d'avoir une meilleure performance dans leurs travaux avec un taux de 27,3% pour ceux qui disent qu'ils sont tout à fait d'accord et 40,9% pour ceux qui sont d'accord. Par contre les 4,5% et 9,1% représentent ceux qui ont dit que la gestion de carrière ne peut permettre d'avoir une meilleure performance dans le travail.

Cela indique que la GC chez FADERCO sert à offrir aux travailleurs une meilleure maîtrise du poste occupé et de surcroît permettre une performance maximale.

1.6 Le système d'appréciation facteur de satisfaction :

Dans cet axe nous allons analyser la satisfaction des employés par rapport au système d'appréciation.

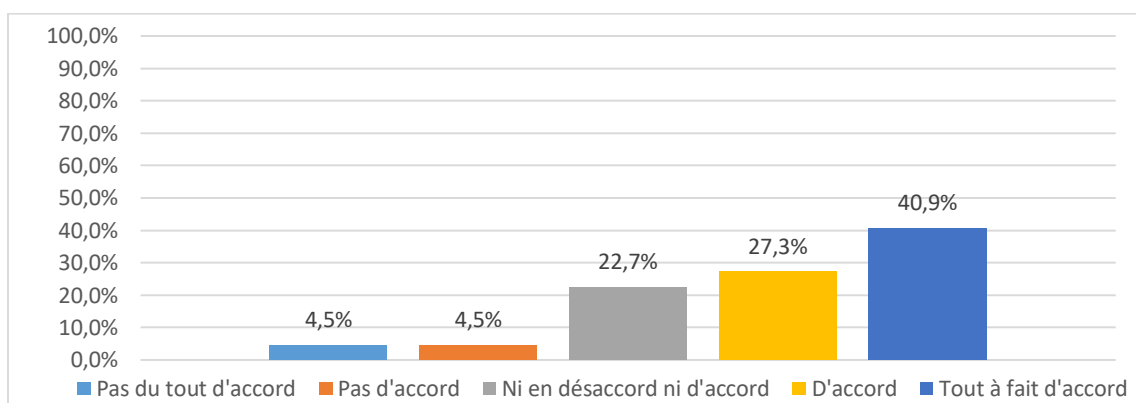
Figure 30: satisfaction par rapport au nouveau système d'appréciation après sa digitalisation



Source : élaboré par nous-même

Dans cette figure nous remarquons que 13,6% des employés sont pas du tout satisfaits du nouveau système d'appréciation et 9,1% sont plutôt pas satisfaits, 27,3% sont plutôt satisfait et 18,2 % sont tout à fait satisfait, par contre 31,8% sont indifférents ce qui peut être un signe que les employés ne sont pas au courant du nouveau système d'appréciation.

Figure 31: l'entretien annuel d'appréciation permet l'amélioration de la carrière professionnelle



Source : élaboré par nous-même

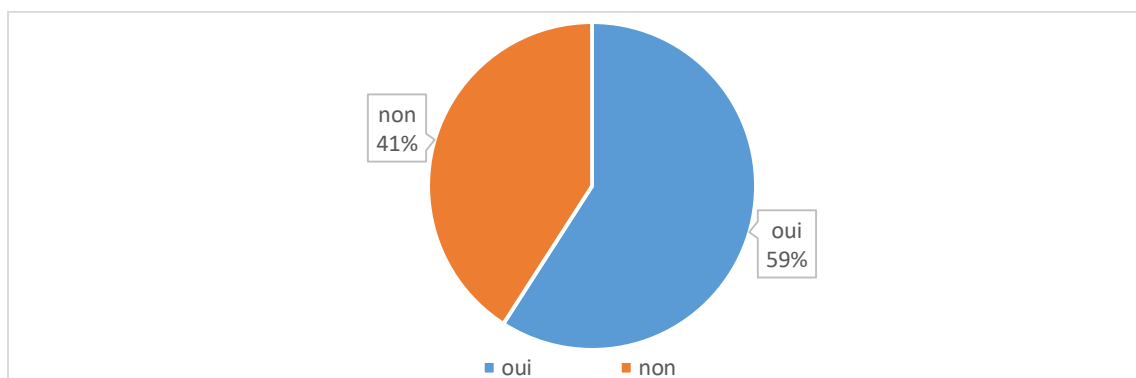
40,9% et 27,3% des employés ont répondu être tout à fait d'accord ou d'accord que l'entretien d'appréciation, permet d'exprimer leurs vœux et d'améliorer leurs carrières professionnelles, Car ils sont obligé d'être face à face avec le supérieur hiérarchique ce qui facilite d'exprimer leurs vœux et leurs besoins, ceci en sachant bien sa situation au sein de l'entreprise, c'est à dire, atteinte des objectifs fixés au début de l'année, et de la bonne prestation qui peut être observée, la personne évaluée peut se permettre de demander ou de

proposer sa vision sur sa carrière à venir, par contre seulement une minorité qu'ils ont dit qu'ils ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord avec un taux de 9% et 22,7 sont indifférents.

1.7 Le système de la gestion des carrières à FADERCO

Dans cet axe nous allons analyser les résultats de la gestion de carrière des employés

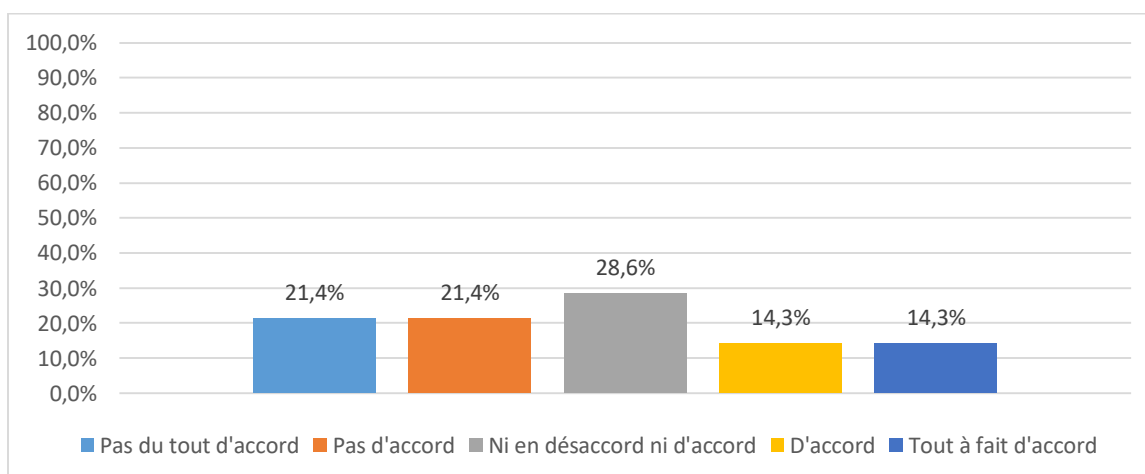
Figure 32: l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de FADERCO



Source : élaboré par nous-même

59% des enquêtés disent que l'entreprise dispose d'un système de gestion des carrières et que leurs postes sont valorisés par des plans de carrière. 41% des enquêtés ont répondu par non, ça veut dire qu'ils ne sont pas au courant de l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de FADERCO, L'entreprise doit améliorer son système de communication interne.

Figure 33: efficacité du système de gestion de carrière



Source : élaboré par nous-même

La figure ci-dessus montre clairement qu'un nombre important des employés, soit 42,8% ont manifestés leurs insatisfactions du système de gestion des carrières, par la suite on leur a demandé de répondre à la question suivante pour mieux comprendre leurs insatisfactions.

Selon vous, quelles sont les améliorations à apporter au système de gestion des carrières actuel ?

La réponse à cette question été à développer, et parmi les suggestions des employés on trouve

-qu'il soit plus pro actif et moins dépendant du supérieur hiérarchique, chaque direction devrait avoir son autonomie dans les décisions qui lui sont propres, et aucun autre obstacle ne devrait être mis ;

-Accentuer les formations ;

-Sa mise en application ;

-une évaluation annuelle et prévoir une mini évaluation des performances chaque six mois et un suivi plus régulier des carrières ;

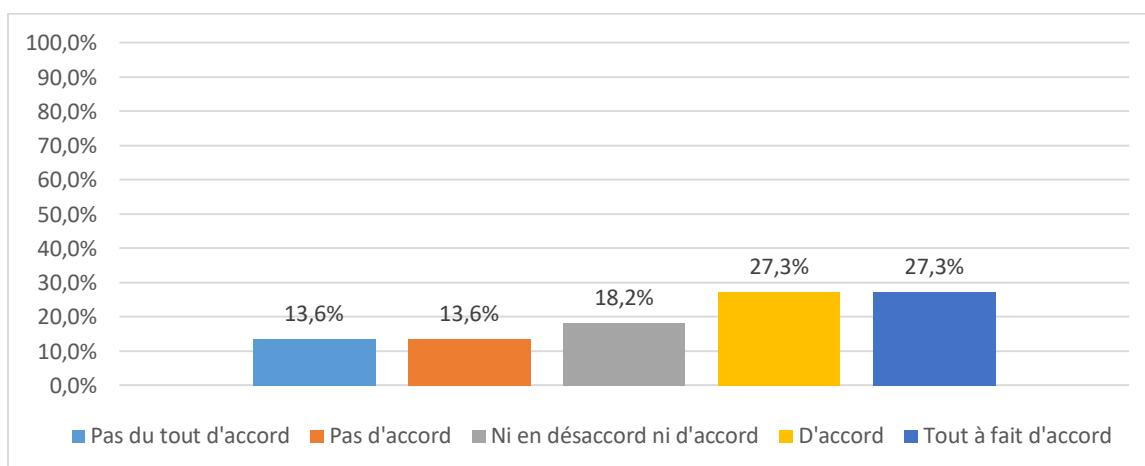
-Motiver les collaborateurs et accroître la polyvalence ;

-Améliorer le système des promotions ;

-La mise-à-jour technologique, (cette réponse approuve que les employés ne sont pas au courant du nouveau système d'appréciation).

De l'autre, on a 28,6% du total des interrogés pensent que leur organisation dispose d'un système efficace et performant de gestion carrière et 28,6% sont indifférents.

Figure 34: Amélioration de la carrière professionnelle depuis l'intégration chez FADERCO



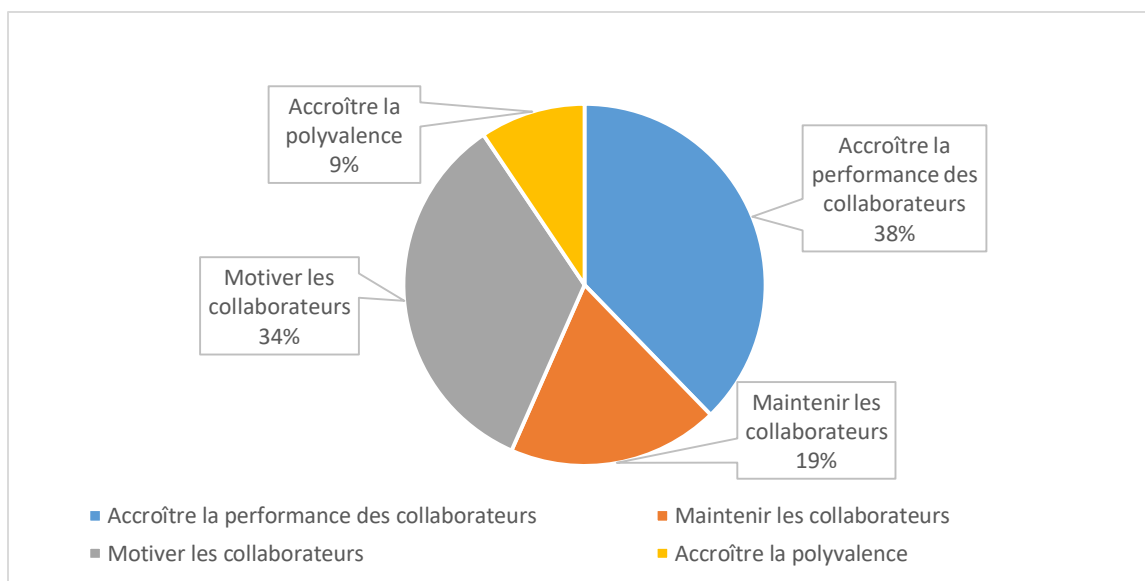
Source : élaboré par nous-même

54,6% des interrogés affirment qu'ils ont développé leur carrière professionnelle dans l'entreprise, contrairement à 27,2% qui ne ressentent aucune amélioration dans leurs carrière et 18,2% sont indifférents.

Cela peut être dû au fait que le système de gestion de carrière actuellement appliqué dans l'entreprise influence sur l'évolution professionnelle des salariés et répond à leurs attentes.

Et Ceci prouve aussi que les employés de l'entreprise sont conscients de l'importance du développement de leurs carrières professionnelles, et sont satisfait de leur évolution.

Figure 35: les objectifs de la gestion de carrière



Source : élaboré par nous-même

La majorité des enquêtés pensent que l'objectif de la gestion de carrière est d'accroître la performance et Motiver les collaborateurs avec un taux de 38% pour la performance et 34% pour la motivation,

Tandis que la polyvalence et le maintien des collaborateurs n'ont pas pris une place importante parmi les réponses des enquêtés avec un taux de 9% et 19%.

2 Résultats de l'analyse bivariée :

Afin d'avoir des résultats plus raffinés et dans le souci de faciliter l'interprétation des résultats, nous allons faire le croisement de deux variables pour vérifier la relation qui existe entre elles.

2.1 Test de corrélation bivariée entre L'entretien d'appréciation et la mobilité, la formation et la rémunération :

Nous allons effectuer le test de corrélation bivariée de Spearman entre la question (L'entretien d'appréciation permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle) et le score moyen de mobilité, formation et rémunération.

Tableau 9: Test de corrélation bivariée entre L'entretien d'appréciation et la mobilité, la formation et la rémunération

		Pensez-vous que l'entretien annuel d'évaluation vous permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle ?	le score moyen de mobilité	le score moyen de formation	le score moyen de rémunération
Pensez-vous que l'entretien annuel d'évaluation vous permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,274*	,432**	,277*
	Sig. (bilatéral)	.	,020	,000	,019
	N	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS

Interprétation du test :

H0 : les variables sont indépendantes.

H1 : il existe un lien entre les variables.

1. L'entretien d'appréciation permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle / score moyen de mobilité.

Étant donné que p-value calculer est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0,05$.

Endroit rejeter l'hypothèse nulle H_0 et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vrai est de 2%.

2. L'entretien d'appréciation permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle / le score moyen de formation.

La valeur de p est de 0,000 ce qui est inférieur au seuil de signification de 0,05. La valeur de p indique que la corrélation est significative.

Endroit rejeter l'hypothèse nulle H_0 et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vrai et de 0,0001%.

3. L'entretien d'appréciation permet d'exprimer vos vœux et d'améliorer votre carrière professionnelle / le score moyen de rémunération.

Étant donné que p-value est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0,05$.

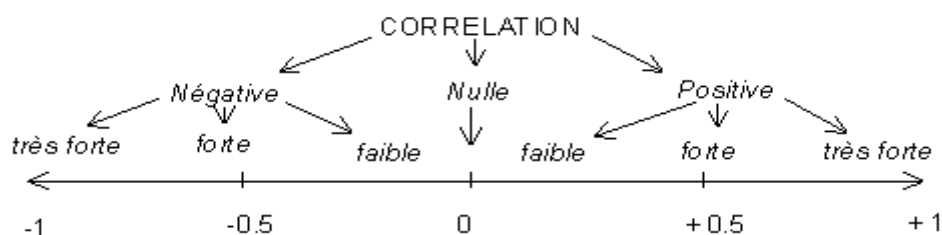
Endroit rejeter l'hypothèse nulle H_0 et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vrai et de 1,9%.

D'après les résultats de ce test, nous déduisons, qu'il existe une relation entre les variables.

Le calcul des Coefficients de corrélation de Spearman a permis d'estimer l'interdépendance entre les variables au niveau de corrélation interne,

Figure 36: L'intensité de la relation du coefficient de Corrélation



Source : Claude Grasland, *initiation aux méthodes statistiques en sciences sociales*, université Paris-Diderot, 2000, [données en ligne] (Page consultée le 17 aout 2020)

Pour les variables (le score moyen de formation et score moyen de rémunération) leurs valeurs se situant entre (0,27 et 0,43) ce qui traduit une corrélation positive et faible, la variable score moyen de mobilité sa valeur est -0,27 ce qui représente une corrélation négative et faible.

Ce qui nous permet de dire que l'entretien d'appréciation représente l'axe de départ des pratiques de gestion des carrières chez FADERCO et que la décision de la mobilité ou d'une formation où une augmentation de la rémunération dépend des résultats de l'entretien d'appréciation, ce dernier contribue à la mise en œuvre du plan de développement des ressources humaines en terme de performance, motivation et satisfaction.

2.2 Test de corrélation bivariée entre la gestion des carrières et la mobilité, la formation et la rémunération :

Nous allons effectuer le test de corrélation bivariée de Spearman entre la question (**Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle**) et le score moyen de mobilité, formation et rémunération.

Tableau 10: Test de corrélation bivariée entre la gestion des carrières et la mobilité, la formation et la rémunération

		Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?	Le score moyen de mobilité	Le score moyen de formation	Le score moyen de rémunération
Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?	Coefficient de corrélation	1,000	,439**	,643**	,268*
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,023
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS

Interprétation du test :

H0 : les variables sont indépendantes.

H1 : il existe un lien entre les variables.

1. **Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle / le score moyen de mobilité.**

Étant donné que p-value calculer est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0,05$.

On doit rejeter l'hypothèse nulle H0 et retenir l'hypothèse alternative H1.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vrai est de 0,0113%.

2. Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle / le score moyen de formation.

La valeur de p est de 0,000001, ce qui est inférieur au seuil de signification de 0,05. La valeur de p indique que la corrélation est significative.

On doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,0001%.

3. Depuis votre intégration chez FADERCO ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle / le score moyen de rémunération.

Étant donné que p-value calculée est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0,05$.

On doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est de 2,3%.

D'après les résultats de ce test nous déduisons qu'il existe une relation entre les variables, Le calcul des Coefficients de corrélation de Spearman a permis d'estimer l'interdépendance entre les variables au niveau de corrélation interne,

Pour les variables (le score moyen de mobilité et score moyen de rémunération) leurs valeurs se situant entre (0,26 et 0,43) ce qui traduit une corrélation positive et faible, la variable score moyen de formation sa valeur est 0,64 ce qui représente une corrélation positive et forte.

Et on peut synthétiser que la gestion des carrières chez FADERCO recourt à la formation, la rémunération et la mobilité comme levier pour accroître la performance de ses ressources humaines.

SECTION 3 : SYNTHÈSES ET SUGGESTIONS

Dans cette section, nous allons présenter une synthèse, puis les suggestions émises pour améliorer les pratiques de la gestion de carrières afin d'améliorer la performance des employés de FADERCO.

1 Synthèse :

Nous avons essayé à travers notre étude auprès des employés, de découvrir le lien entre la performance et le système de gestion des carrières.

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise et la prise de connaissance de la pratique de gestion de carrière au niveau de FADERCO, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués au personnel de FADERCO, en utilisant quelques techniques statistiques. Ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- Le deuxième chapitre nous a permis d'avoir un aperçu sur le déroulement d'une carrière chez FADERCO ;
- La tranche d'âge moyenne est de 47% de moins de 30 ans, ce qui représente un personnel jeune, ambitieux avec plein de perspective pour l'avenir ;
- Les résultats de l'enquête montrent que les employés reçoivent l'information de la part de leurs responsables directs régulièrement, c'est un signe de bonne relation entre le responsable et son subordonné ;
- La mobilité, la formation et les promotions pécuniaires se font sur la base d'un entretien d'appréciation ;
- Un bon nombre des interviewés estiment que les informations concernant les offres de formation et de mobilité sont obtenues par des voies informelles, que la direction doit absolument les contrôler ;
- La mobilité des ressources humaines est peu pratiquée par l'entreprise, car un grand nombre des interviewés n'ont bénéficié d'aucune promotion et qu'ils n'ont occupés qu'un ou deux poste depuis qu'ils ont intégré l'entreprise ;
- Les employés de FADERCO, sont conscients du développement de leurs carrières professionnelles. Ce qui permet d'évoluer en terme de satisfaction et motivation ce qui conduit vers une meilleure performance.

Donc le résultat final : il y a une relation entre la performance des ressources humaines et le système de gestion des carrières dont laquelle, cette dernière offre la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences et accentuer l'efficacité.

2 Suggestions :

Ces suggestions ont été rédigées après l'analyse des questionnaires et interprétation des résultats, ainsi sur le constat de notre travail sur le terrain, nous avons détecté certaines anomalies qu'il serait nécessaire d'énumérer et de corriger.

Ces anomalies sont les suivantes :

- Manque de moyens de communication et d'information : nous avons constaté d'après notre étude, que certains employés ne sont pas au courant du nouveau système d'appréciation, et aussi qu'ils estiment qu'il n'y a pas de communication concernant les informations sur les offres de formation et de mobilité ou bien ils l'obtiennent par des voies informelles.

- **Suggestion** : Encourager la communication interne, faire en sorte que les informations passent par l'Intranet,

La mise en place d'un SIRH qui permettra de faciliter la circulation des informations et la publication des offres de formation et de mobilité, et rétrécira l'ampleur de la voie informelle.

- Une rigidité de mobilité et d'avancement dans l'échelon, où la majorité des employés n'ont pas bénéficié d'une promotion ou bien elle date de plus de 5 ans et qu'ils n'ont occupés qu'un ou deux postes depuis qu'ils ont intégré l'entreprise et l'avancement dans l'échelon, la plupart disent qu'il est bloqué ou rare.

- **Suggestion** : Appliquer les plans de relève et recourir aux organigrammes de remplacement, d'offrir des chances, occasions de promotion, de mutation et d'avancement pour motiver et encourager le personnel.

Faire en sorte que l'avancement dans l'échelon soit plus proactif et faire de lui une source de motivation et de récompense pour la performance.

La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées, elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice ;

- Nous avons constaté après l'analyse des réponses des interviewés qu'il n'y a pas d'initiative personnelle concernant la décision de formation.
 - **Suggestion** : Il faut donner l'occasion, au salarié d'exprimer ses ressentis de faiblesse et les lacunes de compétence, de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'imperfection. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits et obligations car, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu ;

- D'après les réponses des interviewés on constate qu'une majorité d'entre eux pense qu'il n'existe pas un système de gestion de carrière ou bien il n'est pas efficace.
 - **Suggestion** : il faudra un suivi plus régulier, Prévoir une mini évaluation des performances chaque six mois,

Sa mise en application, il faudra que ce programme d'évolution de carrière s'incarne,

Qu'il soit plus pro actif et moins dépendant de la direction générale, il faudra que chaque direction devrait avoir son autonomie dans les décisions qui lui sont propres, et aucun autre obstacle ne devrait être mis,

Accentuer la formation des compétences et le relancement des formations pour les équipes,

Créer un système de polyvalence, pour avoir un staff équilibré en terme de maîtrise,

S'étendre la communication pour tenir à jour les employés des offres de formation et de promotion et toutes modifications dans le système de gestion de carrière et pour éviter toute mal compréhension dû à des canaux informels.

CONCLUSION

CONCLUSION

Ce mémoire est le résultat d'une recherche exploratoire, mettant en évidence l'importance de la gestion des carrières dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'établissement de FADERCO.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son impact sur la performance du personnel. Nous avons mené une enquête au sein de FADERCO comme déjà cité précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières chez FADERCO. Seulement, sa pratique se limite à la mobilité des ressources humaines qui 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.

Cependant, cette recherche présente certaines limites théoriques et méthodologiques.

Parmi les limites théoriques, le fait de choisir seulement un modèle de performance RH. En effet, la performance étant une notion vague et ambiguë, ne peut être limitée à ce modèle seulement. Quant aux limites méthodologiques, au début nous avons opté pour une démarche méthodologique mixte, où on devait passer des entretiens avec les responsables qui ont accès au système d'appréciation pour évaluer leurs subordonnés, pour savoir leur satisfaction vis-à-vis du nouveau système d'appréciation et le degré de sa contribution dans la gestion des carrières et s'il permet de prendre des décisions en matière de mobilité, formation ou de rémunération pour accroître la performance des ressources humaines et aussi s'il permet réellement de mesurer la performance des ressources humaines et conduit à leurs motivations et faire progresser leurs compétences et qu'il est utilisé comme outil d'orientation et d'accompagnement des carrières des salariés.

Mais vu la crise sanitaire mondiale on s'est vu obligé de choisir que la méthode quantitative avec le questionnaire en ligne comme moyen de collecte de données et de rétrécir la taille de l'échantillonnage à cause du service minimum appliqué par FADERCO.

Après l'interprétation des résultats de l'enquête ainsi sur la base des commentaires des employés et sur la base de nos propres constatations faites sur le terrain, nous venons de valider par rapprochement la première hypothèse qui stipule que l'entreprise dispose d'un SIRH doté d'un outil d'évaluation qui lui permet d'apprécier les employés, en effet l'enquête sur le terrain nous a emmené à déduire que FADERCO dispose d'un SIRH qui permet au supérieur hiérarchique d'évaluer et d'apprécier la performance de leurs subordonnés.

CONCLUSION

En ce qui concerne, la deuxième hypothèse, qui stipule que l'entretien d'appréciation ne représente pas l'axe de départ des pratiques de gestion de carrière et ne contribue pas à la mise en œuvre du plan de développement des ressources humaines, nous pouvons par rapprochement d'invalider cette hypothèse. En effet la prise de décision d'une promotion ou bien d'une formation où une augmentation pécuniaire relève des résultats que l'entretien d'appréciation fourni et permet d'orienter et constituer le plan de développement des ressources humaines,

pour la troisième hypothèse, qui stipule que la gestion des carrières recoure à la Mobilité, la Formation et la Rémunération comme levier pour accroître la performance de ces ressources humaines, nous pouvons la valider par rapprochement, en effet la gestion des carrières utilise la formation pour combler l'écart entre les compétences actuelles des employés et les compétences visées, et améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, et utilise la mobilité et la rémunération comme moyen de motivation et de satisfaction pour accroître leurs performances.

Cette recherche soulève également une autre problématique, de savoir pourquoi les employés quittent leur poste ? Pour quelles raisons ? Quelle sont les indicateurs pour mesurer l'ampleur de cette performance ? pourquoi on n'atteint toujours pas une performance maximale des ressources humaines ? doit-on se diriger vers une cogestion des carrières ?

Ceci peut ouvrir une autre question de recherche que la prochaine étude devrait prendre en charge.

A la fin de ce travail, notre souhait, serait d'avoir apporté un plus au domaine de gestion des carrières et à l'étude de son impact sur la performance des ressources humaines au sein de FADERCO, afin qu'il puisse prendre en considération des éléments qualifiés non importants pour l'amélioration de la performance de son personnel.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

- BENCHEMAM, F., & GALINDO, G. (2013). *gestion des ressources humaines*. France: GUALINO.
- LEMONNIER, J. (2010). *définir les objectifs individuels de performance*. Paris: Vuibert.
- LETHIELLEUX, L. (2012). *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Paris: édition GUALINO,.
- LORINO, P. (2003). *méthode et pratique de la performance*. Paris: les éditions d'organisations.
- Landrieux-Kartochian, & Samuel, J. (2017). *Management des entreprises*. Paris: Edition Gualino.
- GUILLOT-SOULEZ. (2015). *la gestion des ressources humaines*. France: GUALINO.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *GRH Pilotage social et performances*. PARIS: DUNOD.
- Olivier, M. (2009). *Dico du manager*. Paris: DUNOD.
- PASCAL, M., & OLIVIER, R. (2014). *gestion des ressources humaines*. PARIS: DUNOD.
- PERETTI, J. (2003). *Gestion des ressources humaines*. paris: Vuibert.
- PERETTI, J. M. (2018). *Ressources humaines et gestion du personnel*. PARIS: VUIBERT.
- PERRITTI, J.-M. (2008). *gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- SEKIOU, L., & al. (2001). *La gestion des ressources humaines*. Belgique: De Boeck.
- Yves, E., & François, G. (2009). *Gérer les ressources humaines*,. Suisse: presses polytechniques et universités romandes.
- CADIN, GUERIN, PIGEYRE, & PRALONG. (2012). *Gestion Des Ressources Humaines*. Paris: DUNOD.
- CERDIN, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: édition EMS.
- CHANDLER, A. (1992). *Organisation et performance des entreprises*. Paris: Editions de l'organisation.
- K, M., M, P., & G, L. (2018). *Le mémoire de master*. Paris: édition DUNOD.
- KUTCHE, T. (2012). *pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des établissements d'enseignement secondaires privés*. Poitiers: Institut d'administration des entreprises de Poitiers.
- VUMILIA KASUKI, J. (2004). *Embauche et rémunération dans les institutions sanitaires*. Graben: Université catholique du Graben.
- Henri, B. (2015). *Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*. Paris: édition DUNOD.
- J.L, C. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: Édition EMS.

LES ARTICLES

- DEHANE, M., & BOUCHERIBA, M. (2014). Le modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne : Quelles perspectives de modernisation ? *L'administration publique en Algérie ; entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation Regards croisés sur les bonnes pratiques internationales* (p. p 4). Algérie: l'Université Constantine 2 En collaboration avec le CREXE -Canada et le CREAD-Algérie.
- CULIE J-D. (2006). Le travail au cœur de la GRH JAR de Lille et Reims Management School. *XVIIe Congrès de l'AGRH* (p. 3). Reims: JAR de Lille et Reims Management School.
- Roger, A., & Ventolini, S. (2004). La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques. *La GRH mesurée*, pp. 1870-1871.
- Mekhelfi, A., & al. (2019). Évaluation de l'efficacité du processus de formation. *DIRASSAT Journal Vol 16. N° 01*, p. 423.

LES MEMOIRES

- ABBAS, Y., & BADEK, S. (2017). *La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail*. Bejaia: Université Abderrahmane Mira .
- BAATOUCHE, M. S. (2016). *La pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs*. Alger: EHEC.
- Beldjelalia, N. (2014). *La Gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne*. Oran: université d'Oran.
- Bouhraoua, e. S. (2016). *La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise*. Bejaia: Université Abderrahmane Mira.
- BOUTAGHOU, H. Y. (2016). *l'impact de la gestion de carrière sur la motivation*. Alger: ENSM.
- EL BAHY, N. (2012). *La Gestion des carrières dans les entreprises CAS DE MAROC TELECOM*. MAROC: ISCAE.
- MADI, N., & AIT ZIANE. (2015). *La Gestion des carrières : enjeux et finalités*. Bejaia: Université Abderrahmane Mira.
- REHAB T, & HANOUTI, A. (2016). *La contribution à la GRH dans l'amélioration de la compétence et la performance de l'entreprise*. BEJAIA: UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA.

WEBOGRAPHIE

- Christian, B. (2014). *Économie & finance, Gestion des carrières et performance des pme Africaines*,. Récupéré sur LinkedIn Learning:
<https://fr.slideshare.net/PatricePiardon/gestion-pmegabon> (page consultée le 15/03/2020)
- WELLA, C. M. (2012). *Gestion des ressources humaines*. Récupéré sur mémoire Online:
https://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines.html
(Page consultée le 14 février 2020)
- WikiMemoires. (2020). *Les récents projets de fin d'études* . Récupéré sur
<https://wikimemoires.net/> (Page consultée le 13 mars 2020)
- wikionnaire. (2020). *performance* . Récupéré sur wikionnaire:
<https://fr.wiktionary.org/wiki/performance> (Page consultée le 07 mars 2020)
- LAROUSSE. (2020). *définition de la gestion de carrière*. Récupéré sur LAROUSSE:
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carriere> (Page consultée le 25 février 2020)
- Site de L'agence. (2020). *L'agence Apase*. Récupéré sur
<http://www.agenceapase.fr/presentation.html> (Page consultée le 10 mars 2020)
- le site officiel de l'administration française, I. (2020). *le site officiel de l'administration française*. Récupéré sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F568> (Page consultée le 06 mars 2020)

ANNEXE A-LE QUESTIONNAIRE-

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



QUESTIONNAIRE :

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs :

Je suis étudiant à l'école national supérieur de management (ENSM Alger), et je prépare un mémoire de fin d'études qui traite le thème suivant :

Comment peut-on accroître la performance des ressources humaines avec une démarche de gestion de carrière.

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des salariés de FADERCO, par le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est anonyme, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figurent que dans mon mémoire.

Nous vous serons reconnaissant de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et nous vous remercions pour votre engagement.

1. Renseignements personnels

➤ Le sexe :

- Homme
- Femme

➤ L'Age

- 20-30
- 30-40
- 40-55
- +55

➤ Niveau d'instruction

- Universitaire
- Secondaire
- Primaire
- Formation professionnelle
- Autre

➤ Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

➤ Poste occupé :

-

➤ Département ou service :

-

➤ Expérience professionnelle :

- 1-5 ans
- 5-10 ans
- 10- 15 ans
- 15 –20 ans
- 20-25 ans
- 25-30 ans
- + 30 ans
-

2. LA MOBILITÉ

3. Comment obtenez-vous les informations sur les postes vacants ? (Poste vide)

- Par le supérieur hiérarchique
- Par la voie informelle
- Il n’y a pas de communication

➤ Comment avez- vous occupé votre poste actuel ?

- Par une formation, obtention d'un certificat
- Par une sélection de votre supérieur suite à un entretien d’appréciation
- Autre :

➤ Votre dernière promotion ?

- Aucune
- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Plus de 5 ans

➤ Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré chez FADERCO

- ?
-

➤ Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

- Oui
- Non

➤ Si Oui, Cette promotion vous-a-elle permis d'évoluer en termes de compétences ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ La promotion se fait :

- Classique, par ancienneté
- Au mérite après un entretien d'appréciation
- Au mérite par rapport aux objectifs atteints
- Autres :

4. LA FORMATION

➤ Comment obtenez-vous les informations sur les offres de formation :

- Par le supérieur hiérarchique
- Par la voie informelle
- Il n'y a pas de communication
- Autres :

➤ La décision de formation relevant :

- De la direction générale
- Du supérieur hiérarchique après un entretien d'appréciation
- Initiative personnelle
- Autre :

➤ Pensez-vous que la formation vous permet d'accéder à des postes supérieurs facilement ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ La formation vous permet de faire disparaître les difficultés au sein de votre poste :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ FADERCO utilise souvent la formation comme moyen de développement de carrière de ses employés

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

5. REMUNERATION

➤ L'augmentation de la rémunération se fait :

- À l'ancienne, à base d'une grille
- Au mérite après un entretien d'appréciation
- Au mérite par rapport aux objectifs atteints

➤ Les augmentations des salaires devraient être données aux employés les plus performants ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ Si la réponse était : Pas d'accord ou Pas du tout d'accord, préciser pourquoi ?

-

➤ La fréquence d'un avancement dans l'échelon est :

- Régulière
- Rare
- Bloquée

➤ L'avancement dans l'échelon représente une promotion horizontale et rémunère la performance :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

6. LA PERFORMANCE

➤ Quel est le meilleur moyen de stimuler et améliorer votre performance ?

- La promotion
- La formation
- La rémunération
- La motivation

➤ Pensez-vous que l'entretien d'appréciation vous permet de développer votre performance (cela en mesurant l'atteinte des objectifs et fixer des nouveaux) ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ Considérez-vous que la gestion de carrière vous aide à être plus performant dans votre travail ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

7. SYSTEME D'APPRECIATION

➤ Êtes-vous satisfait du nouveau système d'appréciation ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Indifférent
- Pas satisfait
- Pas du tout satisfait

➤ Pensez-vous que l'entretien d'appréciation vous permet d'améliorer votre carrière professionnelle ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ Si la réponse était : Pas d'accord ou Pas du tout d'accord, préciser pourquoi ?

-

8. LA GESTION DES CARRIERES

➤ Existe-il un système de gestion des carrières au niveau de votre entreprise ?

- Oui
- Non

➤ Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ Depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Indifférent
- Pas satisfait
- Pas du tout satisfait

➤ Selon vous, quels sont les objectifs de la gestion de carrière ?

- Maintenir les collaborateurs
- Motiver les collaborateurs
- Accroître la polyvalence
- Accroître la performance des collaborateurs
- Autre :

➤ Selon vous, quelles sont les améliorations à apporter au système de gestion des carrières actuel au niveau de votre entreprise ?

-

Je vous remercie d'avoir participé à cette enquête.

**ANNEXE -B -FICHE D'EVALUATION
A FROID-**

DRH Formulaire
Fiche d'évaluation à froid

Formulaire : FO-SMQ-002 Rev .01
Document de référence : PROC-DRH-002



N°: /2017

Structure :	IT
Nom du Responsable Hiérarchique Direct :	
Nom et Prénom du Collaborateur :	
Fonction Occupée Actuellement :	Responsable IT
Intitulé de l'Action de Formation à laquelle le Collaborateur a participé :	Management de projet informatique
Qualification obtenue par le Collaborateur après la formation :	
Besoin/Objectif : (à déterminer avant la formation avec le responsable de la structure concernée)	savoir Conçus et manager un projet informatique

L'évaluation des connaissances acquises :

Le participant à-il acquit à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? "

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

L'évaluation de transfert des connaissances :

Le participant, une fois revenu sur son poste de travail, met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? "

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

DRH Formulaire
Fiche d'évaluation à froid

Formulaire : FO-SMQ-002 Rev .01
Document de référence : PROC-DRH-002



L'évaluation de l'impact de la formation:

Les nouvelles compétences acquises permettent-elles au participant de faire évoluer son activité au sein de sa structure ainsi que le transfert du savoir-faire à ses collègues ?

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

Evaluation	1	2	3	4	5
Connaissances acquises					
Transfert des connaissances					
L'impact de la formation					

L'efficacité de la formation :

Acquis +Transfert des connaissances +impact
_____ = LA MOYENNE %
03

Actions d'amélioration via les formations futures :

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