

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE  
MANAGEMENT « ENSM »



وزارة التعليم  
العلمي والبحث  
العلمي

KOLÉA

المدرسة الوطنية

## MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en

« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

**La gestion des carrières : un levier de la motivation  
des employés dans la Direction Générale de la  
CACOBATPH.**

Elaboré par:

M<sup>me</sup> KHIRAT CHAIMAA

Encadré par:

Dr CHAFIKA LARRAS

### Les membres du jury :

MEZAACHE LYAZID : Président du jury

LARRAS Chafika : Encadrante

CHEDRI MAAMER Sarah : Examinatrice

Année universitaire: 2021/2022

### Résumé

Le traitement de la question de la gestion de carrière dans l'organisation mérite une attention toute particulière, compte tenu de son importance à plus d'un niveau.

L'objectif de ce travail est de percevoir la vision des employés vis-à-vis des pratiques de gestion de carrière, et évaluer l'impact de cette dernière sur leur motivation au travail en identifiant des perceptions concernant les pratiques adoptées en la matière. En outre, analyser la mesure dans laquelle l'établissement que nous étudions diffère de la logique des organisations traditionnelles afin de créer un nouvel environnement apte à motiver les employés.

Pour ce faire nous avons opté pour une approche quantitative basée sur un questionnaire auprès de 30 employés au niveau de la Direction Générale de la CACOBATPH.

Les résultats indiquent que la motivation des employés est considérablement au cœur de la politique de gestion de carrière mise en place par la Direction Générale de la CACOBATPH.

**Mots clés:** Gestion des carrières; Motivation; Fidélisation; Capital humain.

### Abstract

Addressing the issue of career management in the organization deserves special attention, given its importance at more than one level.

The objective of this work is to perceive employees' views on career management practices, and to assess the impact of career management on their work motivation by identifying perceptions of career management practices. In addition, analyze the extent to which the facility we are studying differs from the logic of traditional organizations in order to create a new environment to motivate employees.

To do this we have opted for a quantitative approach based on a questionnaire with 30 employees at the level of the Directorate General of CACOBATPH.

The results indicate that employee motivation is considerably at the heart of the career management policy put in place by the CACOBATPH General Direction.

**Keywords:** Career Management; Motivation; Loyalty; Human capital.

### ملخص

تستحق معالجة مسألة الإدارة الوظيفية في المنظمة اهتماما خاصا، نظر الأهميتها على أكثر من مستوى.

الهدف من هذا العمل هو إدراك آراء العاملين بشأن ممارسات الإدارة الوظيفية، وتقييم أثر الإدارة الوظيفية على تحفيز العمال من خلال تحديد تصورات ممارسات الإدارة الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتحليل مدى اختلاف المنظمة

التي ندرسها عن منطق المنظمات التقليدية من أجل خلق بيئة جديدة لتحفيز الموظفين ولكي يتمكن من ذلك، اخترنا هجاءا على مستوى مديرية العامة لكابوت. يستند على الاستبيان مع 30 عامل.

تشير النتائج إلى أن تحفيز الموظفين تقع إلى حد كبير في صميم سياسة الإدارة الوظيفية التي وضعتها المديرية العامة لكابوت.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المسارات المهنية، التحفيز، الوفاء للمؤسسة، رأس المال البشري

### *Remerciements*

*Je tiens tout d'abord à remercier le Bon DIEU le Tout Puissant, qui m'a donné la santé, la force, la patience, et la volonté pour achever ce travail ;*

*La première personne que je tiens à remercier très respectueusement ma directrice de mon mémoire de fin d'étude Dr CHAFIKA LARASS qui a accepté de diriger ce travail ; pour sa disponibilité, son écoute et son aide tout au long de la préparation de ce travail ;*

*Mon Enseignant à L'ENSM Dr Dib Noureddine et mon orienteur au sein de la Direction Générale de la CACOBATPH qui m'a offert la chance d'effectuer mon stage et a veillé sur la réussite de mon travail ;*

*Les sous-  
directeur des ressources humaines de l'établissement Monsieur SAHNOUNE  
Mohamed Chafik pour ses précieux conseils jusqu'à l'aboutissement de mon  
travail de recherche ;*

*Mes respects et mes sincères remerciements aux membres du jury qui  
ont accepté d'évaluer mon travail ;*

*Je suis très reconnaissant envers l'ensemble du personnel  
De L'Ecole Nationale Supérieure De Management, et en particulier notre  
Chef de Département Madame Chader qui nous a beaucoup aidé et soutenu  
durant notre stage de fin d'études ;*

*J'exprime ma gratitude à tous les professeurs qui ont collaboré à  
notre formation durant notre cursus à L'ENSM.*

*Enfin je tiens à témoigner mon sincère remerciement à toutes  
les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de  
mon travail, en particulier ma famille et l'équipe de l'administration générale  
de la Direction Générale de la CACOBATPH.*

**Merci à tous**

### LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°01</b> : les modèles de gestion des carrières.....	19
<b>Tableau n°02</b> : La répartition de l'échantillon en fonction du genre .....	71
<b>Tableau n°03</b> : La répartition des répondants selon la classe d'âge .....	72
<b>Tableau n°04</b> : La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle .....	73
<b>Tableau n°05</b> : la répartition des répondants selon le niveau d'instruction .....	75
<b>Tableau n°06</b> : La répartition des répondants selon le nombre d'années d'ancienneté.....	76
<b>Tableau n° 07</b> : la répartition des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une politique stratégique de motivation des employés .....	77
<b>Tableau N °08</b> : La répartition des répondants en fonction de leur source majeure de motivation.....	78
<b>Tableau °09</b> : La répartition des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière .....	79
<b>Tableau n° 10</b> : La répartition des répondants selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation.....	80
<b>Tableau n° 11</b> : La répartition des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation.....	82
<b>Tableau N °12</b> : La répartition des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en termes de processus de gestion de carrière« <i>D'après l'expérience personnelle</i> » .....	83
<b>Tableau N °13</b> : La répartition des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière.....	84

### LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°01:</b> Les principales pratiques de GRH .....	2
<b>Figure n°02 :</b> Différence entre motivation, satisfaction et implication .....	9
<b>Figure n°03:</b> Schéma représentant les acteurs de la gestion des carrières .....	21
<b>Figure n°04:</b> L'organigramme de la CACOBATPH .....	49
<b>Figure n°05:</b> Processus de la promotion .....	62
<b>Figure n°06:</b> Processus de la formation .....	66
<b>Figure n°07:</b> La représentation de l'échantillon en fonction du genre .....	71
<b>Figure n°08:</b> La représentation des répondants selon la classe d'âge .....	72
<b>Figure n°09:</b> La représentation des répondants selon la catégorie professionnelle .....	74
<b>Figure n°10:</b> La représentation des répondants selon le niveau d'instruction .....	75
<b>Figure n°11:</b> La représentation des répondants selon le nombre d'années d'ancienneté .....	76
<b>Figure n°12 :</b> La représentation des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une politique stratégique de motivation des employés .....	77
<b>Figure N°13 :</b> La représentation des répondants en fonction de leur source majeure de motivation .....	79
<b>Figure N°14 :</b> La représentation des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière .....	80
<b>Figure n°15 :</b> La représentation des répondants selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation .....	81
<b>Figure n°16 :</b> La représentation des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation .....	82
<b>Figure N°17 :</b> La représentation des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en termes de processus de gestion de carrière « D'après l'expérience personnelle » .....	83
<b>Figure N°18 :</b> La représentation des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière .....	85

### LISTEDESABREVIATIONS

**ANEM**: Agence Nationale d'Emploi

**BTPH** : Bâtiment; Travaux Publics et Hydraulique

**CA**: Conseil de l'Administration

**CACOBATPH** : La Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage-Intempéries des Secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique

**CDD** : Contrat à Durée

Déterminée **CDI** : Contrat à Durée

Indéterminée **CP**: Comité de Participat

ion

**DG**: Direction Générale/Directeur Général

**DRH** : Direction/Directeur des Ressources

Humaines **ENSM** : Ecole Nationale Supérieure de

Management **FRH** : Fonction

des Ressources Humaines

**GC** : Gestion de Carrière

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**GSRH**: Gestion Stratégique des Ressources Humaines

**IEP**: Indemnité d'Expérience Professionnelle

**ISO**: International Organization of Standardization

**PRC** : Prime de Rendement

Collectif **PRI** : Prime de Rendement

Individuel **PV**: Procès-Verbal

**RH**: Ressources Humaines

**SS**: Sécurité Sociale

**Table des Matières**

**Résumé** ..... I

**Remerciements** ..... II

**LISTE DES TABLEAUX** ..... III

**LISTE DES FIGURES** ..... V

**LISTE DES ABBREVIATIONS** ..... VI

**TABLE DES MATIERES** ..... VII

**INTRODUCTION** ..... 1

1. Contexte et objectif de la recherche ..... 3

2. Les raisons du choix du thème ..... 3

3. L'intérêt de la recherche ..... 3

4. La problématique ..... 4

5. Les hypothèses ..... 4

6. Plan d'étude ..... 4

**CHAPITRE 1: Revue de littérature et Cadre Conceptuel**

**I. Revue de littérature** ..... 5

**II. Cadre conceptuel** ..... 11

**Section 1: La gestion des carrières** ..... 11

1. La notion de la carrière ..... 11

Définition de la carrière ..... 11

Les étapes de la carrière ..... 12

Les ancres de la carrière ..... 14

2. Comprendre la gestion des carrières ..... 17

## Table des matières

---

Définition de la gestion des carrières .....	17
Les modèles de gestion des carrières .....	19
Les acteurs de gestion des carrières .....	20
Les outils de gestion des carrières.....	22
Le processus de gestion des carrières.....	23
<b>3. Finalité et Objectifs de la gestion des carrières .....</b>	<b>27</b>
Finalité de gestion des carrières .....	27
<b>3.1 Objectifs de la gestion des carrières.....</b>	<b>27</b>
<b>4. L'intérêt de la gestion des carrières .....</b>	<b>28</b>
L'intérêt pour l'entreprise.....	29
<b>4.1 L'intérêt pour les employés .....</b>	<b>31</b>
<b>5. La mobilité professionnelle.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 2: La motivation au travail .....</b>	<b>33</b>
<b>1. Définition de la motivation .....</b>	<b>33</b>
<b>2. Définition de la motivation dans l'entreprise .....</b>	<b>33</b>
<b>3. Les théories de la motivation au travail.....</b>	<b>34</b>
Mary Parker Follet: La responsabilisation .....	34
Frederick Herzberg : La théorie des deux facteurs .....	35
Victor Vroom: La théorie des attentes .....	35
McGregor: La théorie X et la théorie Y .....	36
Hyacinthe Dubreuil: Salaire, plaisir et responsabilisation.....	37
<b>4. Les facteurs de la motivation au travail .....</b>	<b>38</b>
<b>5. Lien entre la gestion des carrières et la motivation .....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 2: Etude empirique Cas de la CACOBATPH.</b>	

# Table des matières

---

---

<b>Section1: Cadre méthodologique</b> .....	42
<b>1.Présentationdel'étude</b> .....	42
<b>2.Lesmotifsduchoix de l'établissementdelaCACOBATPH</b> .....	42
<b>3.le choixdel'échantillonetlemodedecollecte desdonnées</b> .....	42
<b>4.Méthodologie et techniquesd'investigation</b> .....	43
lequestionnaire .....	43
le traitementd'information .....	43
<b>Section2: Cadreorganisationnel</b> .....	44
<b>1.Présentationdel'organismed'accueil</b> .....	44
Historiqueetprésentation de laCACOBATPH .....	44
Fonctionsetmissions .....	45
L'organisationgénéraledela CACOBATPH .....	46
Financement delaCACOBATPH .....	47
Objectifsdelasous-direction desressourceshumaines.....	48
<b>2.PolitiquedeGestiondesCarrières</b> .....	50
Définition 50	
Lesfinalités.....	50
Lesobjectifs.....	51
Dispositions légales.....	51
Processusdelagestion descarières.....	51
<b>Section3 : PrésentationetDiscussiondes Résultats</b> .....	71
1.Présentationetanalysedesrésultats.....	71
2.Discussionetinterprétation desrésultats .....	85
3.Pistesd'amélioration.....	87
<b>CONCLUSION</b> .....	88
<b>CONCLUSIONGENERALE</b> .....	89
<b>RÉFÉRENCES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIQUES</b>	
<b>LES ANNEXES</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale :

L'évolution que connaît désormais l'environnement des entreprises suscite un changement dans la perception des méthodes et des politiques de développement des ressources humaines. Cette métamorphose consiste à passer des systèmes classiques inspirés par le TAYLORISME, initialement limitée à des tâches administratives dites de gestion du personnel, à des méthodes de management des ressources humaines qui tiennent compte de leurs aspirations, leurs motivations et leurs projets socio-professionnels.

La gestion des ressources humaines a progressivement évolué vers des activités de plus en plus enrichies, diversifiées et stratégiques. C'est ce qui ressort de la plupart des publications spécialisées décrivant l'évolution de la recherche en GRH. Dans le premier modèle, qualifié de « contrôle » (Arthur, 1994) ou « technique » (Huselid, Jackson & Schuler, 1997) ou encore « administratif » (Youndt et al., 1996), le personnel est considéré comme un coût à minimiser. Alors que dans le second modèle qualifié de « stratégique », le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager « le développement » et la valorisation du personnel » (Guerin, G et Wils, T. 1992) L'importance de la gestion des carrières devient ainsi le sujet des débats des chercheurs et des professionnels en RH.

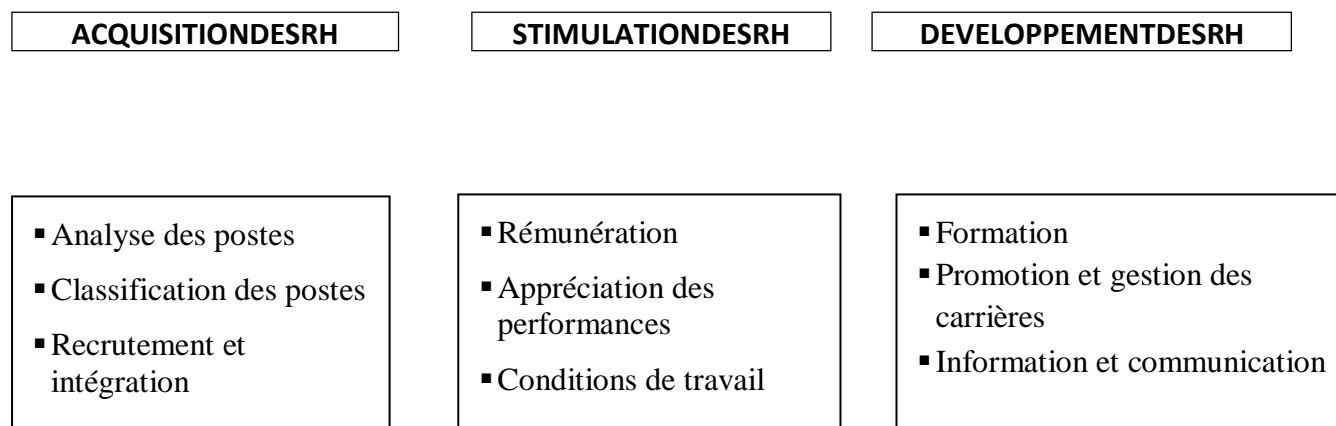
En outre, le personnel est un capital de l'entreprise qu'il emporte de sélectionner, de maintenir en état de compétences, de développer, d'utiliser aux mieux de ses possibilités, de motiver et de fidéliser. De son engagement dans l'entreprise, de sa mobilité, de sa créativité que dépend la performance de l'entreprise, le personnel, sa compétence et sa motivation, sont fréquemment présentés comme la source véritable de la performance (Charles Henri D'arcimoles, 1995).

Comme le souligne (Davenport, 1999), le capital humain est considéré comme étant la réunion de trois éléments : aptitudes, comportements et efforts. D'après ce dernier, il existe une synergie de 4 politiques qui sont inhérentes à la bonne gestion du capital humain :

- L'attraction : embaucher les bonnes personnes.
- Le développement : offrir aux employés l'accès à l'apprentissage continu.
- La mobilisation : chercher l'investissement en capital humain en offrant un environnement stimulant qui encourage la contribution.
- La fidélisation : Mettre en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement.

Parallèlement, dans l'optique « Ressources », (Besseyre des Horts C.H, 1987) a proposé de reclasser les pratiques de GRH selon trois missions : acquisition, stimulation et développement des ressources humaines. Ci-dessous, le classement proposé par cet auteur :

**FigureN°1 : Les principales pratiques de GRH**



**Source :** Besseyre, D .H (1987). Typologies des pratiques de la GRH.  
Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

A cet effet, la gestion des carrières des collaborateurs occupe actuellement une position centrale dans la réflexion et les pratiques des organisations et se trouve à la croisée de deux logiques ; Celle de l'entreprise et celle de l'individu.

(Guérin G et Wils T., 1993), soulignent l'importance de la gestion des carrières pour les individus d'une part, car elle permet à ces derniers de : jouir d'une sécurité d'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, et finalement se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

D'autre part, pour l'organisation car elle permet : d'utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose, améliorer sa flexibilité, mettre en place une relève de qualité, renforcer sa culture et mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

## **1. Contexte et objectif de la recherche :**

Dans un environnement progressif, les entreprises recherchent des pratiques efficaces dans la gestion des ressources humaines qui répondent fortement aux attentes et aux objectifs de leurs employés, afin d'assurer leur engagement et loyauté. C'est dans cette logique là que s'est développée la recherche basée sur les leviers de motivation des employés à travers les axes de la fonction RH.

C'est dans ce contexte-là, que nous avons essayé à travers notre travail de recherche, d'effectuer une étude sur une pratique de la FRH dite : la gestion de carrière qui vise à mettre le point sur la motivation des employés dans les entreprises d'aujourd'hui.

Notre étude s'articule principalement sur le fait de comprendre l'influence de la gestion de carrière sur la motivation des collaborateurs dans une organisation, et pour cela nous nous sommes basés sur une recherche documentaire et empirique dans un organisme dit : la Direction Générale de la CACOBATPH.

## **2. Les raisons du choix du thème :**

Le choix du thème de notre recherche est lié à sa pertinence théorique et managériale dans le cadre du développement des perceptions et des politiques de la GRH visant la motivation et l'implication des employés dans leur environnement du travail.

D'un point de vue théorique, la gestion de carrière et la motivation au travail ont marqué une évolution exponentielle et interdépendante au fil du temps ce qui nous a pleinement intéressé à approfondir.

Et d'un point de vue managérial, nous avons constaté que les entreprises d'aujourd'hui veillent considérablement sur l'intérêt socioprofessionnel de son capital humain par l'enrichissement des pratiques RH comme la GC afin de motiver le personnel.

Donc nous avons jugé opportun d'étudier la gestion de carrière en tant que Levier de la motivation des employés.

## **3. L'intérêt de la recherche :**

Afin que les entreprises progressent et assurent la survie et la pérennité, elles sont obligées d'accorder une importance à la G.R.H qui est devenue aujourd'hui un des principaux facteurs de réussite.

La CACOBATPH accorde une attention stratégique à la mobilisation et le développement du facteur humain pour assurer l'efficacité de sa gestion des carrières, cette dernière qui vise à conserver les salariés dans l'établissement plus longtemps en leur procurant tous les moyens et les meilleures conditions afin de les motiver.

L'intérêt de notre recherche est de découvrir les méthodes et les politiques qu'adopte la Direction Générale de la CACOBATPH pour la motivation de son capital humain dans le cadre du système de sa gestion des carrières.

## **4. La problématique :**

A partir des considérations précédentes, nous avons décidé à travers ce présent travail, d'aborder la question de la gestion des carrières comme levier de motivation au travail dans le contexte Algérien et bien précisément dans un établissement public à gestion spécifique dit : la Caisse Nationale des Congés payés et du Chômage-intempéries des secteurs du Bâtiment, Travaux publics et de l'Hydraulique CACOBATPH (Direction Générale).

## Introduction Générale

---

Par conséquent, notre problématique est formulée de la manière suivante :

**Comment la gestion des carrières contribue-t-elle à la motivation des employés de la Direction Générale de la CACOBATPH ?**

### 5. Les hypothèses :

A partir de l'interrogation problématique qui constitue la trame de cette recherche et en nous appuyant sur les conclusions des travaux théoriques et empiriques sur la question de la gestion des carrières des ressources humaines, ainsi que les discussions que nous avons eues avec les employés de l'établissement objet de notre étude, nous avons formulé trois hypothèses ayant trait chacune à l'un des aspects clés de la recherche menée :

- ❖ H1 : La motivation est liée positivement à la prise de connaissance des procédures de gestion des carrières mises en place et à la satisfaction par rapport à la carrière.
- ❖ H2 : La gestion des carrières est une source de motivation au travail lorsqu'elle favorise essentiellement la complémentarité de ces pratiques : la formation, la promotion et la rémunération.
- ❖ H3 : La contribution des travailleurs dans la mise en œuvre de la politique de gestion des carrières détermine l'implication de l'employé dans cette procédure.

### 6. Plan d'étude :

Pour l'accomplissement de notre travail, nous allons en premier temps définir le concept de gestion des carrières et la notion de la motivation au travail.

Ensuite, nous allons établir le lien entre la gestion de carrière et la motivation des collaborateurs.

Après, nous présenterons notre méthodologie de recherche et le déroulement de notre enquête quantitative.

Et enfin, nous présenterons les résultats de notre étude et ses implications.

# **CHAPITRE 1 : Revue de Littérature et Cadre Conceptuel**

## **I-REVUE DE LITTERATURE**

### **1. De la planification de carrière à la gestion des carrières :**

Dans les années précédentes, l'employé souhaitait le développement de sa carrière dans le cadre d'une planification des carrières imposée unilatéralement, elle était qualifiée par la multitude des strates hiérarchiques et le besoin unique de l'employé en stabilité et en sécurité d'emploi comme les aspirations de développement des ressources humaines par rapport à la carrière étaient restreints.

L'employeur était seul à avoir le pouvoir de planifier les carrières : il crée et distribue des postes selon son besoin en hommes, le service des ressources humaines s'occupait de l'application et du suivi selon une stratégie bien déterminée au préalable par l'employeur, la mise en œuvre de cette stratégie était régulièrement garantie par la disponibilité de la main d'œuvre et la loyauté des employés envers leur employeur.

Le développement et la réussite professionnelle étaient envisagés en termes de progression verticale, et dans cette optique, la promotion était prévue pour suivre la ligne la plus directe possible et gravir les échelons.

Actuellement, le changement radical du marché de travail en besoins et en objectifs a fortement influencé la méthode traditionnelle de progression dans la carrière et plus précisément après le développement des droits des travailleurs et la compression des strates hiérarchiques selon les nouvelles cultures des entreprises. On adopte maintenant un processus dit la gestion des carrières établi dans le cadre du suivi permanent des carrières.

Aujourd'hui, la situation est différente en regardant plusieurs raisons comme : la compétitivité du marché, la disponibilité de l'emploi, la rareté de la main d'œuvre dite perle rare dans tous les domaines, absences de la rubrique de loyauté dans les contrats sociaux, la spécialisation des compétences et le développement des aspirations individuelles et collectives des travailleurs. Tout cela a fait de l'employé une personne très sélective dans ses choix d'engagement et de fidélité professionnelle.

L'employé actuel vise à diversifier son expérience, se progresser et développer ses connaissances et compétences, il envisage plus sa carrière comme une succession d'avancement vertical dans une même organisation mais plutôt comme un cheminement vers la reconnaissance de sa contribution au travail, la valorisation de sa compétence, sa responsabilisation et son implication dans des fonctions de plus en plus intéressante.

Le contexte présent a imposé la création d'un partage de responsabilité entre l'employeur et l'employé en termes de progression de carrière, cette dernière qui découlait auparavant du seul pouvoir de l'employeur, elle est actuellement du ressort de l'employé aussi.

L'employé est dans l'obligation d'exprimer ses ambitions professionnelles, prouver son employabilité, montrer ses capacités de développement en terme d'acquisition de nouvelles compétences, discuter ses aspirations lors des entretiens d'évaluation avec ses responsables, négocier les plans de carrière qui lui sont présentés selon sa vision de mérite et d'avenir professionnel. Et d'autre part, l'employeur est sensé établir le bilan du capital humain qu'il possède par critères de mérite et compatibilité avec le poste occupé, suivre les objectifs des employés et les aider à les réaliser par rapport à leurs attentes socioprofessionnelles et les besoins de l'entreprise, il est aussi en mesure aussi d'offrir les chances

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

possibles de développement, être au courant des limites de leurs vies privées pour les soutenir .Il peut aussi opter pour une vision stratégique en gestion des carrières pour la motivation et la fidélisation de son personnel.

(DANIELLE LABRE 2009, Histoire de gestion de carrière)

### **2. Voyage autour de la motivation au travail :**

La motivation au travail gagne une place importante au sein des entreprises. En réalité la relation « travail motivation » existe depuis longtemps ! Retraçons donc l'histoire de cette relation incontournable...

La motivation est le moteur de la personne qui détermine son rendement. Derrière chaque acte se cachent une ou plusieurs causes, motifs ou objectifs à atteindre. Ces moteurs peuvent être internes à la personne ou influencés par des facteurs extérieurs. En milieu professionnelle, la motivation pousse donc le collaborateur à effectuer son travail.

Et la réciproque est également vraie ! En effet, le travail est « l'activité de l'Homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose ». Ainsi, le travail est effectué en vue d'un objectif. Et souvenez-vous, l'atteinte d'un but correspond à une motivation. Le travail est donc motivé, par définition.

« L'homme naquit pour travailler, comme l'oiseau pour voler »

Dès l'époque préhistorique, nos ancêtres travaillaient déjà à la tâche pour subvenir à leurs besoins et pour protéger leur progéniture. Si l'on reprend la fameuse Pyramide de MASLOW, il s'agissait avant tout de subvenir aux besoins primaires (physiologiques et de sécurité). Au fil des siècles, de nouveaux besoins apparaissent, exigeant le développement du matériel (appartenance, estime de soi et accomplissement personnel).

Pendant l'Antiquité, les différences culturelles et intellectuelles entre les populations se sont marquées, et des activités professionnelles plus variées ont commencé à apparaître.

D'une part, la motivation des esclaves qui travaillaient avec un effort physique immense, était simplement de travailler pour ne pas être punis et rester en vie. En parallèle, les maîtres occupaient une fonction politique. Les notions de motivation et de considération étaient alors fondamentales. Les mêmes aspirations de reconnaissance et d'honneur animaient également les soldats qui servaient leur patrie et souhaitaient monter en grade.

Par la suite, au Moyen-Âge, l'artisanat était en pleine évolution. Les commerçants vivaient alors grâce à la création et de la vente de leurs propres produits. Les deux motivations principales pour ces artisans étaient le gain et la reconnaissance pour le travail fourni. Les chevaliers, quant à eux, vouaient leur existence à la cause du royaume, et la reconnaissance primait. Enfin, dans une société dominée par l'Église, le peuple travaillait dans l'espoir d'obtenir un billet au paradis et y trouvait là une motivation divine.

# Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

À la Renaissance, Les ateliers réunissant plusieurs artisans se sont répandus.

Travaillant au compte de leurs maitres, leur motivation commença s'éteindre. En effet, voyant leurs gains et la reconnaissance de leur travail diminuer, ils avaient alors moins de raisons de mettre du cœur à l'ouvrage.

Au fil des décennies, les gérants ont cherché à augmenter les performances de leurs usines. C'est ainsi que l'organisation scientifique du travail est née à la fin du XIXe siècle ! En effet, se sentant peu reconnus et déshumanisés par le travail à la chaîne, les ouvriers ont vu leur motivation décliner, Le modèle a certes donné une amélioration de production et de productivité, mais a surtout engendré d'autres travers....

Alors les dirigeants cherchaient des moyens pour motiver leurs collaborateurs suite à ce changement d'organisation. Ils ont alors posé les bases du management tel que nous le connaissons !

Ainsi, à la fin des années 1930, l'évolution du management et la réflexion sur la motivation au travail sont devenues des questions centrales dans la gestion d'entreprise. Il faudrait que les organisations mettent la motivation de leurs collaborateurs en première ligne, pour qu'ils ne soient pas dessus. Les leviers sont multiples : rémunération, suivi du parcours professionnel, reconnaissance, conditions de travail, ambiance, etc.

Le travail a toujours été lié à la motivation car sans cette dernière les objectifs ne sont pas atteints fortement, c'est pourquoi les employeurs d'aujourd'hui sont régulièrement à la découverte et la création des leviers de motivation pour leur personnel.

(ALIENOR BIANCHI, 2014 la motivation au travail : peu d'histoire- @ MindForest)

### **3. Articulation entre carrière et motivation :**

Le déroulement de la carrière professionnelle révèle que ce concept est fortement lié à la motivation au sein de l'organisation et à l'implication de l'employé dans sa carrière. Ainsi, (SHANG E. 1999,) souligne que les personnes ayant un fort degré d'implication dans leur carrière peuvent montrer de plus hauts niveaux d'ambitions, puisqu'elles sont de plus en plus motivées par la satisfaction de leurs attentes en terme de carrière.

La motivation au travail est expliquée par le sentiment de satisfaction vis-à-vis de la politique de gestion des carrières appliquée (notamment sur le plan de l'avancement, de la formation, de la communication, de l'évaluation et de la reconnaissance ressentie). L'étude de la carrière conduit à retenir les principales conclusions suivantes :

- Les intérêts professionnels constituent un prolongement de la personnalité et représentent les motivations individuelles.
- Les personnes élaborent au cours de leurs expériences professionnelles des représentations de leur motivation, de leurs valeurs et de leurs compétences qu'on appelle « Ancres de carrière ». Ces représentations caractérisent les individus sur la base des compétences personnelles qu'ils estiment avoir.
- Les personnes ayant un fort degré d'implication dans leurs carrières ont de fortes attentes vis-à-vis de leurs employeurs et sont, donc, plus motivées quand leurs attentes accordées au cursus professionnel sont satisfaites.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

- la notion de motivation ressort de manière récurrente à la lecture des théories de la carrière. Comme le montre SHANG E. (1999), le départ est le résultat extrême d'un manque de motivation et de satisfaction. Cette action de départ volontaire signale un malaise latent couteux, tant pour l'employé que pour l'organisation. Ces coûts peuvent représenter pour le salarié la perte des avantages qu'il a mis du temps à obtenir (autonomie liée à l'ancienneté dans le poste, capacité à fournir de hautes performances dans un contexte qu'il connaît parfaitement...).

Pour l'organisation, les coûts sont surtout d'ordre économique (baisse de productivité, perte de salariés qualifiés, coûts associés à l'embauche de nouveaux employés...). Devant l'importance du phénomène de motivation au travail, il est important d'aborder la problématique de carrière dans une perspective motivationnelle dans toute organisation.

### **4. La Promotion et la Motivation au travail :**

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci, cependant est susceptible d'évoluer : l'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités, par le biais d'une promotion professionnelle.

Une promotion correspond à un avancement vertical dans la hiérarchie de l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification supérieure, dans la classification des emplois, La promotion implique généralement, un changement de travail effectué, des nouvelles responsabilités et une augmentation de la rémunération.

Il existe plusieurs théories qui ont abordé la notion de la motivation au travail et pour aligner certaines avec la promotion professionnelle et son impact sur la motivation des salariés : On trouve la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, tous cela va se faire à travers une promotion professionnelle. On trouve aussi la théorie de ALDERFER, avec ses 03 besoins (Existence, Sociabilité, Croissance), ce que nous intéresse ici est bien le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque le salarié réalise son travail tout en ayant le sentiment de mettre en place tout son plein potentiel à travers les promotions qu'il puisse avoir et se sentir de plus en plus productif et efficace dans son entreprise, cela résulte le sentiment de motivation.(MARION PETER 2017, la promotion en entreprise, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr>)

### **5. La Fidélisation dans la carrière et la Motivation au travail :**

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ses salariés à elle- même (CHAMINADE, B.2003p 63). Les sciences de gestion analysent la problématique de la fidélisation à travers deux approches conceptuelles complémentaires, centrées sur la motivation et l'implication des salariés, principales variables explicatives de la fidélité à l'égard de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

(J.P. NEVEU ,1996) nous montre que la fidélisation dépasse les théories de la motivation car cette dernière ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse ; elle est reliée au sens que le salarié donne à sa conduite.

Ainsi pour un dirigeant d'entreprise, la capacité de fidéliser les salariés (au même titre que les clients) est inhérente à la pérennité de l'entreprise : les théories de la fidélisation confirment l'importance pour le top management d'une organisation de porter plus d'attention à son capital humain, voire: sa proximité avec les salariés, la qualité des conditions de travail et du management, l'équilibre contribution/rétribution sont autant d'atouts qu'il est bon de maîtriser au service de la fidélisation des collaborateurs. Bien souvent, motivation, satisfaction et implication sont utilisées comme des synonymes.

(THEVENET M., 2000, p.40).

Le lien entre ces trois variables s'explique par le fait que les salariés motivés seraient nécessairement satisfaits et impliqués et inversement. Toutefois, derrière ce mot de motivation, il est fort possible que les attentes soient différentes, les salariés cherchant de la satisfaction et les entreprises de l'implication. (Figure ci-dessous).

**Figure N° 2 : Différence entre motivation, satisfaction et implication.**

	<b>MOTIVATION</b>	<b>SATISFACTION</b>	<b>IMPLICATION</b>
<b>Époque</b>	Années 1930 École des Relations Humaines	Années 1960- 1970 Les 30 glorieuses	Année 1980
<b>Objectifs</b>	Développer la performance	Rémunérer la performance	Développer le projet commun de l'entreprise
<b>Idée historique de l'entreprise</b>	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
<b>Idée de l'individu dans l'entreprise</b>	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individu	Négociation relation entre individu et entreprise
<b>Objectifs de l'entreprise</b>	Économique	Social	Économique social culturel
<b>Niveau des politiques</b>	Du personnel	Du personnel	Général

**Source :** Adapté de Thévenet M. (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise LIAISONS

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

On peut conclure alors, que les théories de la fidélisation reposent principalement sur la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'appréciation faite de son emploi (tâches, relations avec les autres salariés, succès de carrière, rémunération).

### **6. L'influence de la Gestion de carrière sur la motivation des employés :**

La carrière est définie comme une progression des positions, des rôles, des honneurs, des responsabilités découlant de la vie professionnelle (Selon les sciences sociales).

Toute organisation possède une politique d'emploi dont la gestion des carrières représente un élément très fondamental. On peut souvent différencier la planification des carrières et la gestion des carrières. Dans la planification, l'employé est dans la mesure de la gestion du déroulement de sa carrière d'une manière individuelle par contre dans une gestion des carrières c'est l'organisation qui inclut dans sa stratégie de fonctionnement les plans possibles pour accomplir les futurs besoins.

On constate que ces deux processus doivent être considérablement interdépendants car une organisation qui permet à l'employé d'avoir une visibilité progressive de sa carrière, aide son potentiel humain à se développer et veille à installer un bon équilibre entre les aspirations de ses employés et ses besoins en ressources humaines est dans la meilleure voie de fidéliser son personnel et garantir sa satisfaction dans la carrière. Pour PERETTI (2005) « *gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié* ».

En concluant, la gestion des carrières doit s'inscrire dans le cadre de répondre aux exigences de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle de l'entreprise mais également être présente pour les ambitions et aspirations des employés en termes de : progression professionnelle, la responsabilisation, l'implication ...etc.

(DENISE COFFI 2016, Thèse de doctorat en sciences sociales et développement intitulé la gestion des carrières, facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en côte d'ivoire.)

## **II-Cadre Conceptuel**

La fonction GRH est une fonction importante dans le fonctionnement d'une organisation, Car elle vise à obtenir une adéquation efficace entre les emplois, les ressources et la finalité de l'entreprise. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences ainsi que la réalisation des objectifs.

C'est une fonction holistique qui englobe une multitude de pratiques structurées et interdépendantes dont la gestion des carrières occupe une place prépondérante.

### **SECTION 1 : LA GESTION DES CARRIERES**

Dans cette première section ; nous allons aborder la notion de la gestion des carrières à travers tous ses éléments de définition.

#### **1. La Notion de la Carrière :**

##### **1.1 Définition de la carrière :**

Dans une entreprise une carrière c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail (PERRETTI.J.M,1994 ; 2002). Cette séquence pouvant être organisée, la carrière serait alors « une progression stable qui suit une série d'étapes plus au moins déterminées » (DURIVAGE. A., BARETTE J, 1992). La carrière n'implique pas forcément des changements de poste mais elle peut s'exprimer, par exemple, à travers une prise d'autonomie croissante dans son emploi ou par l'élargissement de son expertise (DANY.F, LIVIAN.Y-F, 1995).

De son côté PETERS. T, pour mettre en évidence la conception de la carrière assimilée à un projet, affirme que « la carrière n'est pas nécessairement un chemin tout tracé de bas en haut par une entreprise où on espère passer sa vie entière. De plus en plus les gens intelligents ceux qui sont proches de l'action, de même que les techniciens, les concepteurs industriels et les cadres supérieurs considèrent le monde comme un échiquier géant sur lequel on joue une partie basée sur une succession de projet qui s'appelle carrière (PETERS.T.1993).

Plus loin, La notion de carrière est à l'origine de plusieurs définitions qui révèlent globalement deux acceptions différentes : une carrière traditionnelle poursuivie dans la limite d'une seule organisation et une carrière nomade, plus diversifiée hors limite d'une seule organisation (CERDIN J.L, 2000).Par ailleurs, la réalité que recouvre la gestion de carrière est loin d'être monolithiques (CERDIN JL, 2000) Pour STUMPF.L. « la gestion de carrière a pour rôle de déplacer les employés, soit latéralement soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices » (GUERIN G., WILS T., 1992,). Cette définition regroupe un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines, une définition plus précise est alors nécessaire.

Selon ROGER.A (1990) la gestion de carrière est :

- « Une action finalisée répondant à des objectifs de l'entreprise et de ses salariés, et s'insérant nécessairement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel dont elle est l'une des composantes principales ;

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

- Une action organisée supposant un ensemble de moyens, de procédures, de règles, de normes plus ou moins formalisés, adaptés à une organisation donnée et à son environnement ;
- Enfin, c'est une action animée, coordonnée et contrôlée par des responsables, mais supposant la participation conjointe de plusieurs acteurs. A côté des spécialistes et des responsables hiérarchiques, les intéressés eux-mêmes ont un rôle à jouer ».

### **1.2. Les étapes de la Carrière :**

Pendant une carrière, les gens et leur situation changent. Leurs priorités évoluent (Herriot, 1992). Les besoins individuels se rapportent à différentes étapes du développement individuel et familial (Schein, 1978). En raison de la nature apparemment multiple du changement d'emploi au cours d'une vie professionnelle, nous devons aller au-delà de la simple définition des étapes de carrière en fonction de l'âge.

Les escales par lesquelles doivent être reconnaissables même si le cheminement de carrière s'étend sur plusieurs entreprises (Cron et Slocum, 1986). Les approches fondées sur l'âge du stade de carrière supposent qu'il change avec l'âge à mesure que les individus deviennent plus matures (Nurmi, 1992 ; Roberts et Mrozek, 2008). Certains auteurs soulignent l'impact des différences générationnelles (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010 ; Twenge, 2010 ; E. Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010 ; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Afin de desceller l'état de développement personnel d'un individu, les théoriciens des phases de la vie supposent que toutes les personnes suivent des schémas de développement classiques ; cycle de la vie. Ils analysent la vie en trois dimensions. Temps historique correspondant à la période au cours de laquelle s'est déroulée l'histoire d'un individu. Le temps social comprend des codes et des normes liées à l'âge développés par la société (Marbot & Peretti, 2006).

Toutes les sociétés ont des normes et des lois liées à l'âge que les individus essaient de respecter. Louart et al. (2010) distinguent les temps personnels, sociaux, organisationnels et professionnels dans les différentes temporalités du travail.

Les auteurs sont en désaccord sur le nombre ou la durée des étapes de la vie dans la littérature, mais s'accordent sur certains points. Les stades de développement sont unilatéraux. Les individus deviennent de moins en moins dépendants du jugement des autres.

Les étapes sont hiérarchisées. Chaque étape ne peut être atteinte qu'après avoir surmonté l'étape précédente. Chaque étape est séparée de l'étape précédente par des étapes de transition (ou crises) avec des rites de passage spécifiques (Mayrhofer & Iellatitch, 2005). La plupart des auteurs, comme Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1985), Hall et Goodale (1986), explorent (ou apprennent), acquièrent (ou développent), maintiennent (ou routinisent) et se retirent (ou enlèvent).

### **A-L 'exploration :**

Cette phase est l'étape d'apprentissage où se construit l'identité d'une personne, au cours de laquelle elle doit trouver sa place dans son environnement en acquérant un statut. Erikson (1963) montre que, comme à l'adolescence, cette recherche de s'identifier crée des troubles psychologiques, des malaises qu'il faut impérativement résoudre pour franchir la phase suivante.

Kets de Vries et Miller (1985) situent cette période de tension dans la tranche d'âge entre 20 et 26 ans. C'est le moment où les jeunes découvrent le monde et font face au choc de la réalité du décalage entre leurs perspectives et la réalité de leur vie professionnelle. (Wanos et Corella, 1989).

Entre l'environnement scolaire et le milieu du travail il existe tout un gouffre. Les employés plus jeunes se sentent moins impliqués dans le processus de prise de décision, et bien que leurs responsabilités sont nettement abrégées, ils abordent leur travail avec enthousiasme et énergie (Lamberg, 2004 ; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999 ; T. Ng&Feldman, 2007).

Hall et Goodale (1986) identifie cette phase de carrière « d'initiation ». Là, il faut définir des identités, il faut accepter la réalité et faire face au changement, il faut se donner les moyens de trouver de nouveaux repères et de s'intégrer dans de nouveaux environnements, notamment chez les nouveaux embauchés (Nelson & Quick, 1991).

### **B- La maîtrise :**

Les adolescents entrent alors dans cette seconde phase, devenant des adultes. Cette dernière est particulièrement évolutive et, selon les auteurs, peut durer jusqu'à 35 ou 45 ans. Une sorte d'intimité se développe alors entre l'individu et son environnement (Erikson, 1963).

À ce stade, un lien affectif s'établit entre le travailleur et son emploi ou son entreprise. C'est une période de socialisation et de croissance (Kets de Vries& Miller, 1985), caractérisée par l'avancement, l'obtention d'une position définie dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (Kets de Vries& Miller, 1985).

L'illusion typique de la phase d'apprentissage s'estompe après une série de tentatives pour céder la place à un sentiment de soi dans des fonctions conformes à son identité. C'est-à-dire trouver votre "niche" (D.T. Hall & Goodale, 1986). Nous acquérons alors plus de contrôle sur notre environnement et sommes mieux à même de gérer le stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus & Peng, 1994).

### **C-La maintenance :**

Une fois que les gens sont autorisés à trouver leur place et à faire leur travail, ils se développent plus lentement, sont le moins découverts et entrent souvent dans des périodes de "maintenance" périodique (Super, Thompson, Lindemann, Jordaan& Myers, 1988). Ou « générativité » (Atkinson, 1950),

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

caractérisée par le besoin de bâtir et de s'affirmer, mais de prendre du recul après une « crise de la quarantaine » qui remet en cause la confiance acquise lors de la phase de maîtrise se caractérise aussi (Kets de Vries & Miller, 1985).

Très souvent, les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et n'évoluent pas ou très peu. Dans le même temps, un jeune nouvellement arrivé qui maîtrise de nouvelles techniques peut l'amener à se considérer comme « obsolète ». Des problèmes de santé générale et familiaux à ce moment peuvent lui faire vivre beaucoup de stress, voire sous forme de dépression.

Cette étape d'après-carrière est souvent synonyme de période de plateau. Cependant, certains découvrent d'autres compétences et poursuivent leur trajectoire ascendante avec grand succès (D.T. Hall & Goodale, 1986). Cependant, certaines personnes connaissent une stagnation qui entraîne une baisse de l'engagement au travail, surtout si elles n'ont pas une formation professionnelle adéquate (Guthrie & Schwörer, 1996 ; Pazy, 1998 ; Simpson, Greller & Stroh, 2002 ; Williams & Savickas, 1990).

Le maintien d'un bon équilibre travail-vie semble être une priorité pour ce groupe (Cron & Slocum, 1986 ; T. Ng & Feldman, 2007), les rôles non professionnels devenant de plus en plus importants (Super, 1980 ; Williams & Savickas, 1990).

### **D- Le désengagement :**

La phase de séparation se distingue non seulement à l'affaiblissement de l'investissement toujours croissant dans le travail à consacrer à d'autres activités, à un retrait progressif avec prise de recul et une sorte de quiétude par rapport à la phase passée, mais aussi à la phase. Elle répond aussi à l'exploration (Atkinson, 1950).

Cette période peut être heureuse lorsque les employés s'adaptent au chemin parcouru, mais malheureuse lorsque les employés se sentent laissés pour compte parce qu'ils ne veulent pas abandonner des activités qui leur tiennent à cœur (Kets de Vries & Miller, 1985).

À ce stade, les individus moins engagés ont tendance à préférer les activités communes aux nouvelles (Goldstein I & Goldstein H, 1990). Les changements au niveau de l'organisation ou du lieu de travail sont perçus comme risqués parce qu'ils compromettent la sécurité (Feldman, 2002). Darmon (1993) propose un modèle de développement des ventes basé sur l'âge comme mesure du stade de carrière. Ce modèle met en évidence les besoins uniques de chaque étape de la carrière commerciale.

Certains chercheurs se sont aussi penchés sur les étapes de carrière des vendeurs (Bellenger, Wilcox & Ingram, 1984 ; Cron, Dubinsky & Michaels, 1988 ; Cron & Slocum, 1986 ; Flaherty & Pappas, 2002 ; Lambert, Marmorstein & Sharma, 1990 ; Mehta, Anderson et Dubinski, 2000). Miao et al. (2009) ont confirmé l'existence de facteurs de motivation spécifiques pour chaque étape. Que ce soit dans le travail de bureau ou autre, l'association entre l'étape de carrière et la réponse à l'emploi est souvent incohérente. Cela est probablement dû à l'incohérence des échelles utilisées pour mesurer le stade de carrière (Cooke, 1994).

(Laurent Giraud, Alain Roger Dans Humanisme et Entreprise 2011/2 (n° 302), pages 13 à 28)

### **1.3. Les ancrés de la Carrière :**

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.

L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix D De carrière.

Selon SCHEIN, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- Ses talents et ses capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon SCHEIN, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit (08) ancres de carrière ont été identifiées par SCHEIN :

### a) La compétence technique/fonctionnelle :

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

### b) La compétence manager général/gestion :

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- **Compétences analytiques** : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- **Compétences interpersonnelles** : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- **Compétences émotionnelles** : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux. L'atteinte des sommets passe par une ligne verticale, mais aussi par la mobilité horizontale (incontournable).

### c) L'autonomie/indépendance :

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes Organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins,

Les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

### **d) La sécurité/stabilité :**

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale.

Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

### **e) La créativité entrepreneuriale :**

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

### **f) le dévouement à une cause :**

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travaux des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière.

Cela peut être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir.

Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences fonctions de direction.

### **g) Le défi pur :**

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

### **h) Le style de vie/qualité de vie :**

Selon SCHEIN, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et Professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière. ».

Les personnes ancrées style de vie sont prêtes à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

# Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

(EDGAR H. SCHEIN 1990, Théorie des ancrs des carrières)

## 2. Comprendre la Gestion des Carrières :

La carrière correspond au parcours professionnel de l'individu, elle peut être définie comme étant une succession de postes occupés tout au long de son parcours professionnel.

### 2.1 Définition de la gestion de carrière :

« La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés. la gestion de carrière consiste à définir de manière plus ou moins formalisée la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ». (CHLOE GUILLOT-SOULEZ2014-2015, p 56)

Pour JEAN-MARIE PERETTI, il définit la gestion de carrière comme suivant : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ». (PERETTI Jean-Marie, 2011 ; op cit, p 105)

« 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 ». (CERDIN Jean-Luc2000 p27)

La Gestion des carrières est : « Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. » (J.M. PERETTI).

La gestion des carrières comprend :

- 
- **Planification de la carrière** : Processus délibéré dans le cadre de la GSRH permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences. Elle comporte une dimension individuelle (plan de carrière du salarié) et une dimension organisationnelle (plan de carrière établi par l'entreprise).

Sur le plan pratique, elle consiste à déterminer des objectifs de carrière, des actions de développement ainsi que des étapes de réalisation et des échéanciers. En d'autres termes planifier sa carrière c'est : identifier les opportunités et les contraintes, élaborer des objectifs de carrière et programmer les actions préparatoires : travail, formation et capitalisation de l'expérience. « Chaque salarié à sa propre stratégie en matière de mobilité et de gestion de carrière » B. GALAMBAUD.

- **Planification de la relève** : La planification de la relève tient compte du fait que les employés ne resteront pas indéfiniment au service de l'organisation et elle fournit un plan et un processus pour faire face aux changements qui surviendront lorsque des employés partiront. La planification de la relève est le plus souvent centrée sur la personne occupant le plus haut poste au sein de l'organisation (DG), mais on devrait aussi tenir compte de tous les postes essentiels. Par « postes essentiels », on entend ceux qui sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation et qui seront difficiles à pourvoir en raison des compétences et de l'expérience requises. Le plan de la relève prévoit généralement de recourir tant à la formation et au développement des employés actuels qu'au recrutement externe.
- **Gestion des départs** : La gestion des départs permet de bien connaître la quantité de main-d'œuvre disponible à chaque instant dans l'exploitation et évite des recrutements hâtifs et irréfléchis. Cela permet aussi de fidéliser les salariés et diminue donc les coûts de recrutement et de formation. Gérer Les départs volontaires, La retraite, Les mises à pied, les licenciements et Les congédiements.

**2.2 Les modèles de Gestion des Carrières :**

**Tableau N°1 : les modèles de gestion des carrières**

	<b>ENJEUX</b>	<b>ACTEURS PRIVILÉGIÉS</b>	<b>PROCESSUS</b>	<b>AVANTAGES</b>	<b>INCONVÉNIENTS</b>
<b>Le modèle Administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir le service public</li> <li>- Gérer le Corps des fonctionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre, candidatures au concours</li> <li>- Faible poids de la hiérarchie</li> <li>- Contrôle paritaire</li> <li>- DRH : gestion des concours, contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste d'aptitude (ancienneté + mérite), procédures spécifiques d'avancement</li> <li>- Affectation selon le grade et l'ancienneté</li> <li>- Formation importante (adaptation aux postes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante promotion interne</li> <li>- Gestion des carrières à long terme</li> <li>- Importante mobilité</li> <li>- Forte tradition de formation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidité des structures hiérarchiques</li> <li>- Concours privilégiant les aptitudes scolaires</li> <li>- Gestion des compétences difficile</li> <li>- Résultats et performances peu pris en compte</li> </ul>
<b>Le modèle Baronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire face aux besoins du fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout pouvoir aux responsables opérationnels</li> <li>- DRH : recrute, gère les cas difficiles</li> <li>- Cadres, dirigeants et hauts potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.)</li> <li>- Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance (sauf pour hauts potentiels)</li> <li>- Pas d'anticipation ni gestion moyenne</li> <li>- Entreprise « Cloisonnée »</li> </ul>
<b>Le modèle Technocratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire émerger un corps homogène de managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de recrutement externe</li> <li>- Mobilité systématique des managers</li> <li>- Objectivité des choix</li> <li>- Respect des procédures</li> <li>- Responsabilité de la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres</li> <li>- DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution formalisée (postes, performances, potentiels)</li> <li>- Préparation collective des décisions</li> <li>- Formation systématique au management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture très endogène</li> <li>- Procédures lourdes et contraignantes</li> <li>- Expertise et professionnalisme mal pris en compte</li> </ul>

Source : Gentil B. La question du potentiel à l'issue de la gestion des cadres, Documents d'études, Institut d'études Entreprise et Personnel,

### **2.3 Les acteurs de la Gestion des Carrières :**

L'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs représentés comme suit :

#### **2.3.1 Le salarié :**

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, où il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que des opportunités de carrière et de mobilité et des différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences.

Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir.

Le salarié se doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnelle, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

#### **2.3.2 La D.R.H :**

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise.

La DRH se doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.

Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

### 2.3.3 Le responsable hiérarchique :

Dans la gestion des carrières du salarié, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs.

C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié.

Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressources/besoins.

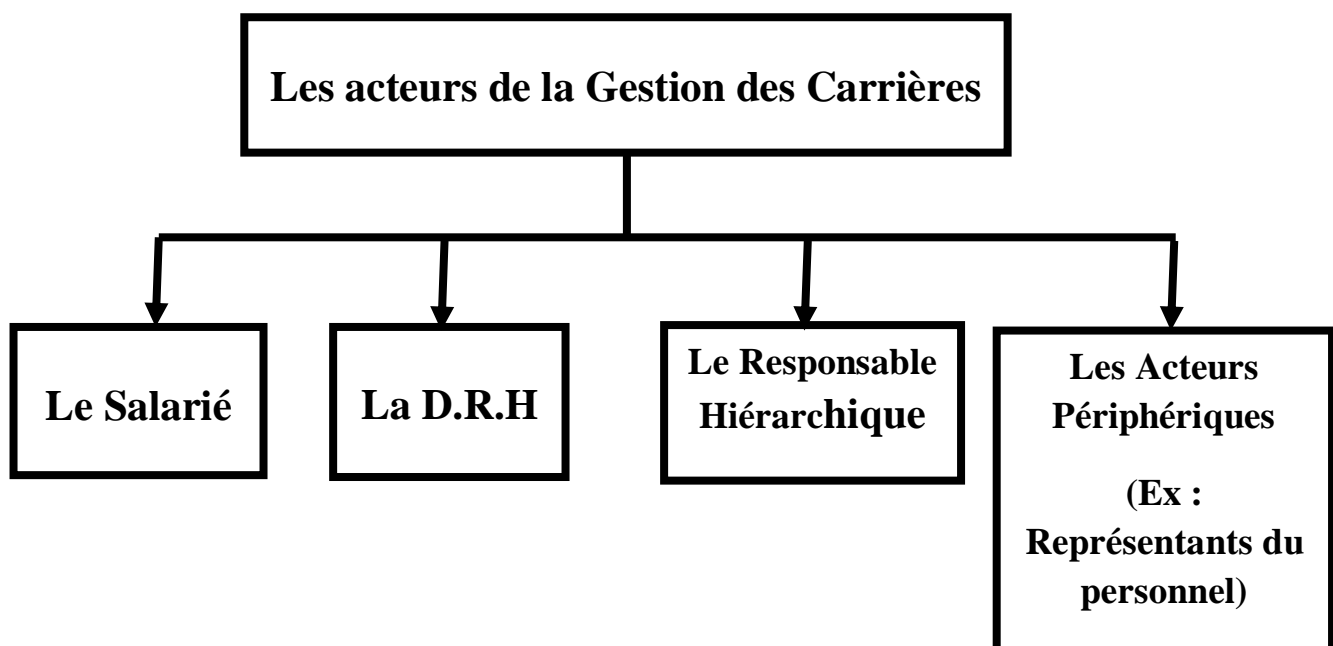
### 2.3.4 Les acteurs périphériques :

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distante dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'on appelle des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés.

Les représentants du personnel peuvent indirectement influencer la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

(CHANTAL j.f « peut-on encore faire carrière ? », gestion, sept, 1992, p100-110)

**Figure 3 : Schéma représentant les acteurs de la gestion des carrières**



### **2.4. Les outils de la Gestion des Carrières :**

Les outils de gestion des carrières diffèrent selon la nature de la carrière en question et l'organisation gestionnaire, La plupart du temps, ces dispositifs sont règlementaires ou administratifs régissant la carrière dans aspect juridique et organisationnel.

Dans cette partie, nous allons aborder des dispositifs adoptés par les grandes entreprises qui souhaitent développer des politiques de mobilité au sens large.

Ils pourront être évolués aisément à deux critères : leur proportion à éliminer les freins à la mobilité, ainsi que leur capacité à produire des enjeux positifs pour les salariés. Ils peuvent être représentés en deux Types :

#### **2.4.1. Outils de simulation de l'initiative individuelle :**

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés de la mobilité :

##### **□ Les bourses de l'emploi :**

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est ainsi supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papiers ou électroniques). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) certaines critiques sont récurrentes : biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour, d'accès aux outils, notamment informatique, etc.

##### **□ Les cartes des métiers :**

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif recherché consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

##### **□ Les forums métiers :**

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire, mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait, éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

### □ **Les cellules d'orientation :**

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leur carrière. Les informations obtenues peuvent ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

### **2.4.2 Outils qui laissent l'initiative à l'organisation :**

Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

### □ **Les revus du personnel ou comités de carrière :**

Ces instances réunissent différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH, selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à celle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

a. D'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ces orientations et des possibilités de mobilité existante ;

b. D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les affectations les plus adaptés.

### □ **Les organigrammes de remplacement :**

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à un plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants.

(Michel Ferrary « management des ressources humaines » 2014, chapitre 4 « la politique de gestion des carrières » p115)

## **2.5. Le processus de la gestion des carrières :**

Une entreprise ne peut pas du jour au lendemain se lancer dans un projet de gestion des carrières sans se poser au préalable certaines questions.

C'est pourquoi que nous proposons dans ce premier point de présenter les interrogations qui peuvent être utiles à l'entreprise de se poser, sans bien sûr prétendre qu'elles seront suffisantes à la mise en place du

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

projet. Cette démarche ne doit donc pas être utilisée mécaniquement, elle ne représente qu'une aide. Elle doit être adaptée à chaque situation, et à chaque entreprise.

Effectivement, c'est à chaque entreprise de construire sa propre démarche en fonction de ses propres objectifs, et d'apporter et construire ses propres solutions.

Cette démarche est basée sur les travaux de CLAUDE FLUCK, elle est présentée comme suit :

### **a. Formuler la problématique :**

Les implémentations de gestion de carrière doivent répondre à des problématiques spécifiques qui peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Un processus simple de fidélisation des salariés, d'inventaire des compétences internes et d'identification des potentiels dans le but « d'utiliser ces salariés pour créer une entreprise ». Filiales, redéploiements internes de salariés dus aux évolutions technologiques... Les raisons possibles sont multiples. Il faut donc formaliser ce problème.

Il s'agit là de :

- ❖ Partir de la stratégie de l'entreprise et décrire les changements à venir
- ❖ Décrire les conséquences des changements sur les situations professionnelles, les compétences et le professionnalisme nécessaires
- ❖ Formaliser la problématique et le projet en définissant la démarche, les méthodes, les moyens nécessaires, les conditions de la réussite et les outils à utiliser.
- ❖ Il y a 5 questions à se poser :
- ❖ En quoi l'évolution a-t-elle des conséquences sur les métiers concernés et les compétences nécessaires ?
- ❖ Le problème qui se pose nécessite-t-il de passer d'un niveau de maîtrise du métier à un niveau plus important de professionnalisme, et si oui lequel ?
- ❖ Quel est le projet « gestion des carrières » à mener ?
- ❖ Comment situer ce projet dans le cadre du système de gestion des ressources humaines actuel ?
- ❖ Comment repérer le cheminement à suivre, comment établir un plan d'action pour effectuer une gestion des carrières ?

Les réponses à élaborer sont les suivantes :

### ➤ **La stratégie de l'entreprise et les résultats attendus :**

Cette première étape vous permet d'identifier les changements auxquels votre entreprise est confrontée. Transformation organisationnelle, évolution de la composition des effectifs et des besoins qualitatifs en ressources, et évolution substantielle des métiers tels que : Domaines de compétences clés pertinents... Dans cette étape, le projet est défini et visualisé. Engagez une conversation sur missions de l'entreprise.

### ➤ **L'organisation du travail de l'entreprise et les rôles qui en découlent :**

Dans chaque entreprise, la stratégie détaille les changements intervenus dans chaque spécialité, les changements d'organisation spécifiques, les métiers les plus impactés (disparition, restructuration, changement), et les activités se rapprochant de nouvelles consolidations.

### ➤ **L'évaluation des ressources nécessaires :**

Chaque employé doit être en mesure de voir l'impact des changements sur son travail et ses activités afin de pouvoir se préparer à son futur poste au sein de l'organisation. Cette étape consiste à développer un référentiel métier qui intègre le futur.

### ➤ **La définition des projets et budgets :**

Pour l'entreprise, la gestion des carrières est un projet global avec des objectifs stratégiques ciblant la démographie sur laquelle concentrer les efforts, les métiers à transformer, les ressources à intégrer, les problèmes à résoudre et les budgets.

### ➤ **La formalisation du projet comporte souvent les points suivants :**

- Contexte et situation de l'entreprise
- Problématique posée et souhait de l'entreprise
- Les principes de la gestion des carrières retenus dans l'entreprise, ainsi que les buts et objectifs du projet, les délais, les moyens.

### ➤ **Le plan d'actions :**

- le plan d'actions proposé : cibles, contenu, rôles des acteurs, communication et sensibilisation nécessaires, risques à anticiper, mise en œuvre et suivi de mise en œuvre pour évaluation.

### **b. Préparation du projet :**

Une fois la problématique et les objectifs clairement définis, la première phase active, la mise en œuvre, commence. Cela a permis de formaliser, d'étoffer et de définir l'orientation du projet. Il faut donc préparer ce projet et commencer par une mise en œuvre concrète.

Il s'agit de :

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

- Communiquer à tous les partenaires en interne
- Préparer la mise en œuvre de la gestion des carrières : réaliser les outils, mettre au point les démarches de diagnostic, de validation, de développement des compétences
- Préparer l'encadrement à l'accompagnement et à la réalisation du projet La question qu'il faut se poser est la suivante :
- Quelles sont les préparations à anticiper et à réaliser avant le démarrage ?

### Plusieurs réponses :

- ❖ La réalisation des supports, et notamment des référentiels métiers / compétences, ainsi que des documents supports aux entretiens d'évaluation ;
- ❖ L'implication et la préparation des acteurs ;
- ❖ La démarche ne peut être efficace si le travail des encadrants n'est pas précisé, accompagné, expliqué, appuyé, et si la Direction et les services Ressources Humaines ne les soutiennent pas ;
- ❖ La communication auprès de tous, ayant pour objet d'informer de la démarche et de son intérêt.

### c. Lancement et réalisation du projet :

C'est la phase de mise en œuvre où le projet est mis en œuvre. Cela peut être une expérience. Les DRH, administrateurs et managers doivent accompagner la réalisation du projet. La question qui doit être posée est dans quel ordre toutes les actions doivent-elles être effectuées ?

La phase d'initiation comprend une évaluation individuelle des compétences et du professionnalisme, et l'organisation d'un parcours individuel.

Cette étape est l'une des plus importantes car elle met en relation les employés avec leurs managers. Savoir ce qu'on attend de vous, évaluer votre parcours et vos projets professionnels, et pouvoir parler de méthodes, d'accompagnement, de conditions de travail suscitent souvent des inquiétudes "avant" l'entretien, donne beaucoup de satisfaction "après" quand il y a un vrai dialogue. C'est cette évaluation individuelle des compétences qui assure la reconnaissance interne et facilite les opportunités de mobilité.

Quant à l'organisation des parcours individuels, cette étape permet de concrétiser des engagements mutuels au niveau de chacun, en tenant compte de leurs histoires, réalisations et projets respectifs.

La phase de mise en œuvre du projet correspond à la mise en œuvre des projets individuels. L'entreprise démontre sa fiabilité, surtout lorsqu'il s'agit de réaliser des projets individuels. Les bénéficiaires deviennent preneurs car ils comprennent la vraie valeur des outils et processus en jeu. Bien entendu, cette adoption est facilitée par la simplicité, la clarté et la transparence de la démarche proposée.

### **d. Évaluation et formalisation des résultats du projet :**

Entrevues menées, campagnes d'information et formation d'acteurs, le ressenti des collaborateurs doit être pris en compte...afin d'apprendre d'eux et d'adapter la démarche si nécessaire. /répertoires ou taxonomies de compétences.

Cela peut également conduire à poser des questions plus larges qui conduisent au développement de prochains projets importants. Votre entreprise souhaite récompenser la performance et les compétences ? Selon quel système ?

(Verdun fanny 2005 la mise en place d'une gestion de carrière ; s'interroger sur le pourquoi et le comment)

## **3. Finalités et Objectifs de la Gestion des Carrières :**

### **3.1 Finalités de la gestion des carrières :**

- La Gestion des Carrières a pour finalités :
  - De planifier ;
  - D'organiser ;
  - Et de contrôler le développement du potentiel humain de l'Entreprise pour répondre aux :
- Besoins actuels et prévisionnels de l'Entreprise ;
- Attentes et motivations du personnel.

### **3.2 Objectifs de la gestion des carrières :**

La Gestion des Carrières a pour objectifs :

- L'optimisation des Ressources Humaines,
- Le développement des compétences et des performances,
- La détection des potentiels et la préparation de la relève,
- Éviter la désuétude des compétences et stimuler leur renouvellement,
- Disposer d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève),
- La fidélisation du personnel.

### **4. L'intérêt de la Gestion des Carrières :**

De la gestion des carrières, découlent des avantages multiples pour l'entreprise aussi que pour les employés.

#### **4.1 L'intérêt pour l'entreprise :**

Faisant partie des outils de gestion de carrière, les entretiens permettent de clarifier diverses informations que les entreprises peuvent utiliser. Ces données recueillies auprès de vos employés sont précieuses pour de nombreuses raisons. Au niveau de la formation, les entretiens permettent de faire un état des lieux des formations passées et de prévoir les formations futures.

##### **◆ Au cours des entretiens :**

Les managers demandent aux employés de donner leurs impressions sur la formation qu'ils ont reçue. Ils peuvent voir si ces formations ont été utiles et les ont vraiment aidés professionnellement. La formation que vous avez reçue vous a-t-elle permis d'accroître vos connaissances et votre savoir-faire, les enseignements tirés de ces formations sont-ils directement applicables, la formation était-elle adéquate ?

Sur la base des réponses à ces questions, faut-il utiliser le même formateur ultérieurement, ou doit-on en changer pour diverses raisons, doit-il fournir ou adapter le même contenu lors de la réalisation de la formation ? Les cours dispensés étaient ciblés sur les professions concernées.

D'autre part, mettre en place une gestion de carrière, c'est planifier des mouvements professionnels, comme changer de métier, changer de fonction, de promotion.

Il y a tellement de changements et de nouvelles connaissances qui s'acquièrent, il faut une formation adéquate pour occuper un nouveau poste, la capacité ou compétences que vous développez pour mieux conserver votre poste actuel et surmonter les difficultés que vous rencontrez.

Ainsi, selon vos projets de promotion et de mobilité, la formation Il devient facile de prévoir de nouvelles formations qui s'intègrent au plan.

##### **◆ Détecter certains problèmes :**

D'autre part, mettre en place une gestion de carrière, c'est planifier des mouvements professionnels, comme changer de métier, changer de fonction, de promotion.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

Il y a tellement de changements et de nouvelles connaissances qui s'acquièrent, il faut une formation adéquate pour occuper un nouveau poste, la capacité ou compétences que vous développez pour mieux conserver votre poste actuel et surmonter les difficultés que vous rencontrez.

Ainsi, selon vos projets de promotion et de mobilité, la formation Il devient facile de prévoir de nouvelles formations qui s'intègrent au plan.

### ◆ Éviter les problèmes liés au recrutement externe :

Reconnaître les talents, promouvoir les personnes et reconnaître le potentiel conduit à des changements à court, moyen et long terme. Une fois que vous connaissez l'état des capacités de votre entreprise, vous pouvez facilement mettre en place des plans de mobilité et de relève. Il est connu que si la Profession « A » possède les compétences et les qualités nécessaires pour jouer le rôle de chef d'équipe, il peut prendre la relève en tant que chef d'équipe même s'il démissionne.

Dès que je connaîtrai le départ de ce dernier, j'appellerai A. Ainsi, je ne perdrai pas de temps sur le processus de recrutement externe. Formalisation des offres, sélection des supports publicitaires, campagnes de recrutement, délais d'attente pour le traitement des candidatures, temps passé en entretien, intégration des nouveaux collaborateurs, etc. Par conséquent, cela permet un gain de temps et d'argent considérable.

Désormais, seul A doit être formé pour remplacer le chef d'équipe. Vous ne rencontrez pas non plus le problème de savoir si un employé correspond à la culture de l'entreprise ou est digne de confiance. car nous les connaissons déjà.

### ◆ Assurer la meilleure adéquation poste / profil :

La gestion des carrières permet d'aligner les postes et les compétences et intègre les attentes des collaborateurs. Ainsi, par exemple, des changements de personnel peuvent se produire lorsqu'une personne se sent mal à l'aise avec ses fonctions, n'aime pas son travail ou ne se sent pas préparée à répondre aux exigences du poste.

Conservez ensuite ses compétences et utilisez-la dans différents postes ou fonctions selon les souhaits et les compétences de la salariée. Ainsi au-delà de l'embauche, la gestion de carrière permet la meilleure adéquation possible entre le profil d'un collaborateur et le poste qu'il occupe, mais tient compte de ses propres attentes et envies. Contrairement à l'embauche, nous considérons les émotions, le développement des compétences et le professionnalisme dans le rôle de l'employé.

Cela vous permet de vérifier votre inventaire après avoir utilisé cette fonction pendant une longue période au temps t. Seuls le profil professionnel du candidat et les exigences du poste sont prises en compte lors de l'embauche. La gestion des carrières assure ainsi la continuité d'une bonne adéquation entre les salariés et les postes. Le travail sera efficace et efficient si chacun est à sa place et bien.

### ◆ Éviter les problèmes découlant du manque de motivation :

Comme nous venons de le voir, chaque collaborateur obtient un poste qui lui convient en fonction de ses propres attentes en termes de compétences, il n'y a donc plus de problème s'il n'aime pas son métier.

Alors imaginez rester avec un travail que vous n'aimez pas ou plus pendant des années ! Les employés n'exécutent que les tâches qui leur sont demandées et n'essaient pas d'optimiser les résultats. Autrement dit, il n'investit pas dans son travail et l'entreprise ne profite pas de son plein potentiel.

A la longue, les salariés perdent leur motivation et perdent tout intérêt pour leur travail. Cela entraîne des risques pour la sécurité (dus à la négligence, etc.), un absentéisme répété, une perte d'investissement non seulement dans le travail mais dans l'ensemble de l'entreprise, entraînant une efficacité réduite des employés et, par conséquent, une perte d'intérêt pour l'entreprise.

### ◆ Créer un facteur de motivation :

L'entreprise évite non seulement les problèmes liés à la démotivation, mais crée un véritable moteur de motivation. En effet, la mise en place d'un plan de gestion de carrière montre à nos collaborateurs que nous nous soucions de leur santé et voulons assurer leur développement professionnel.

Les employés sont donc très satisfaits de cette note et investissent dans leurs capacités afin qu'ils puissent continuer à se développer.

Cela motive les employés à bien faire leur travail et l'entreprise améliore la qualité du travail de ses employés.

### ◆ Anticiper l'avenir des apports pour la GPEC

Les entretiens menés fournissent un facteur de détermination des ressources sur un plan quantitatif. C'est une projection du nombre de retraités et indique s'il s'agit d'une retraite volontaire (car il y a des gens qui veulent !) ou d'une retraite naturelle (retraite). Ensuite, la recherche d'un successeur commencera. Vous pouvez également créer un plan de relève et planifier qui sera votre successeur en cas d'absence ou de départ éventuel de votre « superviseur » (démission, retraite, congédiement).

Bien sûr, tous les managers ne peuvent pas mettre en œuvre ces plans, mais il existe des possibilités, grâce aux souhaits de l'employé et aux compétences qu'il a identifiées lors de l'entretien. Dans des situations comme celle-ci, vous pouvez voir qui est à quel poste. D'autres ont exprimé leur intention de quitter l'entreprise.

Cela vous permet de savoir quelles ressources votre entreprise va perdre et de prévoir des alternatives.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

### ◆ Bénéficier d'une manière optimale des compétences présentes en interne :

L'entretien est l'occasion de formaliser les qualités d'une personne qui se révèlent dans la performance, la compétence, voire le potentiel, telles qu'évaluées par le salarié et sa hiérarchie.

Il s'agit d'un inventaire des capacités dont dispose une entreprise en interne. Cela permet donc à l'entreprise de tirer parti des compétences existantes en plaçant les employés aux bons postes.

### ◆ Gagner en performance :

Les entreprises réussissent mieux lorsqu'elles ont des salariés qui se sentent écoutés, et surtout, qui se sentent écoutés, et dont le travail correspond non seulement à leurs compétences, mais à leurs attentes. Parce que les employés qui se sentent à l'aise dans leur entreprise non seulement parce qu'ils aiment ce qu'ils font, mais aussi parce qu'ils apprécient ce qu'ils font, sont plus efficaces dans ce qu'ils font.

D'une part, il réduit l'absentéisme injustifié et les maladies d'origine humaine. D'autre part, les employés qui aiment leur travail, comme mentionné précédemment, sont motivés par le développement de carrière que l'entreprise propose d'investir en eux-mêmes et d'améliorer leurs performances.

De plus, grâce au bon environnement social au sein de l'entreprise, l'entreprise devient plus efficace en utilisant des compétences internes au lieu de celles inutilisées. De plus, il va sans dire que l'image sera communiquée à l'extérieur, ainsi qu'aux clients et actionnaires.

### ◆ Fidéliser les salariés :

Les employés qui entendent et reconnaissent la volonté de l'entreprise de contribuer à leur croissance et à leur réussite professionnelle développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Instaurer une gestion de carrière par le fait que l'entreprise se soucie des souhaits de ses salariés est un élément clé de la fidélisation et de l'attractivité de l'entreprise.

L'attractivité d'une entreprise se définit non seulement par sa capacité à attirer des personnes, mais surtout par sa capacité à les retenir et à les développer davantage dans un environnement de travail créatif au bénéfice de l'entreprise, des clients et des salariés.

Cependant, s'il est important d'avoir des ressources stables face au nouveau bouleversement démographique, il est également important d'assurer une certaine crédibilité auprès de nos clients actionnaires.

Renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser ses collaborateurs passe par l'amélioration de la performance par le leadership. Voyons donc comment les salariés bénéficient des politiques de gestion de carrière.

(Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de master en sociologie des organisations 2013, Sociologie des pratiques des ressources humaines, Taha Rachid, section gestion de carrière p 42).

## 4.2 L'intérêt pour les employés :

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

La gestion des carrières, qui consiste à dresser un état des lieux des compétences et des attentes de chacun, permet d'intégrer les aspirations des collaborateurs dans les plans d'évolution de carrière. Si une entreprise décide d'adopter une telle démarche, elle peut le faire aussi bien pour le personnel administratif que pour le personnel opérationnel. En fait, chaque employé devrait avoir la possibilité d'être promu à un moment donné de sa carrière.

En revanche, si une entreprise décide de se concentrer sur une seule catégorie de talents, elle risque de créer un sentiment d'injustice qui conduira à la fuite des employés. Bien que vous ne soyez peut-être intéressé que par quelques-uns, nous vous recommandons fortement de mettre en place des politiques de gestion des transporteurs pour toutes Catégories.

(Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de master en sociologie des organisations 2013, Sociologie des pratiques des ressources humaines, Taha Rachid, section gestion de carrière p 47)

Cependant, les outils utilisés pour évaluer les dirigeants et les non-cadres peuvent différer. Pour les cadres, nous ne nous concentrons pas sur les mêmes compétences car les exigences ne sont pas les mêmes.

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

### **-Les cadres :**

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

### **-Les non-cadres :**

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

## **5. La mobilité professionnelle :**

La mobilité professionnelle marque de plus en plus les carrières contemporaines. Face à un marché devenu hyperconcurrentiel, les organisations cherchant à s'adapter le plus rapidement, la voit souvent comme une solution empreinte de réactivité et de flexibilité.

Les mutations de personnel, les ruptures de contrat et le recours aux travailleurs contingents (intérimaires, à temps partiel, etc.) sont des exemples de pratiques organisationnelles de plus en plus courantes. Ces pratiques, ces injonctions parfois, peuvent induire chez le travailleur vulnérabilité et précarité. Ceci dit, la mobilité professionnelle peut aussi être vue tout autrement, mais sans doute pas par les mêmes travailleurs.

En général, les personnes à haute qualification peuvent en faire usage pour améliorer leur qualité de vie, leurs compétences ou leur développement personnel. ARTHUR et ROUSSEAU (1996) estiment que la carrière traditionnelle s'est progressivement transformée en carrière sans frontières, caractérisée par la mobilité et l'autogestion de carrière. Alors que les précédentes générations de travailleurs ont plus souvent réalisé leur carrière auprès d'un même employeur, les carrières actuelles seraient nettement plus fragmentées. Alors que la loyauté était échangée contre la sécurité dans les carrières traditionnelles, aujourd'hui les opportunités de développer, son employabilité seraient mises en avant.

(Catherine Hellemans, psychologie du travail et des organisations (2019), pages 308).

## SECTION 2 : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Dans cette deuxième section, nous allons aborder la notion de la motivation en tant qu'élément primordial dans notre étude.

### 2.1. Définition de la motivation :

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes, collectives ou individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif donné. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation. Du point de vue de la psychologie « La motivation est défini comme le processus qui détermine comment L'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins (PRITCHARD & PAYNE 2003).

### 2.2. Définition de la motivation dans l'entreprise :

Dans l'entreprise, La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON. Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante :

« La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder les théories de la motivation au travail. (LANGE MUZALIWA, la motivation au travail et son impact sur la performance individuelle Revue Internationale du Chercheur, 2021p1297)

### **3. les Théories de la Motivation au Travail :**

La motivation dans le milieu du travail occupe un rôle primordial dans la productivité au sein d'une entreprise. En effet, la motivation des salariés accroît leurs dévouements et leurs implications dans les travaux et les tâches qui leur sont confiés.

Or, si elle suscite l'implication, elle est alors synonyme de gains de temps et une net accroissement de rentabilité, on déduit par cela que la motivation au travail fait naître une atmosphère de productivité et de satisfaction mutuel, implication et action.

La motivation est alors bien un axe de d'efficacité.

Il existe une multitude de théories sur la motivation au travail, parmi elles on va citer 5 théories :

#### **3.1. Mary Parker Follet : La responsabilisation**

Elle met en valeur le rôle de l'ouvrier et prône un style de management respectueux de tous les collaborateurs : « *la responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme* ». On lui doit la notion de « *pouvoir-avec* » plutôt que « *pouvoir-sur* » et celle « *d'intégration* ». C'est notamment ce qu'elle montre dans *The New State*.

Cultiver l'autonomie du salarié favorise la confiance en soide manière de permettre la prise d'initiative individuelle. *Pour Mary Parker Follet, « la responsabilisation permet la motivation car elle implique directement le salarié »*. Or, la prise de confiance doit impérativement passer par la responsabilisation. Il est donc essentiel de favoriser l'instauration d'une architecture et un climat propice à l'émergence de la confiance pour motiver puis impliquer le salarié. *Mary Parker Follet* montre ainsi qu'il est fortement important dans une entreprise de mettre en œuvre et convertir les intérêts divergents entre les parties prenantes en des intérêts convergents. La reconnaissance du travail effectué renforce l'esprit du salarié.

Sa théorie peut se résumer en une simple expression : « gagnant-gagnant » Il ne s'agit pas de rechercher le meilleur compromis de partage des gains, mais de trouver un accord qui augmente les gains de chacun et œuvré dans l'intérêt commun. En effet, le salarié gagne évidemment à être responsabilisé car ça lui ouvre un éventail de choix dans ses actions et peut prendre du plaisir au travail. Par conséquent l'entreprise sera bénéficiaire de cette action pour 3 raisons majeures :

-Premièrement, il y a une disparition ou du moins une réduction des coûts de contrôle.

-Deuxièmement, la prise d'initiative salariale permet à l'entreprise d'élargir sa collecte de données pour aider à la prise de décision.

-Troisièmement, l'entreprise peut compter sur ses employés car elle a cultivé en eux l'esprit d'initiative et de responsabilité.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

C'est pour cela on remarque ces dernières années l'émergence des start-ups et leurs évolutions dans le marché du travail, car dans ce genre d'entreprise à effectif réduit tout le monde est responsable ce qui rend chaque membre important et que chacun donne le meilleur de lui-même.

### 3.2. Frederick Herzberg : théorie à deux facteurs :

Il y a une division entre les facteurs qui nous permettent d'éviter l'insatisfaction et ceux qui nous permettent de créer de la satisfaction. Selon HERZBERG, le facteur de satisfaction est inutile si le facteur qui permet d'éviter l'insatisfaction n'est pas utilisé.

Plus précisément, l'objectif est d'atteindre la première étape de ne pas se plaindre. Il faut éviter : le bruit, la chaleur, le manque de propreté et d'hygiène, les tensions humaines, le manque de dialogue entre les employés et l'encadrement ou l'anxiété au travail. Une fois atteint ce premier stade, il suffit de favoriser la satisfaction plutôt que d'éviter l'insatisfaction.

Ensuite, il est important de développer et de mettre en œuvre des « forces motrices » et des éléments valorisants tels que le développement de carrière, l'autonomie, l'encouragement, la responsabilisation, l'avancement et même la reconnaissance.

La théorie de la motivation à deux facteurs de HERZBERG commence par une hypothèse importante. En d'autres termes, les personnes sur le lieu de travail essaient d'abord de se faire le moins de souffrance possible, et d'autre part, elles essaient de réduire le plus possible le stress et la fatigue. Les managers doivent alors créer des conditions dites « d'hygiène » favorables au sein de l'organisation pour éviter l'insatisfaction des employés.

Cependant, et comme le montre également la pyramide de MASLOW, les gens recherchent dans le travail un moyen d'épanouissement et de réalisation de soi.

Par conséquent, les dirigeants doivent toujours trouver des moyens de stimuler les employés tout en les respectant en tant qu'êtres humains. Cette tâche est plus complexe à réaliser car il ne s'agit pas simplement d'éviter l'insatisfaction mais de mettre en place les conditions favorables à l'obtention de la satisfaction.

### 3.3. Victor Vroom : la théorie de l'espérance :

Pour VROOM, la satisfaction au travail ne découle pas de la satisfaction des besoins, mais de la relation entre ce qu'un individu peut réaliser en faisant correctement son travail et sa probabilité d'atteindre ses objectifs. Il le montre par son travail et sa motivation.

Les motivations sont couplées (doublées) et déterminées par trois facteurs : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). On obtient alors l'égalité suivante :  $\text{motivation} = E \cdot I \cdot V$

Les auteurs définissent trois variables pour évaluer le niveau de motivation des employés au travail :

- l'expectation : Quelles sont vos chances de réussir à accomplir une tâche ou à atteindre un objectif ?

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

- l'instrumentalité : Que pouvez-vous obtenir si vous réussissez ?
- Valence : quelle valeur donner aux gains obtenus ?
  - Prenons un exemple partiellement développé par l'auteur lui-même. Un chef d'entreprise propose à l'un de ses subordonnés de devenir responsable de projet. Cela devrait a priori accroître la motivation par des mécanismes de responsabilisation (comme l'a montré Mary Parker Follet). Cependant, les employés peuvent analyser les suggestions et les percevoir comme des menaces.
  - En ce qui concerne l'expectation : il ne va pas se sentir capable de mener ce projet car il n'a aucune expérience dans le domaine et il n'a pas les compétences nécessaires pour mener à bien la mission qu'on lui a confié. En d'autres termes, l'employé pense qu'il ne pourra pas, donc Espérance = 0.
  - En ce qui concerne l'instrumentalité : Ce poste peut être vu comme une transition vers un poste de chef de projet, mais vous souhaitez devenir un expert dans votre domaine. Donc l'employé pense "ça ne m'intéresse pas", donc la valeur = 0.

Avant d'instaurer des actions qui devraient a priori motiver, le manager doit se demander si ses suggestions permettront aux collaborateurs de tirer le meilleur parti de cette opportunité à travers des valeurs, des moyens et des attentes. L'exemple précédent montre également que tous les salariés ne réagissent pas de la même manière car ils n'ont pas les mêmes attentes que les autres salariés. Là encore, le manager doit prendre en compte les caractéristiques humaines de chaque individu afin de rendre la recherche de motivation la plus efficace possible.

### 3.4. McGregor : La théorie X et la théorie Y

Il parle de la relation entre les personnes et le travail et développe des théories X (consommation du W) /Y (épanouissement au travail).

McGregor : il y'a deux types d'employés, principalement distingués par leur profession. Pour lui, les ouvriers ne comprennent pas leur travail comme le font les ingénieurs. Il le montre avec le côté humain des affaires. Le monde de l'entreprise génère de nombreux profils différents et diversifiés au sein d'une même structure simple.

DOUGLAS MCGREGOR propose une vision pour diviser ces différents profils en deux groupes différents. Le premier groupe voit le travail comme une consommation, le second le voit comme un moyen d'épanouissement et de prospérité plutôt qu'une simple tâche.

**Théorie X** : Les gens détestent naturellement travailler. Par conséquent, ils doivent être contrôlés et intégrés dans un système standardisé avec des cadres et des hiérarchies. Ils veulent la sécurité et veulent essentiellement être dirigés. Par conséquent, la préférence doit être donnée aux structures solides.

**Théorie Y** : Les employés veulent s'épanouir au travail. Ils veulent la maîtrise de soi, l'autonomie et la prise de décision. Ils veulent à tout prix éviter les restrictions et la méfiance.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

À ce titre, des mesures de contrôle excessives peuvent être inutiles et préjudiciables à la formation de groupes lorsqu'il s'agit d'individus à taux de participation élevé. Les structures flexibles doivent donc être privilégiées.

Cette théorie affirme que les employés ne veulent pas nécessairement de l'autonomisation et de l'autonomie, car cela peut entraîner des malentendus et du stress. En fait, si vous êtes moins compétent, il est plus facile de laisser un leader dicter vos actions que d'être impliqué dans la prise de décision.

Par conséquent, le type de structure, le style de gestion et les moyens utilisés pour promouvoir la motivation peuvent varier d'une personne à l'autre. En généralisant, il nous est plus difficile d'attribuer plus de responsabilités au travail non qualifié ou peu qualifié. Le rôle du gestionnaire est d'identifier les caractéristiques uniques de chaque individu ou groupe de personnes pour les classer en deux groupes : les employés de type X et les employés de type Y.

Cependant, MCGREGOR estime que la théorie Y et le style de leadership qui en découle sont humains car la théorie du problème donne aux employés la possibilité de devenir des acteurs de l'entreprise et de participer aux processus d'innovation, d'organisation du travail et de leadership. Adapté à la nature humaine.

Ainsi, dans cette théorie, les intérêts individuels peuvent converger vers des intérêts collectifs. Certes, la personne de type X à la recherche de sécurité apporte une certaine durabilité à l'organisation. L'individu Y a besoin de discipline et d'initiative qui produisent une réflexion collective. Il est à noter qu'il est très rare qu'une entreprise n'ait que des salariés de type X ou que des salariés de type Y.

### **3.5. Hyacinthe Dubreuil : Rémunération, plaisir, responsabilité :**

D'après DUBREUIL, le niveau d'accomplissement dans le travail est déterminé par trois facteurs : matériel (salaire), intellectuel (plaisir) et moral (responsabilité). C'est ce qu'il incarne dans Freedom-BasedWorkOrganization.

Un travailleur qui ne peut généralement pas s'épanouir intellectuellement devra alors être motivé par les deux autres leviers. Il note que pour les postes à forte valeur ajoutée, il est assez facile de combiner les trois. Cependant, pour d'autres postes, obtenir une entière satisfaction est plus compliqué.

Tout simplement parce que l'aspect intellectuel est difficilement accessible aux postes physiques. Les managers et les structures aménagées doivent compenser en étant très performants dans au moins deux des trois éléments décrits par DUBREUIL. Il s'agit donc de rémunération et de responsabilité en général.

Dubreuil aurait été un ancien ouvrier et syndicaliste. Par conséquent, il est important que ses remarques ne soient utilisées que dans les entreprises industrielles. Une idée simple se dégage de son analyse. Il faut privilégier le travail de groupe autonome sur le travail individuel encadré. La responsabilisation est donc

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

importante et contribue pleinement à la motivation car elle donne du sens au travail des salariés. Le faible intérêt intellectuel pour le statut peut donc être compensé par la responsabilisation des salariés.

Selon Hyacinthe Dubreuil, si les managers veulent que leurs employés réussissent au travail, ils doivent être capables de combiner cinq éléments différents : la liberté, la solidarité, la tradition, l'ordre et le progrès.

Cependant, son analyse peut être contredite par le fait que, dans certaines circonstances, la volonté de concilier liberté et ordre au sein d'une organisation s'avère utopique. Avant d'endosser un îlot pour le travail, il faut s'assurer que chaque îlot compte dans ses rangs qui connaissent le fonctionnement de l'entreprise et qui sont totalement dignes de confiance. Se pose ensuite la question de la création d'emplois insulaires favorisant l'autonomie, la prise de décision. (Article de Pierre-Olivier Denis-Revue Universitaire de HEC Paris 2022)

### **4. Les Facteurs de motivation au travail :**

La motivation au travail est un ensemble de facteurs économiques, sociaux et environnementaux personnels qui motivent les employés à accomplir leurs tâches et à investir de manière adéquate dans la réalisation de leurs objectifs.

Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que cet objectif soit atteint.<sup>1</sup>

Il existe de nombreuses façons de motiver vos employés. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et idées organisés par source de motivation (certains outils et pratiques sont liés à plusieurs facteurs).

#### **4.1. L'autonomie au travail :**

Les employés doivent être habilités à être motivés au travail. Et pour cause, cela signifie que l'entreprise lui fait confiance. Cette responsabilité va de pair avec l'autonomie. Pour ce faire, le responsable local doit fixer des objectifs clairs et précis pour l'équipe. Dans ce cas, c'est à l'employé de décider du moyen le plus approprié pour les joindre. En d'autres termes, un bon manager montre le « quoi » et le « quand ». (Délais) et « pourquoi ? »

#### **4.2. Le management participatif :**

Il est impensable d'imaginer un manager rester dans une tour d'ivoire. Et pour cause, un leader disponible est une belle source de motivation supplémentaire, les managers sont donc sur place, accompagnent les collaborateurs dans leur fonctionnement au quotidien, les motivent et identifient les points de tension. De plus, les managers locaux doivent écouter pour se connecter avec l'équipe.

Cela nécessite une écoute active et attentive non seulement des besoins, des domaines de motivation professionnelle, mais aussi des problèmes rencontrés. Cette écoute passe également par une bonne

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

communication interne pour améliorer la gestion des retours d'expérience ultérieurs. Maîtriser la communication verbale et non verbale est donc essentiel, mais surtout la communication non violente.

### **4.3. Le bon équilibre vie (professionnelle/ personnelle) :**

A l'opposé aux générations plus âgées, la génération Y (celles nées entre 1980 et 1990) est particulièrement sensible aux questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, si 93 % des travailleurs sont préoccupés par cet équilibre, près de 68 % des employés pensent que leurs gestionnaires ne font pas assez pour les aider à concilier travail et vie.

Mettre en place des activités de type Workfrom Home ou One Thing. Par exemple, terminez une heure plus tôt quelques jours par semaine, ayez un passe-temps artistique ou assistez à une conférence sur le développement personnel.

### **4.4. La valorisation du travail fourni :**

La reconnaissance et l'appréciation du travail accompli est un véritable facteur de motivation dans les affaires. C'est non seulement la reconnaissance des aptitudes professionnelles en attribuant la mission du collaborateur correspondant, mais aussi la reconnaissance de l'investissement ou du résultat du projet. Cette reconnaissance se traduit par des encouragements et des appréciations, mais aussi par des choses comme des primes et des augmentations.

### **4.5. Politique de rémunération motivante :**

La principale motivation au travail n'est pas la rémunération, mais elle reste du moins importante. Par conséquent, les récompenses pour les employés motivés et dévoués doivent être justes. C'est-à-dire qu'il correspond aux compétences et à l'investissement, au poste et à l'ancienneté de l'employé. Souvenez-vous de l'égalité et de l'égalité de rémunération avec des collègues de compétence, d'ancienneté et de statut égaux.

### **4.6. La qualité de vie au travail :**

Les employés passent la majeure partie de leur temps au travail. 40 heures par semaine, sauf pour les déplacements professionnels, ce n'est rien. 85% des salariés jugent la qualité de vie au travail supérieure au salaire. Il est donc souhaitable de favoriser et d'instaurer de bonnes relations entre collègues.

Effectivement, l'harmonie d'équipe favorise l'épanouissement professionnel et à la motivation au travail. Objectivement, cela passe par la transparence des échanges, une gestion efficace des litiges, l'égalité de traitement de tous les collaborateurs (pas de traitement de faveur), une culture de l'intelligence collective et de la formation, et un team building régulier.

### **4.7. L'évolution professionnelle :**

Près de 42 % des adhérents déclarent qu'ils seraient prêts à quitter l'entreprise s'ils ne pouvaient pas apprendre assez vite. La mise en place d'un plan de développement des compétences professionnelles est donc essentielle pour motiver les talents.

Une entreprise avec de réelles opportunités de croissance est une entreprise qui motive ses employés. Pour cause, un processus d'apprentissage continu et une culture d'entreprise orientée vers le développement des compétences de chaque employé créent une atmosphère positive et un environnement de travail constructif.

En d'autres termes, investir dans le développement des compétences peut aider à motiver vos employés. Non seulement ils les considèrent et les évaluent, mais ils offrent également des perspectives de développement. (Claude Lévy-Leboyer, la motivation au travail modèles et stratégies, 2006 p 112-123)

### **5. Lien entre la Gestion de carrière et la Motivation du personnel :**

La pérennité et le développement de toute entreprise dépend essentiellement de l'efficacité et la fidélité et de son personnel ; garder ses collaborateurs dans le temps n'est pas aussi aisé si rien n'est fait pour assurer et améliorer leur motivation régulièrement.

Une entreprise se doit d'avoir d'une part recours à des techniques de stimulation et de motivation et d'autre part de mettre également en place une gestion des compétences et donc une gestion des carrières par laquelle elle envisage un déroulement efficace de sa performance globale et ainsi le développement personnel et professionnel des collaborateurs pour faire en sorte que son personnel reste motivé car la motivation est le facteur clé de succès d'une entreprise, c'est ce qui influence, pousse l'individu à se dépasser, progresser dans le métier et se sentir valorisé par son entreprise.

Une gestion des carrières équitable et attractive est une des attentes des collaborateurs vers un meilleur avenir professionnel, elle représente donc un facteur motivant est satisfaisant pour l'ensemble des salariés car elle démontre aux salariés que l'entreprise est soucieuse de leur bien-être et qu'elle veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise y gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés.

Gérer les carrières c'est penser à l'ensemble des activités entreprises par un manager pour suivre et diriger le cheminement professionnel de ses employés, dans (ou en dehors) une organisation spécifique,

## Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

---

de façon à leur permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de leurs aptitudes et de leurs qualifications.

Selon PERETTI (2012), gérer sa carrière, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur ou comprenant plus de responsabilité, c'est aussi penser à la nécessité de faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de ses aspirations personnelles.

L'avancement d'une carrière suppose que l'employé concerné connaisse, au cours de sa vie professionnelle, des changements en termes de mobilité interne ou externe (PERETTI, 2012, p.118-119). Les mutations et les promotions sont bénéfiques pour le travailleur et l'entreprise. La mutation, souvent, assimilée à une, nouvelle embauche (recherche de profil, aptitudes, motivation, effet recherchés), permet d'améliorer la qualité du travail et du résultat, la formation des employés et le développement de l'entreprise.

### **Conclusion :**

Le facteur humain occupe une place très importante dans toute entreprise, il représente une force motrice assurant la continuité et le développement du fonctionnement organisationnel, en revanche cette force est en besoin permanent de stimulation par le biais des différents facteurs de motivation ;ces derniers ont toujours occupé l'esprit des employeurs, managers et auteurs en la matière comme les attentes et ambitions des salariés derrière leur travail fourni ont évolué au fil du temps et leur vision professionnelle va au-delà de la rémunération et le maintien du poste de travail vers la progression et le développement de la carrière personnelle et professionnelle ce qui a créé un facteur de motivation important résultant d'une bonne politique de gestion de carrière adoptée par l'entreprise..

## **CHAPITRE 2 : Etude Empirique Cas de la Direction générale de la CACOBATPH**

### **Introduction :**

Après nos différentes recherches théoriques et scientifiques sur la question de la motivation des salariés au sein des entreprises à travers le système de gestion des carrières mis en place, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Cette seconde partie du mémoire de recherche fera l'objet de la présentation de l'organisation d'accueil, de sa politique de gestion de carrière et de l'enquête de terrain adoptée.

### **SECTION 1 : Cadre méthodologique**

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

#### **1. Présentation de l'étude :**

Notre objectif de recherche est de comprendre comment une bonne politique de gestion des carrières se focalise sur la motivation des employés.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche quantitative qui consiste en la collecte des données quantifiables, basées sur des techniques statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte des données, ensuite analysées de manière interprétative.

#### **2. Les motifs du choix de l'établissement CACOBATPH :**

Le choix de l'établissement : La Direction Générale de la CACOBATPH est motivée par le fait qu'elle est parmi les premières organisations étatiques processuelles qui a opté de certifier son système de management par les normes ISO 9001 version 2015 pour l'ensemble de ces activités.

#### **3. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données :**

- La taille de l'échantillon est mesurée à 30 employés ce qui représente pratiquement le quart de l'effectif de la direction générale de la CACOBATPH, ils occupent des postes appartenant à des catégories professionnelles différentes et ils présentent aussi des carrières professionnelles variées.
  
- Le sondage est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche, puisqu'il constitue un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

Le sondage s'appuie sur un questionnaire destiné à être administré auprès de travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, Nous avons obtenu un taux de retour important.

Les résultats recueillis seront valides, voire même crédibles, parce que les répondants auront juste à cocher sur une modalité parmi des choix variés de réponses suggérées à travers le questionnaire.

### **4. Méthodologie et techniques d'investigations :**

En plus de l'étude de la documentation (ouvrages, mémoires, revus, articles, documentation de l'entreprise, sites web) ; nous avons privilégié un outil empirique très utilisé dans les études en sciences économiques qui est le questionnaire qui nous a permis d'appréhender la réalité du terrain.

Le questionnaire porte des questions sur l'identité du personnel, la motivation au travail et la gestion de carrière, ces questions sont du type questions fermées.

Le questionnaire est destiné à être administré auprès des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, pour mieux cerner nos résultats de recherche nous avons distribué au départ 30 questionnaires et nous avons pu récupérer 28 exemplaires.

#### **4.1. Le questionnaire :**

Notre questionnaire a été divisé en trois axes, le premier est consacré aux questions d'ordre personnel, le deuxième sur la motivation au travail et le dernier sur la gestion de carrière. *Voir le questionnaire en annexe*

#### **4.2. Le traitement d'informations :**

Pour ce qui est du traitement des données, notre choix s'est porté en faveur du logiciel EXCEL pour favoriser et assurer une meilleure analyse et interprétation des résultats des informations collectées par des tableaux statistiques et des illustrations graphiques.

### SECTION 02 : Cadre Organisationnel

#### **1. LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL<sup>1</sup>**

Dans cette section nous allons présenter l'établissement ou nous avons effectué notre stage.

La CACOBATPH a connu, au cours de ces dernières années, une profonde mutation vers une meilleure qualité de service, celle-ci constituant un enjeu majeur dans la gestion de ses activités qui a permis, à l'occasion, d'instaurer une culture d'amélioration continue ayant conduit aux résultats positifs techniques et financiers réalisés par la Caisse.

En outre, la démarche de la Caisse s'est résolument inscrite en respect des orientations du Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, et telles qu'elles apparaissent dans le Droit et les réformes initiées par l'Etat, et ce, au regard des demandes spécifiques exprimées par les usagers des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique.

##### **1.1 Historique et Présentation de La CACOBATPH :**

La Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique « CACOBATPH » a été créé par décret exécutif n° 97-45 du 26 Ramadhan 1417 correspondant au 04 Février 1997, l'établissement est placé sous la tutelle du Ministre chargé du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale mais elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le démarrage de ces activités a eu lieu au cours du mois de Juillet 1997 et ont été assurées par le biais de la CNAS pour le compte de la « CACOBATPH », jusqu'au mois d'octobre 1998, date de prise en charge directe de ses activités.

Sa création découle des mutations et des contraintes socio-économiques profondes connues par les secteurs d'activité nationaux et en particulier celui du BTPH ; elle répond à l'impératif d'organiser une gestion spécifique des congés payés et des indemnités du chômage-intempéries au profit des travailleurs du secteur du BTPH. Elle accompagne notamment, l'évolution des relations travail vers l'emploi généralisé du contrat à durée déterminée qui favorise la précarité et la mobilité qui caractérise l'emploi dans les secteurs du BTPH.

---

<sup>1</sup> Revue de la CACOBATPH

### **1.2 Fonctionnement et Missions :**

#### **A. Fonctionnement :**

Selon le décret exécutif n° 97-45 du 26 Ramadhan 1417 correspondant au 04 Février 1997, l'établissement est administré par le Conseil d'Administration et dirigé par un Directeur Général.

#### **A.1 Le Conseil d'Administration :**

Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion et de contrôle de la Caisse. Le CA dispose d'une compétence générale et des pouvoirs les plus étendus dans la limite de l'objet social, pour exercer de façon permanente et continue son autorité et son contrôle sur toutes les activités de la Caisse. Le Conseil d'Administration est composé de vingt et un (21) membres.

#### **A.2 Le Directeur Général :**

- Le Directeur Général assure le fonctionnement de la Caisse, sous le contrôle du Conseil d'administration.
- Il fixe l'organisation du travail dans les services et la répartition des tâches entre eux.
- Il a l'autorité sur l'ensemble du personnel de l'entreprise sur lequel il exerce le pouvoir hiérarchique et disciplinaire.
- Il est ordonnateur du budget de l'entreprise.
- Il délègue, sous sa responsabilité, aux agents de l'entreprise, une partie de ses pouvoirs et sa signature, notamment en matière d'ordonnancement des dépenses et des recettes.
- Il représente l'entreprise en justice et dans tous les actes de la vie civile, mais il peut donner mandat à des agents de l'entreprise en vue d'assurer cette représentation.

#### **B. Les Missions :**

Les missions de la Caisse telles que définies par le décret 97-45 du 04 février 1997 sont :

- Assurer la gestion des Congés Payés et du Chômage-Intempéries, dont bénéficient les travailleurs relevant des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique ;
- Procéder à l'immatriculation des bénéficiaires et de leurs employeurs ;
- Assurer l'information des bénéficiaires et de leurs employeurs ;

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- Assurer le recouvrement des cotisations prévues par la gestion et la réglementation en vigueur ;
- Constituer un fonds de réserve destiné à assurer en toutes circonstances, le versement de ces indemnités ;
- Contribuer à la création d'œuvres sociales destinées aux travailleurs de son domaine de compétence et à leurs ayants droit

### **C. Vision :**

Améliorer la qualité des services offerts tant aux employeurs qu'aux salariés du BTPH.

### **1.3. L'Organisation Générale de La Caisse :**

Sous l'autorité du Directeur Général, l'organisation de la caisse comprend des structures centrales et des structures régionales.

#### **1.3.a. Les Structures Centrales :**

Les structures centrales de la caisse représentent La Direction Générale, elles comprennent :

- La direction de l'administration générale ;
- La direction de l'exploitation, du contrôle et du contentieux ;
- La direction des opérations financières ;
- La direction du contrôle de gestion et d'audit ;
- La direction de l'organisation et des systèmes d'information.

Sont, en outre, rattachés au directeur général :

- Le directeur général adjoint ;
- Le conseiller chargé des affaires juridiques ;
- Le conseiller chargé de la synthèse ;
- Le conseiller chargé de la communication.

#### **- La Direction de l'Administration Générale :**

Elle est chargée :

- D'assurer la gestion, la formation et le perfectionnement de l'ensemble des personnels de la caisse ;

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- De planifier et de réaliser les achats groupés de la caisse ;
- De veiller à la maintenance des équipements mobiliers et de l'immobilier de la caisse ;
- De fournir les éléments nécessaires à l'élaboration du budget de fonctionnement de la caisse et de suivre son exécution ;
- D'assurer la promotion et la gestion de l'action sociale des travailleurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique ;
- D'élaborer les bilans périodiques de son domaine d'activité ;
- De participer à la définition de la stratégie de développement des ressources humaines de la caisse.

Elle comprend :

- La sous-direction des ressources humaines ;
- La sous-direction des moyens généraux et du patrimoine ;
- La sous-direction de l'action sociale.

### **1.3. b. Les Structures Régionales :**

Les structures régionales de la caisse comprennent des agences régionales et des agences de wilaya.

### **1.4. Financement Des Activités de LA CACOBATPH :**

Le financement des activités de la CACOBATPH s'effectue par le biais d'une frange des cotisations assises sur les salaires déclarés.

Les cotisations, congés payés (12.21% à la charge de l'employeur) sont réservées en indemnités (gestion technique) à hauteur de (94.70%) et participent aux frais de gestion de la Caisse (gestion administrative) à hauteur de (5.30%).

Les cotisations chômage-intempéries (0.75% réparties à part égale entre l'employeur et le salarié) sont réservées en indemnités (gestion technique) à hauteur de (98.50%) et participent aux frais de gestion de la Caisse (gestion administrative) à hauteur de (1.50%).


### **1.5. Objectifs de la Sous-Direction des Ressources Humaines :**

Comme toute organisation à effectif important, la CACOBATPH dispose d'une sous-direction des ressources humaines qui vise les objectifs suivants :

- Attirer et fidéliser les meilleurs talents qu'elle puisse compter « au bon moment » sur les « bons éléments » ayant les « bonnes compétences » ;
- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines du secteur de la sécurité sociale et celui du BTPH ;
- Évaluation des capacités des ressources humaines actuelles ;
- Actualiser les fiches de poste ;
- Attirer et fidéliser les meilleurs talents ;
- Lancer l'ingénierie de la formation ;
- Conserver, à optimiser et à accroître le savoir des membres de leur personnel.

La CACOBATPH qui est pleinement consciente de la valeur de son personnel et investit régulièrement dans son développement en vue d'augmenter ses performances globales.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH



**CACOBATH**

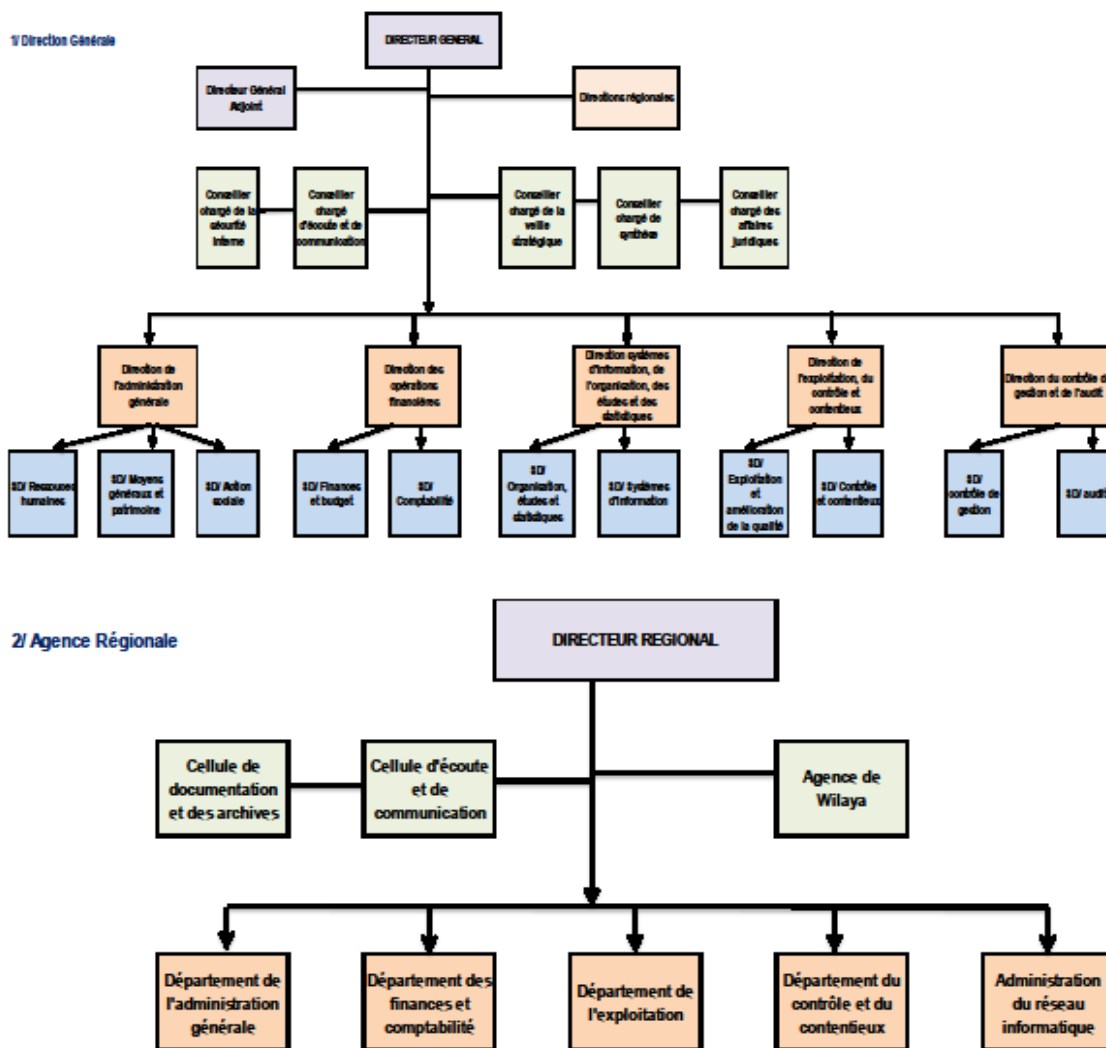
**CAISSE NATIONALE des CONGES PAYES et du CHOMAGE INTEMPERIES**  
**des SECTEURS du BATIMENT, des TRAVAUX PUBLICS et de l'HYDRAULIQUE**

**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001/2015**

**DOSSIER PROCESSUS S01 – MANAGEMENT des RESSOURCES HUMAINES**

Code : V 03  
 Version : V 03  
 Date 30/06/2021  
 Page : 15

### Organigramme de la CACOBATH



Ce document est la propriété de la CACOBATH. Il ne pourra pas être utilisé ou communiqué à des tiers sans autorisation.

Figure 4

### Organigramme de la CACOBATH

### **2 .POLITIQUE DE GESTION DES CARRIERES<sup>12</sup>**

Dans cette deuxième section, nous allons aborder le thème de la gestion des carrières selon la politique de gestion interne de la CACOBATPH.

#### **2.1. Définition :**

La gestion des carrières au sein de la Caisse revêt plusieurs facettes visant, d'une part à maintenir le bon fonctionnement des services et d'autre part pour assurer le développement individuel et collectif du personnel.

C'est pour ça qu'il est nécessaire de rappeler que le déroulement de carrière au niveau de la Caisse s'effectue en fonction des opportunités offertes tout au long du parcours professionnel du salarié.

Cependant, la préparation des hommes à s'adapter à l'évolution de leur futur milieu professionnel doit être conditionnée par les aptitudes intellectuelles et caractérielles.

Le terme gestion des carrières implique la réussite du compromis entre les besoins de la caisse et ceux des salariés qui s'exprime par des décisions ense rapportant à la promotion (Verticale, horizontale), l'intérim, la rétrogradation, la réaffectation, la mutation et la formation.

#### **2.2. Les Finalités :**

De 1998 début des activités de la Caisse à l'année 2004, la gestion des carrières n'existait pas, la politique de gestion des carrières à la CACOBATPH commence à prendre une nouvelle tournure en matière de développement humain suiteaux recommandations du ministère de la tutelle à travers l'arrêté ministériel du 14/08/2004 portant organisation de la Caisse des congés payés, et l'arrivéede nouveaux managers, qui vise à l'amélioration du niveau de compétitivitéet ce par :

- La formation et perfectionnement permanents des structures de la caisse pour répondre aux besoins immédiats et de l'avenir.
- La mise en place de système d'évaluation du potentiel des ressources humaines.
- La promotion d'une ressource humaine de qualité pour occuper des postes de responsabilités.

---

<sup>1</sup> Recueil des Procédures de la CACOBATPH

<sup>2</sup> La loi 90-11 relative aux relations de travail

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Donc les finalités résident dans la planification, l'organisation et le contrôle du développement du potentiel humain pour répondre aux exigences de la caisse dans le cadre du changement.

### **2.3. Les Objectifs :**

L'objectif fondamental de la Caisse en matière de gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés par « l'Emergences des compétences et la mobilisation des énergies » pour une organisation de travail efficace et pérenne.

### **2.4. Dispositions légales :**

La gestion des carrières au sein de la Caisse doit obéir aux dispositions légales et règlementaires, à savoir :

- La loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Convention collective de branche du 20 Juin 2013.
- Loi 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite.
- Décret présidentiel n° 82-298 du 04 Décembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise,
- Décret présidentiel n° 82-299 du 04 Décembre 1982 relatif aux modalités de sanction de la formation,
- Décret présidentiel n° 96-262 du 29 Juillet 1996 modifiant et complétant le décret n° 87-209 du 08 Septembre 1987 portant organisation de la planification et de la gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger,
- Décret exécutif n° 98-355 la 10 Novembre 1998 portant création, organisation et fonctionnement du Fond National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC).

### **2.5. Le Déroulement du processus :**

#### **2.5.1. Le Recrutement :**

La CACOBAPTH, en tant qu'organisation très soucieuse d'assurer la meilleure prestation de service à ses usagers, doit détecter les candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec sa mission éminemment sociale qui lui est consacrée par le législateur etsa vision moderniste engagée pour sa réalisation. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

### **a. Objectifs du Recrutement :**

Le recrutement est fortement lié à la stratégie de la Caisse, et contribue à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné où ils seront efficaces et satisfaits ;
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources ;

### **b. Dispositions Légales :**

Le recrutement au sein de la Caisse doit obéir aux dispositions légales et réglementaires, à savoir :

- La loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- La loi 04-19 du 26 Décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.
- La Convention collective de branche du 20 Juin 2013.

### **c. Description du processus :**

La politique de recrutement à la CACOBATPH est matérialisée dans le cadre des prévisions budgétaires et répond par conséquent, à un besoin spécifique inhérent à combler une situation bien déterminée suite à un départ en retraite, mutation, démission, licenciement, décès d'un travailleur, création d'un nouvel emploi ou par l'extension de son réseau de couverture territoriale en matière de structures déconcentrées.

La matérialisation de l'acte de recrutement au sein de la CACOBATPH pour toutes les catégories socioprofessionnelles se fait à travers un processus à plusieurs étapes à savoir :

- L'expression des besoins et définition des postes et des profils à pourvoir,
- La Prospection
- La Gestion des entretiens d'embauche,
- La Décision et choix du candidat,
- L'Accueil et l'intégration,

#### **c.1. L'expression des besoins et définition des postes et des profils à pourvoir :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Dans le cadre du pourvoi d'un poste (vacant ou nouvellement créé), la hiérarchie opérationnelle doit exprimer son vœu en saisissant la Direction concernée, la structure de la ressource humaine élabore la liste des postes à pourvoir et les profils adéquats au regard d'une fiche de poste qui permet :

- De comparer les connaissances et compétences du titulaire de l'emploi avec celles requises par le profil théorique de l'emploi,
- D'élaborer les plans de développement communs et individuels qui permettent de résorber les écarts de compétences mesurés et de supporter les cheminements professionnels tracés et l'inscrit dans les prévisions budgétaires de la Caisse.

### **c.2. La prospection :**

Une fois la notification du budget approuvé, la structure concernée, procède tout d'abord, à rechercher les compétences en interne, ou à défaut par voie externe à travers :

- Le dépôt de l'offre d'emploi auprès de l'organisme habilité et territorialement compétente, la prospection externe consiste pratiquement à faire une annonce dans au moins, deux quotidiens nationaux, dont une copie destinée à l'agence nationale d'emploi "ANEM" d'Alger, des offres d'emploi s'effectue. L'agence fait une présélection des candidats et traite les dossiers déposés auprès d'elle, les profils correspondant aux exigences des offres déposées, seront collectés et envoyés à l'entreprise.

- La désignation du poste à pourvoir
- Les exigences du poste, à savoir : } Expérience } Diplôme } Age et conditions physiques) recueillir les demandes de candidature.

- L'annonce dans la presse pour les postes d'encadrement,

En cas de non satisfaction de la demande par les services de l'organisme de l'emploi concerné et après épuisement des délais fixés par l'article 14 de la loi n° 04-19 du 26 Décembre 2004 ou dans le cas où aucune candidature ne donne satisfaction, le recrutement s'opère :

- Par voie directe (vivier), sur titre, concours, examen ou tests professionnels.

### **c.3. Déroulement de l'entretien d'embauche :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Après avoir retenue les candidats les plus intéressants parmi les candidats présélectionnés et ayant remplis les conditions d'accès aux postes, la structure ressource humaine procède à la convocation des dits candidats pour un entretien devant une commission prévue à cet effet.

### **c.4. Validation de l'opération de recrutement :**

La structure chargée de la ressource humaine soumet le dossier relatif à cette opération (PV de sélection, barème d'évaluation et la liste des candidats retenus (sélectionnés) classés par ordre, à la Direction Générale, pour validation.

1) dans ce cas la structure chargée du personnel convoque le(s) candidat(s) retenu(s) pour une visite médicale d'embauche,

2) Le(s) candidat(s) jugé(s) apte(s) médicalement est ou sont invité(s) à fournir un dossier administratif.

**N.B :** Dans le cas de vacance de poste, notamment de poste supérieur, la Direction Générale peut procéder directement au pourvoi d'un poste soit par un recrutement interne (promotion), soit par un recrutement externe, et ce, dans le but de choisir la meilleure compétence possible pour le poste.

Il est à noter que les emplois sont répartis en quatre (04) catégories socioprofessionnelles ;

- De la catégorie 01 à la catégorie 09 : Exécution,
- De la catégorie 10 à la catégorie 13 : Maîtrise,
- De la catégorie 14 à la catégorie 17 : Cadre,
- De la catégorie 18 et plus : Cadres supérieurs,

### **C.5. Installation du candidat retenu et notification des rejets :**

La structure chargée de la ressource humaine :

- Procède à la notification de rejet aux candidats non retenus,
- Procède à l'installation officielle du ou des candidat(s) dans son ou leur poste(s) par l'établissement de la fiche de renseignements (renseignée et signée par le candidat retenu),
- Création d'un dossier administratif du candidat recruté,
- L'établissement d'un procès-verbal d'installation,
- L'établissement d'un contrat de travail (CDI ou CDD).
- Intégration des informations de la nouvelle recrue dans la base de données ERP (progiciel de gestion intégrée) et attribution d'un matricule ;
- Mettre à la disposition de l'agent recruté le règlement intérieur, FICHE DE POSTE ;
- Invitation de la nouvelle recrue à une tournée de présentation au niveau des différents services ;
- Déclaration de la nouvelle recrue auprès de la Caisse de sécurité sociale CNAS concernée dans les 10 jours qui suivent son installation ;

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- Inscription de la nouvelle recrue sur le registre du mouvement du personnel.

### **C.6. Ce que doit faire le candidat :**

- (Après avoir ramené le bulletin de recherche le directeur de l'administration générale le remplie avec désignation du poste et le signée) ; Faire une demande manuscrite avec cv détaillé accompagnée d'un bulletin de présentation, fourni par les services de l'ANEM territorialement compétente ;
- Remplir et signer une fiche de candidature ;
- Satisfaire aux visites médicales d'aptitudes physiques et aux tests professionnels si nécessaire ;
- Fournir toutes les pièces nécessaires à la constitution du dossier administratif ;
- Présenter, aux fins de contrôle et certification, les originaux des certificats de travail et diplôme acquis au responsable du personnel de l'Unité ;
- Justifier sa position vis-à-vis du service national ;
- Signer le contrat d'engagement ;
- Signer le PV d'installation. *Voir annexe*

### **c.7. Suivi du contrat de travail :**

Tout recrutement obéit obligatoirement à l'établissement d'un contrat de travail qui précisera notamment :

- Le Nom & Prénom
- La fonction
- La classification
- Le salaire et les éléments complémentaires
- Le lieu de rattachement
- La durée de la période d'essai
- La nature du contrat :
  - À durée déterminée à temps plein
  - À durée déterminée à temps partiel
  - À durée indéterminée à plein temps.

#### **C.7.1. Le contrat à durée indéterminée (CDI) : *Voir annexe***

Le travailleur nouvellement recruté est immédiatement intégré dans sa nouvelle fonction et soumis à une période d'essai selon sa catégorie professionnelle (art 29 de la convention collective).

La structure de la ressource humaine établie une fiche d'évaluation au responsable hiérarchique de l'agent, 15 jours avant l'expiration de la période d'essai, pour avis et retour.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Dans le cas où la période d'essai est concluante, la structure ressource humaine :

- Etablit la décision de confirmation au poste en quatre (04) exemplaires.
- Notifie l'originale de la décision à l'intéressé(e).

Dans le cas où la période d'essai s'avère insuffisante pour la confirmation de l'agent, une décision d'égale durée lui sera établie sans que celle-là ne dépasse 12 mois pour les postes d'encadrement supérieur.

\* le cas échéant, la structure ressource humaine informe l'intéressé au moins

03 jours avant l'expiration de la période d'essai de sa non confirmation au poste et procède à :

L'établissement de la décision de fin de fonction, en quatre (04) exemplaires et notifie l'originale à l'intéressé (e). *Voir annexe*

### **C.7.2. Le contrat a durée déterminée (CDD) : Voir annexe**

Le recours aux contrats à durée déterminée ne peut intervenir que dans le cadre des conditions énumérées dans l'article 12 de la loi n° 90-11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail, modifiée et complétée.

Le recrutement d'un agent en CDD s'opère dans les mêmes conditions qu'un recrutement en CDI.

L'Arrivée à terme d'un contrat de travail à durée déterminée, le chargé de la ressource humaine :

- Informe par écrit l'agent concerné de la date d'expiration de son contrat dans les 15 jours qui précèdent la fin de ses fonctions.
- Le renouvellement ne peut être effectué qu'une seule fois conformément aux dispositions des articles 34,35 de la convention collective.

### **c.8. La confirmation :**

À l'issue de la période d'essai l'agent est confirmé dans sa fonction, il reçoit à cet effet, une notification établie conformément aux procédures en vigueur.

À défaut de notification de la rupture de la relation de travail à l'issue de la période d'essai, l'agent est confirmé d'office dans son poste de travail.

### **2.5.2. La Rémunération :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

Le travailleur perçoit en contre partie du travail fourni et correspondant au poste occupé un salaire. Ce dernier est composé de :

### **a. un salaire de base :**

Un salaire de base est le salaire défini par la catégorie et la classification de chaque agent « conformément à la grille de salaire de convention collective de branche », il sert d'assiette au calcul des primes et indemnités sous formes de taux.

### **b. Les primes et indemnités :**

L'indemnité d'expérience professionnelle IEP sanctionne l'ancienneté acquise au sein et / ou en dehors de la Caisse. L'IEP est un élément de salaire fixe payé mensuellement au travailleur. Il existe aussi des éléments variables tels que la PRI, la PRC, quant aux primes de sujétion, de responsabilité, de représentation ainsi que l'indemnité spécifique de poste, ceux-ci sont versées aux cadres supérieurs.

### **c. La Prime de Panier :**

La prime de panier est un avantage accordé par la Caisse à tous les travailleurs de la Caisse pour leur subordination en matière de temps « 08 heures de travail par jour ».

## **2.5.3. L'évaluation :**

Elle se fait selon un système d'appréciation des compétences et des performances, on trouve :

### **a. La Fiche individuelle de carrière : *Voir annexe***

Dès la réintégration du travailleur au sein de la CACOBATPH, une fiche de carrière lui sera établie, elle contient les renseignements suivants :

- Nom & Prénom, Nom de jeune fille.
- Date de Naissance.
- Lieu de Naissance.
- La Nationalité.
- Nom du père et de la Mère.
- L'adresse.
- Situation vis à vis du service national.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- Situation familiale
- Niveau d'études, formation.
- Date d'entrée, date de sortie.
- Poste occupé, salaire de base.
- Date de titularisation.
- Date de promotion.
- Date de mutation.

La fiche individuelle de carrière est considérée comme une carte d'identité du travailleur dont chaque changement est mentionné et mis à jour (soit sa rémunération, sa promotion, sa mutation...).

Cette fiche a pour objectif le suivi de la carrière du travailleur.

### **B.la Fiche d'appréciation : Voir annexe**

La fiche d'appréciation permet en réalité au gestionnaire des ressources humaines de connaître :

- Ce que l'agent peut faire (potentiel)
- Ce que l'agent sait faire (performance)
- Ce que l'agent veut faire (motivation)

Dont l'objectif est de :

- Développer ses compétences.
- Etre reconnu par rapport au travail fourni.
- Une meilleure communication sur ce que ressent un travailleur à propos de sa situation et sa hiérarchie.

C'est une évaluation de la situation du travail par rapport à la performance du titulaire du poste.

C'est aussi s'interroger sur le développement du travailleur en matière de formation, de promotion et surtout de carrière.

### **2.5.4. La Promotion :**

#### **a.1L'avancement horizontal :**

##### **a.1.1. Avancement sanctionnant le mérite (échelon) :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

L'avancement d'échelon constitue le mode de valorisation du mérite du travailleur depuis l'attribution du dernier échelon. Pour cela il est tenu annuellement un tableau d'avancement au mérite porté à la connaissance des travailleurs par voie d'affichage.

L'avancement horizontal ou d'échelon s'opère selon deux modes qui obéissent aux conditions ci-après :

### - **Pour l'avancement moyen :**

- Le travailleur doit avoir deux (02) années consécutives de travail effectif au sein de la CACOBATPH.
- Ne pas avoir subi de sanction disciplinaire qu'elle qu'en soit le degré durant la période susmentionnée à défaut l'avancement est différé d'une année.
- Avoir une moyenne de 4/5 de la PRI durant les deux années écoulées.

### - **Pour l'avancement lent :**

Cet avancement est caractérisé par l'octroi systématique aux travailleurs n'ayant pas satisfait les conditions énumérées ci-dessus d'un échelon supplémentaire dans la troisième année, même situation pour la mise en disponibilité (art 87 convention collective de branche).

Si le travailleur reçoit une autre sanction au cours de l'année qui suit immédiatement le premier décalage, l'avancement est différée à une autre année.

Toutefois, les périodes de congé de maladie de longue durée (06 mois et plus) et détachements (03 mois et plus) décalent la date anniversaire pour l'octroi de l'échelon.

Le travailleur ayant une année et plus de travail effectif lors de son recrutement, et sur la base de ses certificats de travail, bénéficie d'un taux correspondant au nombre d'année et de mois travaillés.

Le travailleur ayant présenté, après son recrutement, un certificat de travail d'une année et plus, bénéficie de l'IEP à partir du mois de son dépôt « pas d'effet rétroactif ».

Le travailleur ayant déposé un certificat de travail d'une durée de moins d'une année ne bénéficie pas de l'IEP, sauf dans le cas de plusieurs certificats de travaux cumulant une année et plus.

### **a.1.2. Avancement sanctionnant l'ancienneté (IEP) :**

Tout travailleur, au terme de chaque année de travail effectif ou assimilé bénéficie d'un avancement concrétisé par l'affectation du taux d'ancienneté dit IEP.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

Cette indemnité est calculée comme suit :

-Expérience dans le secteur de la sécurité sociale ;

-De 01 à 14 ans inclus	.....	02%
-De 15 à 24 ans inclus	.....	2,50%
-De 25 et plus	.....	03%

Au-delà de 60 ans trente (30) années de service, il est attribué annuellement un taux de (1.5%) supplémentaire dans la limite de l'âge légal d'admission à la retraite 65 ans.

-L'expérience acquise hors secteur est validée au taux de 1% l'an.

-Les années accomplies du service national sont assimilées à l'expérience acquise hors secteur et validées au taux de 1,5% l'an.

-Cette indemnité est octroyée au travailleur à la présentation d'un certificat de travail lorsqu'il s'agit d'une expérience acquise hors secteur. Tout document autre que le certificat de travail est systématiquement rejeté.

-Le travailleur ayant une année et plus de travail effectif lors de son recrutement, et sur la base de ses certificats de travail, bénéficie d'un taux correspondant au nombre d'année et de mois travaillés.

-Le travailleur ayant présenté, après son recrutement, un certificat de travail d'une année et plus, bénéficie de l'IEP à partir du mois de son dépôt « pas d'effet rétroactif ».

-Le travailleur ayant déposé un certificat de travail d'une durée de moins d'une année ne bénéficie pas de l'IEP, sauf dans le cas de plusieurs certificats de travaux cumulant une année et plus.

Toutefois, le congé de maladie de longue durée et la mise en disponibilité suspendent le bénéfice à l'avancement à l'IEP (art 39 et 87 de la convention collective).

Tout avancement en matière d'IEP fera l'objet d'une décision d'octroi d'IEP établie au niveau de la Direction Générale pour l'ensemble des bénéficiaires (Siège et Agences).

### **a.2.L'avancement vertical :**

C'est l'accès à un poste supérieur caractérisé par le changement de niveau et de classification par référence à la classification des emplois des caisses de sécurité sociale.

Elle sanctionne :

- L'occupation d'un poste de qualification plus élevé.
- Le mérite du travailleur en matière de compétences.

Elle intervient dans le respect :

- De l'équilibre de la gestion financière de la caisse.
- De l'organigramme.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- Des critères du poste.

Le travailleur est soumis dans ce cas à une période d'essai égale allant de trois (03) à neuf (09) mois, cela dépend de la catégorie socioprofessionnelle.

L'avancement vertical ne peut avoir lieu que si les conditions suivantes sont réunies :

- Structuration du poste dans l'organigramme (poste nouvellement créé),
- Vacance du poste,
- Avoir rempli les critères d'accès au poste et/ou accompli préalablement la durée de travail exigée au poste occupé telle que définie dans la nomenclature des postes de travail de la CACOBATPH,
- Avoir un avis favorable de la hiérarchie.

Les postes vacants peuvent être portés à la connaissance du personnel par note de service. Il est également précisé la catégorie des personnels pouvant y postuler.

Parmi les travailleurs répondant aux conditions ci-dessus, il peut être effectué un test professionnel en vue de déterminer le ou les candidats retenus.

Les postes de travail vacants nécessitant la justification d'un diplôme sont pourvus en priorité parmi les travailleurs titulaires de ce diplôme.

Il est créé, exceptionnellement, au niveau de la Direction Générale, une commission Ad-hoc chargée de l'examen des questions relatives à la promotion du personnel de la Caisse, elle est composée de :

- Un (01) président,
- Deux (02) membres représentant la Direction Générale,
- Deux (02) membres représentant les travailleurs.

Les demandes et les propositions sont traitées au départ, au niveau de chaque structure RH que ce soit pour les Agences régionales ou bien pour la Direction Générale.

Les dossiers, ainsi traités, sont transmis à la commission Ad-hoc pour étude et proposition, cette réunion est sanctionnée par un procès-verbal qui sera transmis au Directeur Général pour validation.

### **b. Les Procédures de Promotion :**

En cas d'opportunité de promotion, la demande atterrie chez la hiérarchie qui la traite en fonction des critères du poste et la transmet à la direction fonctionnelle pour approbation, la direction générale étudie la proposition, après accord elle établit une *décision de promotion* « **Voir annexe** » dont une copie est transmise par le biais de la direction fonctionnelle à l'intéressé.

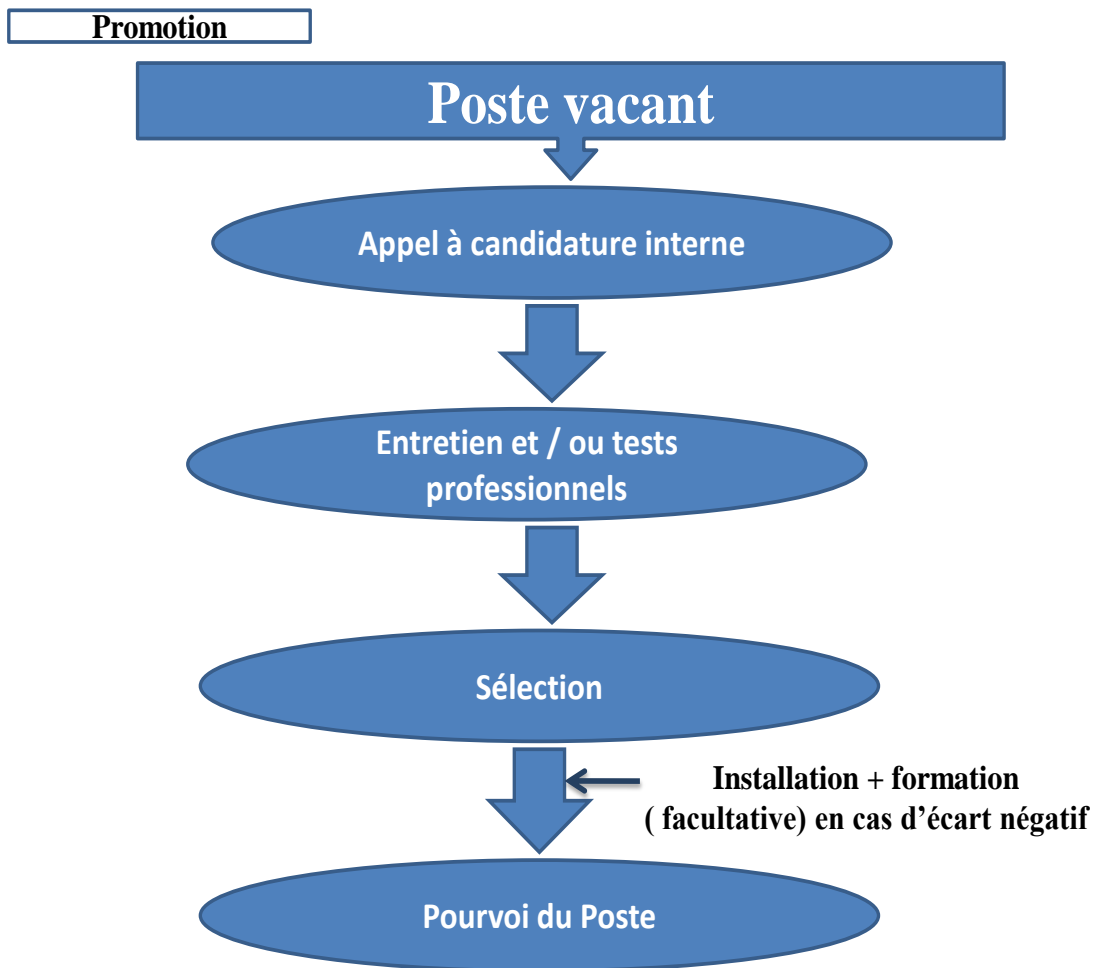


Figure 05 : Processus de la Promotion

### **2.5.5. La mutation :**

La mutation consiste en un changement de lieu de travail ou de service sans entraîner un changement dans le poste de travail occupé par le travailleur ;

Elle peut être mise en œuvre du fait d'un besoin exprimé par la CACOBATPH ou sous une demande du travailleur.

La mutation du fait du travailleur peut intervenir lorsque le travailleur en fait la demande, compte tenu des motifs invoqués et des possibilités offertes par la CACOBATPH, celle-ci peut refuser ou accorder cette mutation.

Le travailleur ayant changé de résidence par suite de mutation par nécessité de service a droit, selon le cas, au remboursement des frais de déménagement et à l'octroi d'une prime d'installation, dans les conditions fixées dans la présente convention.

Les mutations inter-caisses de sécurité sociale sont possibles et les droits acquis sont maintenus et régis par la même convention au niveau des organismes recevant.

### **2.5.6. L'intérim :**

Il consiste en l'affectation d'un travailleur à un poste supérieur vacant ou momentanément vacant.

Dans le cas d'une vacance du poste, la période d'intérim ne peut excéder douze (12) mois, à l'issue de la période d'intérim, le travailleur est soit confirmé dans son nouveau poste, soit réaffecté à son poste d'origine.

Cet intérim est notifié au travailleur par une décision précisant la durée et le salaire du poste occupé auquel peut prétendre le travailleur à partir du deuxième mois.

### **2.5.7. La Rétrogradation :**

La rétrogradation du travailleur consiste en un reclassement du travailleur à un poste de travail d'un niveau de qualification inférieur qui lui confère un grade inférieur à celui qui était le sien et ce, par suite de mesure disciplinaire.

### **2.5.8. La Réaffectation :**

La CACOBATPH procède à la réaffectation du travailleur à un autre poste de travail correspondant le mieux à ses capacités lorsque, dans le cadre de la législation en vigueur et sur avis du médecin du travail,

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

le travailleur ne peut plus, compte tenu de son état de santé, accomplir les tâches inhérentes au poste de travail occupé.

Elle peut être du fait de la CACOBATPH pour nécessité de service ou du fait du travailleur sur sa demande.

### **2.5.9. La Formation :**

La réalisation des différentes actions de formation à la CACOBATPH se fera par rapport à la cote part allouée à la formation est ressortie dans le budget

de fonctionnement et ce en fonction des éléments suivants :

- Besoins immédiats ou à moyen terme.
- Innovations techniques ou apparitions de nouvelles méthodes de travail

La structure des ressources humaines s'occupe de :

**1.** Recueillir les besoins en formation exprimés avant l'élaboration du budget.

**2.** Procéder à l'analyse des besoins ;

- Identifie les actions de formation prioritaires,
- Définit les actions à réaliser à titre interne ou externe,
- Estime le montant global de la formation par rapport à l'enveloppe

Budgétaire.

**3.** Elaborer le projet du plan de formation et le transmet pour validation au Directeur Général qui le soumet au Conseil d'Administration pour approbation.

**4.** Elaborer le cahier des charges pour chaque action de formation dans son volet technique qui doit comporter les éléments suivants :

- Contexte et objectifs généraux de la formation,
- Objectifs pédagogiques de la formation,
- Population concernée,
- Echancier et conditions de mise en œuvre,
- Lieu de formation.

#### ● **A titre interne :**

- Choix des cadres potentiels pour assurer le montage du programme de formation et son animation.
- Organisation du planning de déroulement de la formation ainsi que des conditions matérielles (Locaux pédagogiques, hébergement et restauration ...etc.).

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- **A titre externe :**

- Choix de l'organisme formateur (procédure de passation des marchés publics en fonction du montant de l'action de formation),
- Etude et signature de la convention de formation avec le prestataire retenu.
- Mise en œuvre des actions de formation :
  - ✓ Transmission des convocations nominatives assorties du planning et programme de la formation (la convocation doit être remise au concerné, au moins, 15 jours avant le début de la formation).
  - ✓ Etablissement d'un contrat d'engagement avec le stagiaire pour les périodes réelles de formation égales ou supérieures à 30 jours.
  - ✓ Suivi et évaluation des actions de formation (déroulement, assiduité, sanction de la formation, mise à jour de la fiche de suivi du formé ...etc.).
  - ✓ Transmission de la facture accompagnée des documents y afférents pour paiement.
  - ✓ Elaboration d'un bilan périodique des actions de formation réalisées.
  - ✓ Elaboration du bilan synthèse de la formation devant faire ressortir les rubriques suivantes :
    - Les effectifs : état chiffré du personnel formé,
    - Les types de formation : perfectionnement, recyclage ...etc.
    - Le montant et le taux de consommation par rapport au budget alloué à la formation.

**N.B :** Dans le cadre du programme de coopération, des bourses sont octroyées pour des formations à l'étranger. Dans ce cadre, la sélection des candidats se fait comme suit :

- Recueil des candidatures répondant aux critères,
  - Présélection et classement des candidats,
  - Transmissions des dossiers des candidats présélectionnés au Ministère de tutelle pour sélection finale.
- Toutefois, il y a lieu de savoir que seul le Ministère de tutelle est habilité à engager les formations à l'étranger pour le bénéfice du personnel de la Caisse.

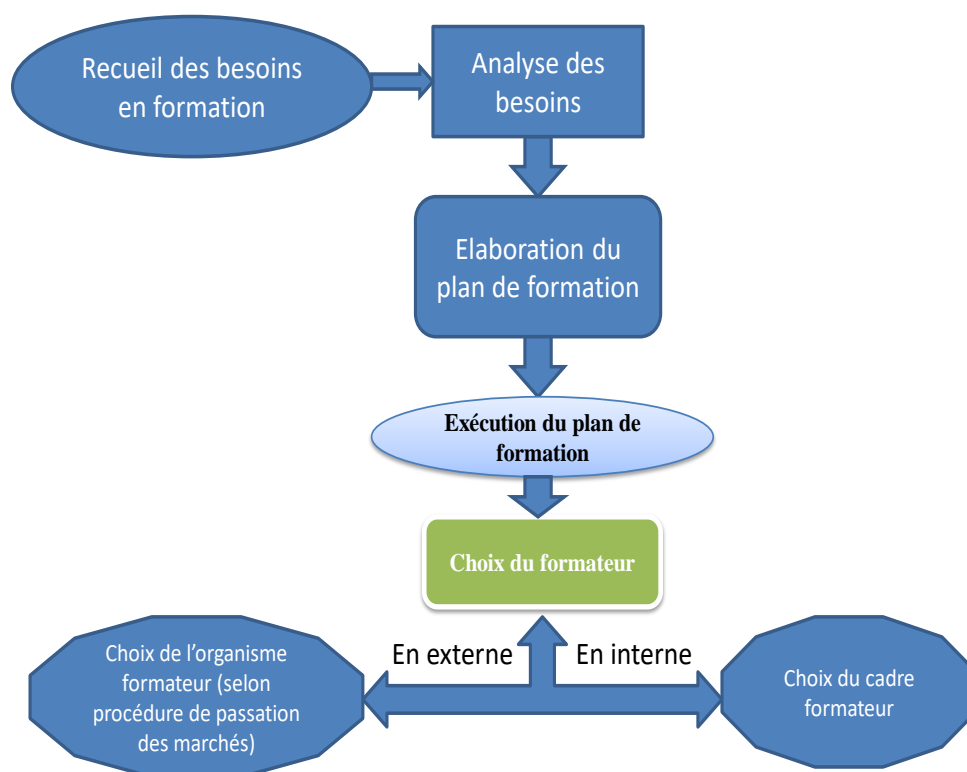


Figure 6 : Processus de Formation

### 2.5.10. La mobilité :

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

### **a. La mobilité interne :**

Elle comporte deux types de mobilités : mobilité verticale et mobilité horizontale.

#### **a.1. La mobilité verticale :**

L'avancement vertical consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchiquement supérieur. L'avancement vertical ne peut avoir lieu que si les conditions suivantes sont réunies :

- Structuration du poste dans l'organigramme (poste nouvellement créé),
- Vacance du poste,
- Avoir rempli les critères d'accès au poste et/ou accompli préalablement la durée de travail exigée au poste occupé telle que définie dans la nomenclature des postes de travail de la CACOBATPH,
- Avoir un avis favorable de la hiérarchie.

Les postes vacants peuvent être portés à la connaissance du personnel par note de service. Il est également précisé la catégorie des personnels pouvant y postuler.

Parmi les travailleurs répondant aux conditions ci-dessus, il peut être effectué un test professionnel en vue de déterminer le ou les candidats retenus.

Les postes de travail vacants nécessitant la justification d'un diplôme sont pourvus en priorité parmi les travailleurs titulaires de ce diplôme.

#### **a.2. La mobilité horizontale :**

C'est le passage d'un poste à un autre ou d'une structure à une autre sans changement dans l'échelle de classification.

### **B. La mobilité externe :**

#### **b.1. La mobilité géographique :**

La CACOBATPH actuellement est en train d'encourager la mobilité géographique aux travailleurs avec des promotions dans la catégorie et ce pour permettre l'émergence des compétences dans tous les niveaux de gestion.

#### **b.2. La Cessation de la Relation de Travail :**

La loi 90-11 du 21/04/1990 parle de la cessation de la relation de travail par l'effet de :

- **Fin du contrat à durée déterminée :**

Lorsque la période fixée dans la lettre d'engagement arrive à échéance, le contrat prendra fin automatiquement. A cet effet, la caisse procède à :

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- L'établissement de son solde de tout compte ;
- L'établissement d'un certificat de travail.

Il ouvre droit aussi à l'indemnité de congé payé au prorata du nombre jours travaillés.

### • **La démission** :

La démission est un droit reconnu au travailleur. Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail, présente à la Caisse sa démission par écrit et quitte son poste de travail après une période de préavis égale à :

- Un mois : pour les agents d'exécution,
- Deux mois : pour les agents de maîtrise,
- Trois mois : pour les cadres,
- Six mois : pour les cadres supérieurs.

Le délai de préavis court à partir de la notification de la démission. Pour cela le démissionnaire ouvre droit au congé payé et un certificat de travail mentionnant les dates de recrutement et de la cessation de la relation de travail et les postes occupés.

### • **Le licenciement** :

La Caisse peut procéder au licenciement pour compression d'effectifs conformément à la réglementation en vigueur.

Or, le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans le cas de faute grave commise par le travailleur conformément au barème mentionné dans le règlement intérieur de la Caisse.

Dans la détermination et la qualification de la faute, la Caisse tient compte :

- Des circonstances dans lesquels la faute s'est produite,
- De son étendu,
- Du degré de gravité de la faute,
- Du préjudice causé,
- De la conduite du travailleur avant la faute.

### • **La retraite** :

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

La mise à la retraite est une cessation légale de la relation de travail entre le salarié et la Caisse. La retraite est la clôture de la carrière professionnelle du travailleur

Cependant, la caisse ne peut pas mettre un travailleur à la retraite s'il n'a pas encore atteint l'âge de la retraite et cumulé au moins 15 ans de cotisation.

L'âge légal de la retraite est de 60 ans.

Trois mois avant la mise à la retraite la caisse avis l'agent et prend en charge la reconstitution de sa carrière.

Pour le sexe féminin l'âge légal de la retraite est fixé à 55 ans, mais cette condition reste facultative du fait qu'elles ne partent en retraite si elles le demandent ou elles ont des enfants à élevés et ce dans la limite de trois enfants.

De toute façon la mise à la retraite ne peut être prononcée avant la notification de la décision d'attribution de pension.

Le travailleur mis à la retraite par la caisse bénéficie d'une allocation de fin de carrière calculée comme suit :

4 mois de salaire ⇨ 5 ans de présence effective et continue,

6 mois de salaire ⇨ de 6 à 10 ans de présence effective et continue,

9 mois de salaire ⇨ de 11 à 15 ans de présence effective et continue,

11 mois de salaire ⇨ de 16 à 20 ans de présence effective et continue,

14 mois de salaire ⇨ de 21 à 25 ans de présence effective et continue,

17 mois de salaire ⇨ de 26 à 30 ans de présence effective et continue,

20 mois de salaire pour une présence effective et continue supérieure à 30 ans.

Par mois de salaire il faut entendre le salaire mensuel soumis à cotisation de la sécurité sociale le plus avantageux de l'année qui précède le départ à la retraite.

Ces avantages sont attribués aux ayants droits de l'agent décédé en activité quel que soit son âge.

### • **Le décès :**

La relation de travail prend fin par le décès du travailleur.

Il est institué une indemnité dénommée « allocation décès » attribuée aux ayants droits de l'agent décédé en activité.

Cette indemnité est calculée dans les mêmes conditions que le capital décès alloué par la Caisse de sécurité sociale auquel elle se cumule.

### **b.2.La Suspension de la Relation de Travail :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

### • **La Mise en Disponibilité :**

La mise en disponibilité consiste en une suspension provisoire de la relation de travail supérieure à un mois.

A la caisse nationale des congés payés la mise en disponibilité peut être accordée aux agents confirmés sur demande ayants au moins deux ans d'activité effectives. Pour les motifs suivants :

- Accident, maladie ou handicap grave d'un enfant ou du conjoint nécessitant des soins continus ou la présence constante d'une tierce personne.
- Elever un enfant en bas âge.
- Suivre son conjoint pour raisons professionnelles
- Le service national.

### • **Le Détachement sans Solde :**

Le détachement est la position d'un travailleur confirmé ayant au moins deux ans de présence effective au sein de la Caisse ; appelé à exercer une activité dans une autre institution autre que la Caisse dans la limite de cinq ans.

Il est soumis à l'accord de la direction générale. Une fois la décision établie l'agent perçoit le salaire de l'organisme d'accueil.

A l'issue de la période de détachement l'agent est soit intégré de plein droit à son poste d'origine ou à un poste de rémunération équivalente.

### SECTION 3 : Présentation et Discussion des résultats

#### 1. Présentation et Analyse des résultats :

Nous allons présenter les résultats récoltés par le biais des questionnaires par des tableaux et des représentations graphiques réalisés par le logiciel EXCEL, l'analyse de ces résultats est introduite en parallèle.

#### **1. La répartition de l'échantillon en fonction du genre :**

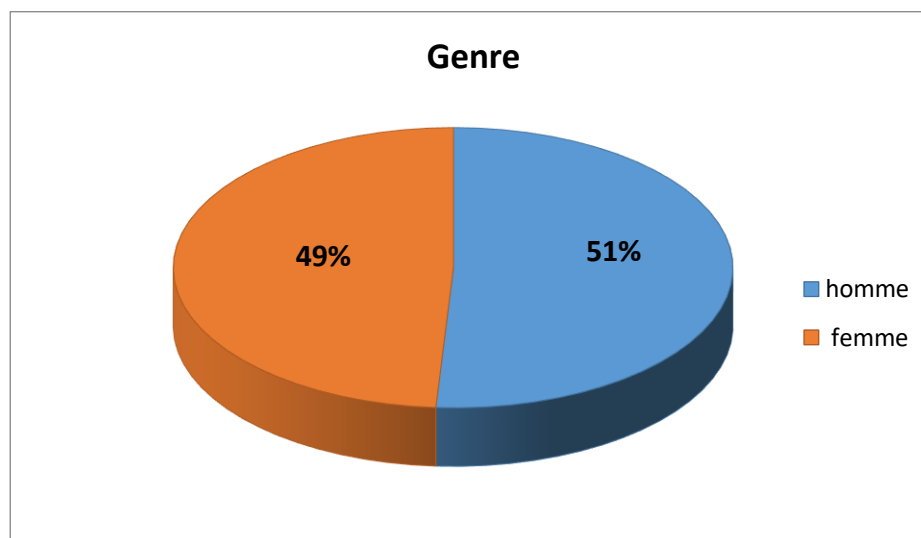
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition de l'échantillon en fonction du Genre.

**Tableau N°02 :** La répartition de l'échantillon en fonction du genre

	homme	femme
Genre	51%	49%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :



**Figure N°07 :** La représentation de l'échantillon en fonction du genre

Source personnelle

Le tableau et le graphe montrent que notre échantillon est constitué de 51% d'employés du genre masculin et 49% d'employés du genre féminin ; les pourcentages sont très rapprochés et cela est dû à l'équité de l'effectif total des employés de la CACOBATPH en termes de genre.

### 2. La répartition des répondants selon la classe d'âge :

Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon la classe d'âge.

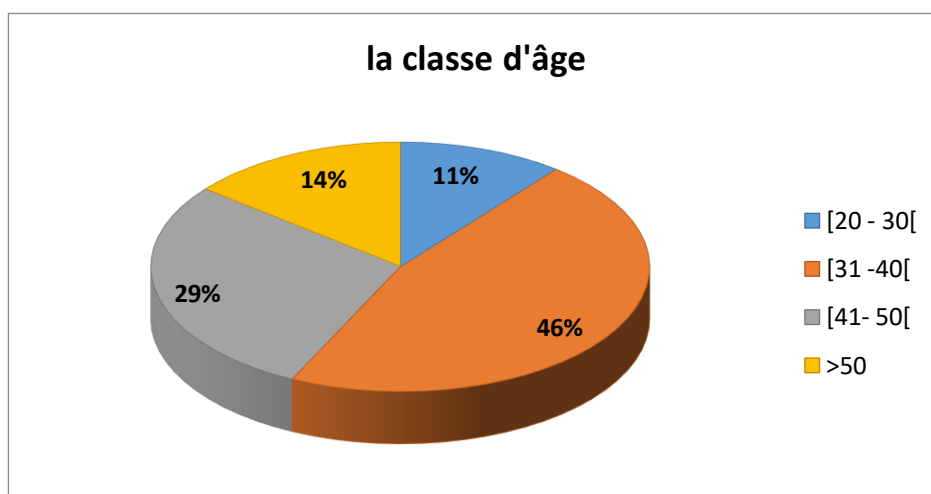
**Tableau N°03** : La répartition des répondants selon la classe d'âge

La Classe d'âge	Nombre	Taux
[20 - 30[	3	11%
[31 -40[	13	46%
[41- 50[	8	29%
>50	4	14%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure N°08** : La représentation des répondants selon la classe d'âge



Source personnelle

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

A partir de ces résultats, nous remarquons que l'âge de notre population d'étude varie entre 20 et plus de 50 ans, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de [31-40] avec un taux de **46 %**, puis il y a la catégorie d'âge de [41-50] ans avec un taux de **29 %**, la catégorie de plus de 50 ans avec un taux de **14%**, et en dernier lieu la catégorie d'âge de [20-30] avec un taux de **11%**.

Ces données nous font remarquer que la majorité des salariés sont jeunes, leur âge varie entre 31 et 40 ans. On déduit que la CACOBATPH possède un personnel jeune.

### 3. La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle :

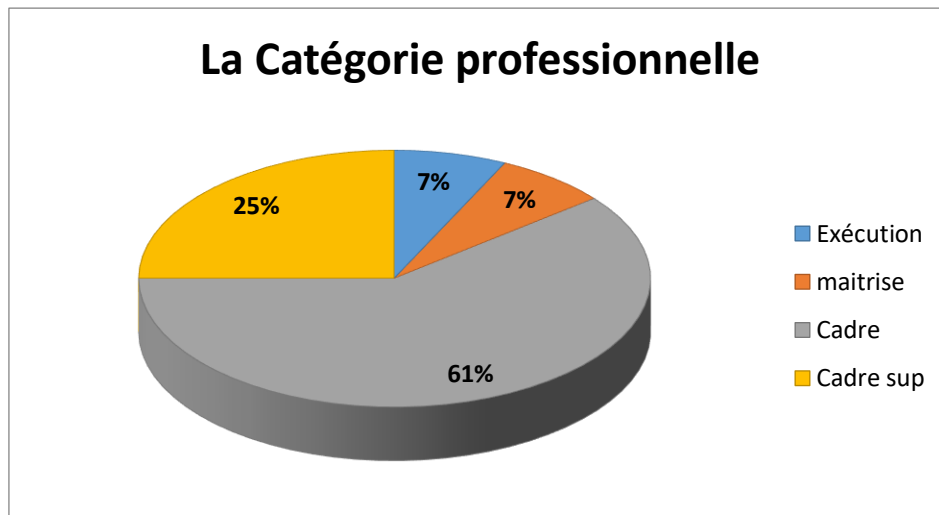
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle.

**Tableau N°04** : La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Nombre	Taux
Exécution	2	7%
maitrise	2	7%
Cadre	17	61%
Cadre sup	7	25%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :



Source personnelle

**Figure N°09** : La représentation des répondants selon la catégorie professionnelle

Dans le tableau et le graphe précédents, nous avons la division des enquêtés par catégorie professionnelle ou bien nous pouvons dire par nature de leurs postes occupés.

En premier lieu, nous avons la catégorie d'exécution qui représente 7%, aussi que la catégorie de maîtrise représentant le même pourcentage. Puis, nous avons la catégorie des cadres avec un pourcentage dominant de 61% et enfin nous avons la catégorie des cadres supérieurs représentant 25%.

On constate que les postes d'encadrement sont les plus occupés, cela est relative à la nature du travail exécuté au niveau de la direction générale de la CACOBATPH qui demande majoritairement la conception du travail ce qui exige l'occupation des postes d'une nature d'encadrement.

#### **4. La répartition des répondants selon le niveau d'instruction :**

Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon leur niveau d'instruction

**Tableau n°5** : la répartition des répondants selon le niveau d'instruction

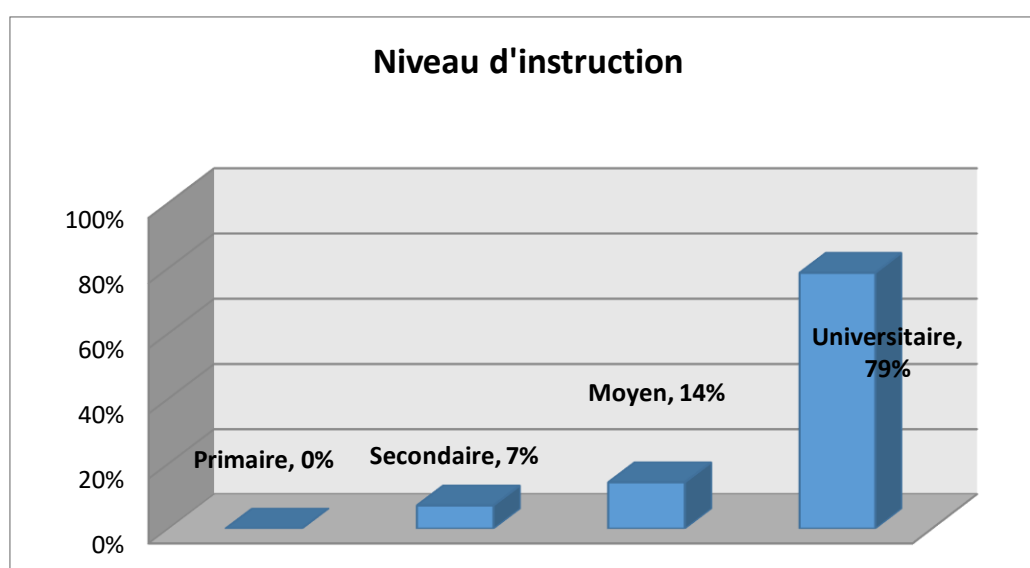
## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Niveau d'instruction	Nbr	Taux
Primaire	0	0%
Secondaire	2	7%
Moyen	4	14%
Universitaire	22	79%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure N°10** : la représentation des répondants selon le niveau d'instruction



Source personnelle

Dans le tableau et la figure précédents, nous avons la distribution des enquêtés par niveau d'instruction acquis qui varie entre : Primaire 0%, Secondaire 7%, Moyen 14% et Universitaire 79%.

Le pourcentage des universitaires est le plus dominant par rapport au reste des enquêtés, cela est justifié par l'exigence d'un diplôme universitaire lors des recrutements d'embauche comme la quasi-totalité des postes à promouvoir (postes d'encadrement) nécessitent un diplôme universitaire.

### **5.La répartition des répondants selon le nombre d'années l'ancienneté :**

Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon le nombre d'années d'ancienneté.

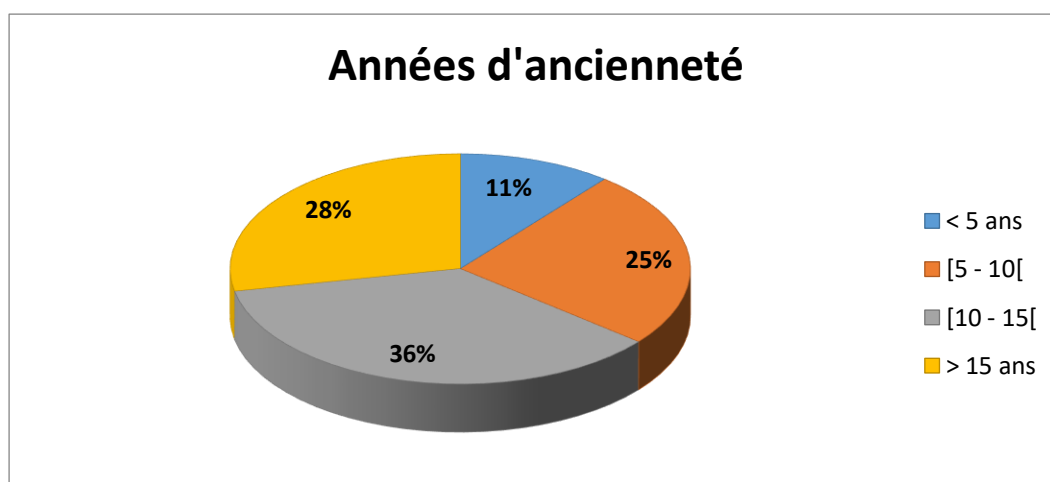
**Tableau N°06 : La Répartition des répondants selon le nombre d'années d'ancienneté**

Années d'Ancienneté	Nombre	Taux
< 5 ans	3	11%
[5 - 10[	7	25%
[10 - 15[	10	36%
> 15 ans	8	28%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure N°11 : La représentation des répondants par années d'ancienneté**



Source personnelle

D'après les résultats présentés dans le tableau et la figure précédents, on constate que les enquêtés représentent un nombre d'années d'ancienneté varié.

En effet, **11%** affirment qu'ils ont moins de 5 ans d'ancienneté, **25%** des répondants ont [5-10] années d'ancienneté, **36%** ont [10-15] années et les employés ayant plus de 15 ans d'ancienneté représentent 28%. Cela explique que l'engagement et la loyauté des employés à l'établissement est considérable car le pourcentage des enquêtés affirmant plus de 15 années d'ancienneté est le plus important (36%).

### **6. La répartition des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une politique stratégique de motivation des employés :**

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la répartition des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une politique stratégique de motivation des employés

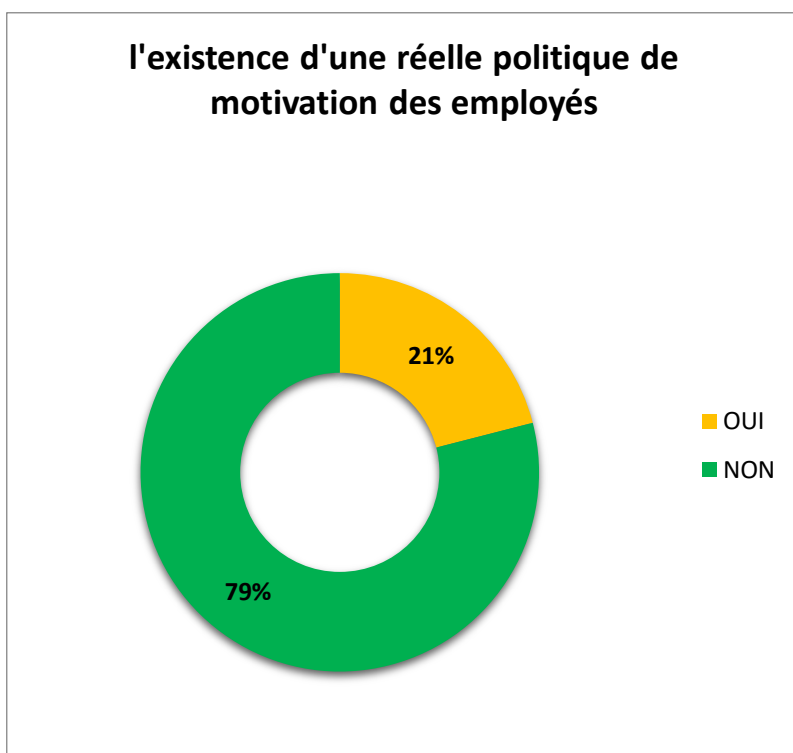
**Tableau 07** : la répartition des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une politique stratégique de motivation des employés

L'existence d'une réelle politique de motivation des employés	oui	Non
Taux	21%	79%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure N°12** : la représentation des répondants selon leur prise de connaissance de l'existence d'une réelle politique de motivation



Source personnelle

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

D'après le tableau et la figure précédents, On constate que la quasi-majorité des interviewés (79%) affirment l'absence d'une réelle politique stratégique de motivation des employés adoptée par l'établissement cela mène ce dernier à en établir vu son importance pour les employés et l'organisation.

Tandis que 21% d'eux affirment le contraire, cela pourrait s'expliquer que ces derniers ont fait référence à certains outils relatifs aux avantages d'ordre pécuniaire, au bon climat social et à la culture de l'entreprise.

### 07. La répartition des répondants en fonction de leur source majeure de motivation :

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la répartition des répondants en fonction de leur source majeure de motivation

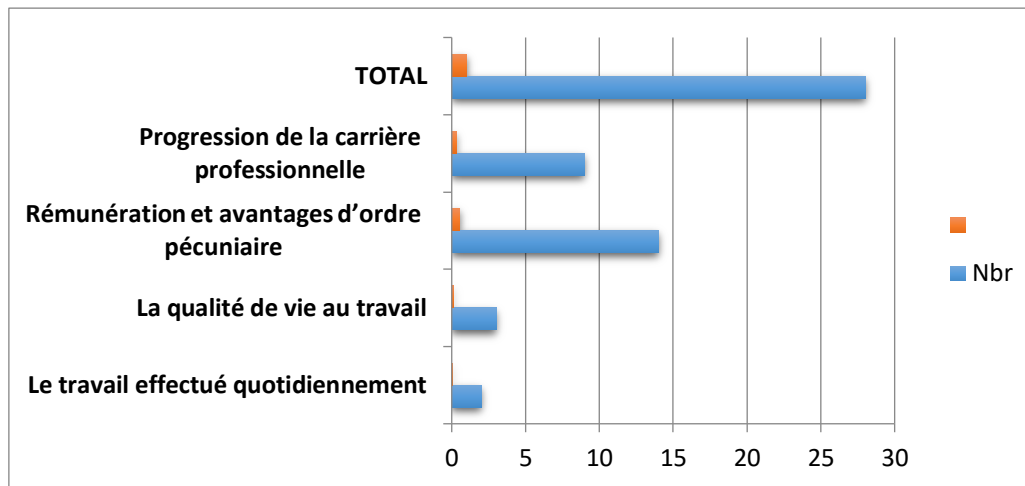
**Tableau 08** : La répartition des répondants en fonction de leur source majeure de motivation

Source de motivation majeure	Nbr	Taux
Le travail effectué quotidiennement	2	7%
La qualité de vie au travail	3	10%
Rémunération et avantages d'ordre pécuniaire	14	52%
Progression de la carrière professionnelle	9	31%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 13** : La représentation des répondants en fonction de leur source majeure de motivation



Source personnelle

Le tableau et la figure ci-dessus, présentent les taux des réponses reçues sur la source de motivation majeure telle que vue par les employés, Il en ressort que 52% des interviewés évoquent la raison économique dans leur choix de la source majeure de motivation, la progression de la carrière professionnelle est en deuxième position motivant 31% des répondants puis nous avons la qualité de vie au travail et le travail effectué quotidiennement présentant pratiquement des pourcentages rapprochés de 10% et 7%.

Nous constatons que la rémunération et les avantages d'ordre pécuniaire ainsi que la progression de la carrière professionnelle sont des sources de motivation majeures fortement choisies par les enquêtés, cela est justifié par le besoin primordial de tout employé en avancement économique et hiérarchique dans son établissement.

### 8. La répartition des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière :

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la distribution des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière

**Tableau 09** : La répartition des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière

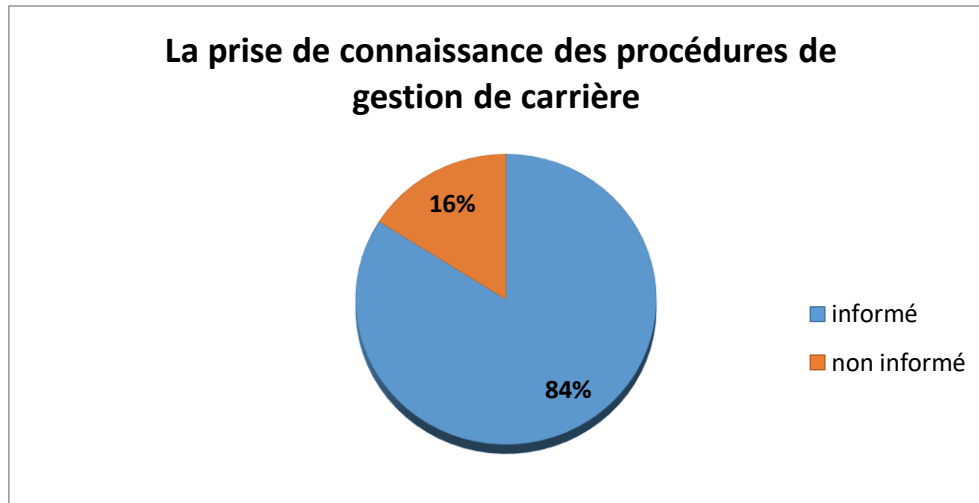
Prise de connaissance des procédures de gestion de carrière	Informé	Non informé
Taux	84%	16%

Source personnelle

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 14** : La représentation des répondants selon leur prise de connaissance des procédures de gestion de carrière



Source personnelle

Nous remarquons que 84% des répondants sont informés des procédures de la gestion de carrière puisque les travailleurs de l'établissement sont au courant lors de leur recrutement par le sous-directeur des ressources humaines, de plus ils disposent d'un recueil des procédures incluant, bien évidemment, les procédures RH qui font ressortir, notamment, la gestion de carrière.

Les non-informés représentent 16% des interviewés, ils ont probablement mal interprété les données du recueil des procédures.

### 9. La répartition des répondants (par oui précédemment) selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation :

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la distribution des répondants selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation :

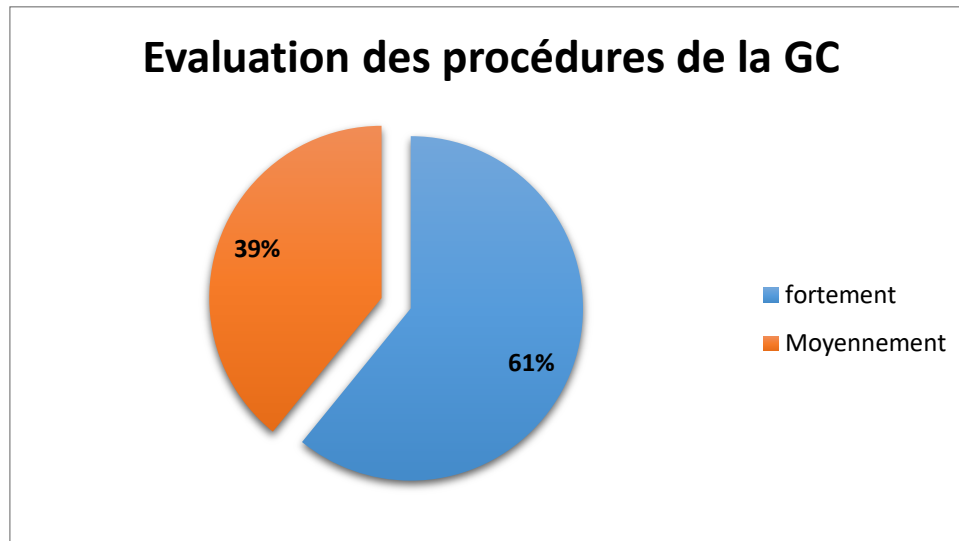
**Tableau 10** : La répartition des répondants selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation

Procédures motivantes ?	Nombre	Taux
fortement	14	61%
Moyennement	9	39%
TOTAL	23	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 15 :** La représentation des répondants selon leur avis par rapport au lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation



Source personnelle

A partir des résultats affichés précédemment, il en ressort que l'évaluation du lien entre les procédures de gestion de carrière et la motivation sont évalués différemment.

Bien que 60% des enquêtés informés des procédures de gestion de carrière les jugent comme fortement motivantes, on trouve que 40% d'eux évoquent qu'elles le sont à un niveau moyen :

- Cela peut être justifié par le fait que ces derniers n'ont pas encore bénéficié d'une promotion car ils associent probablement la gestion de carrière à la promotion uniquement.
- Cela peut aussi mener l'établissement à la revue de l'efficacité et l'attraction des dispositifs mis en place en matière du déroulement des carrières.

### **10. La répartition des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation :**

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la distribution des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation :

**Tableau 11 :** La répartition des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation

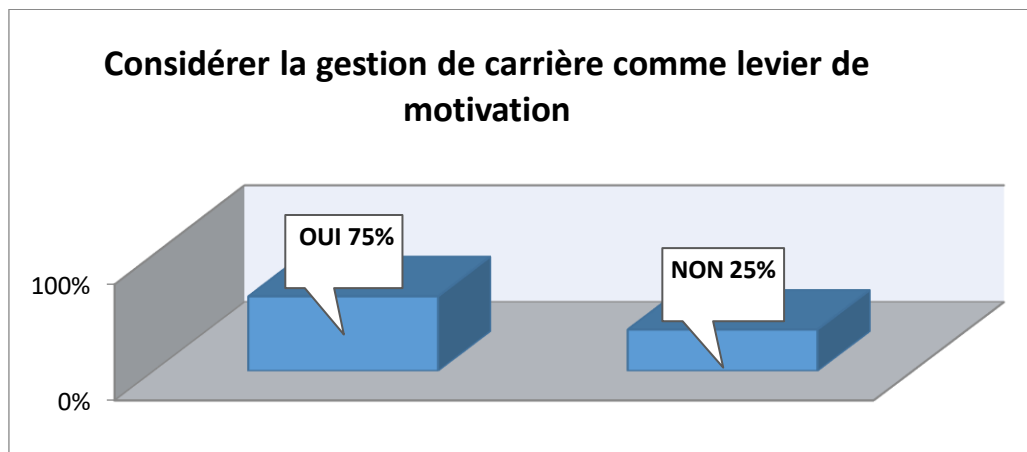
## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Considérer la gestion de carrière comme levier de motivation	Nombre	Taux
Oui	21	75%
Non	7	25%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 16 :** La représentation des répondants en fonction de considérer la gestion de carrière comme un véritable levier de motivation



Source personnelle

A partir des résultats affichés précédemment, on remarque que la partie dominante des répondants « 75% » pensent que la gestion de carrière entraîne un véritable levier de motivation et cela a été justifié par les différents outils adoptés par l'établissement (détaillés ultérieurement).

Néanmoins il existerait des personnes (25% des interviewés) qui pensent que la gestion de carrière n'entraîne pas un véritable levier de motivation, ils occupent probablement des postes de responsabilité ou bien ils ont atteint le niveau maximal d'évolution.

### 11. La répartition des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en terme du processus de gestion de carrière : « *D'après l'expérience personnelle* »

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la distribution des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en terme du processus de gestion de carrière « *D'après l'expérience personnelle* »

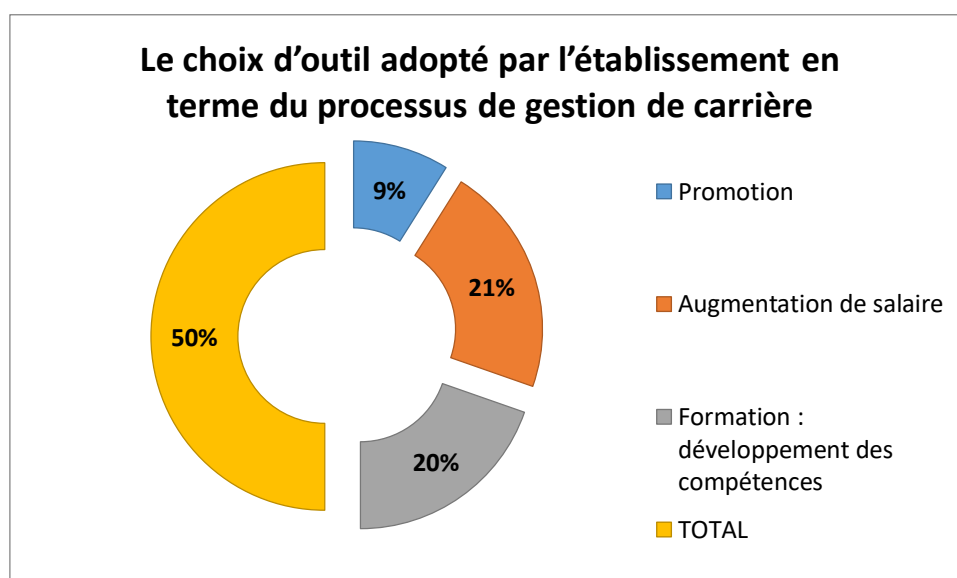
**Tableau 12 :** La répartition des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en terme du processus de gestion de carrière « *D'après l'expérience personnelle* »

L'outil	Nombre	Taux
Promotion	5	18%
Augmentation de salaire	12	43%
Formation : développement des compétences	11	39%
TOTAL	28	100%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 17 :** La représentation des répondants en fonction de leur choix d'outil adopté par l'établissement en terme du processus de gestion de carrière « *D'après l'expérience personnelle* »



## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

Source personnelle

D'après les résultats récoltés précédemment, on constate que l'augmentation de salaire et le développement des compétences par la formation sont représentés par des pourcentages importants très rapprochés «43% et 39% », puis nous avons la promotion qui est représenté par 18% des répondants.

Bien que tous ces outils ont été adoptés par l'établissement dans le cadre de la gestion de carrière, leurs taux de représentation étaient variés selon l'expérience personnelle de chaque répondant, cette variation est relative à la politique du déroulement des carrières qui est basée fondamentalement sur la nature du poste occupé initialement, l'adaptabilité professionnelle, l'ancienneté, la capacité de l'employé à être formé et se développer professionnellement, les résultats de l'évaluation....etc.

### 12. La répartition des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière

Le tableau et la figure ci-dessous démontrent la distribution des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière.

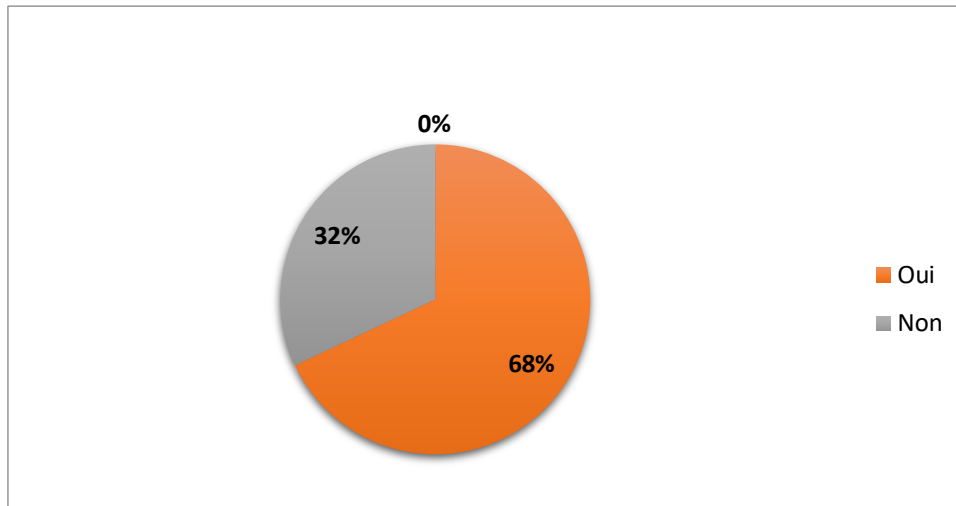
**Tableau 13 :** La répartition des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière

La contribution des employés dans la mise en place de la politique de gestion de carrière	Oui	Non
Total	68%	32%

Source personnelle

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

**Figure 18 :** La représentation des répondants selon leur contribution dans la mise en place de la politique de gestion de carrière.



Source personnelle

A partir des résultats précédents, on note que la majorité des répondants « 68% » affirment leur appartenance dans la mise en place de la politique de gestion de carrière et cela est justifié par leur contribution indirecte qui est assurée par le comité de participation : le représentant légal des employés.

**NB :** La loi 90-11 relative aux relations du travail (Loi 90-11) énonce dans son article 5, comme principe fondamental, la participation des travailleurs dans l'organisme employeur. Elle est garantie par les dispositions de l'article 91 de la loi suscitée. Tout organisme employeur est tenu de mettre en place l'élection des délégués du personnel au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins 20 travailleurs, lesquels éliront en leur sein un CP.

En revanche 32% des répondants estiment de ne pas contribuer dans la politique en question, cela est probablement justifié par le fait de ne pas être au courant de toutes les rubriques d'intervention du comité de participation en terme de la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines.

### **2. Discussion et Interprétation des résultats :**

Dans cette partie nous présentons les résultats associés directement à nos hypothèses de recherche, il s'agit d'une interprétation des résultats ressortis, nécessaires à la vérification des hypothèses.

#### **➤ La motivation au travail à travers la prise de connaissance des procédures de la gestion de carrière et la satisfaction dans la carrière :**

L'implication des employés dans le milieu professionnel nécessite leur information régulière de toutes les orientations organisationnelles et en particulier les pratiques qui leur concernent d'une manière directe représentées en pratiques des ressources humaines dont ressort les procédures de la gestion de carrière.

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Les employés de l'établissement lieu d'étude sont majoritairement informés du système de la gestion de carrière donc ils possèdent une visibilité de leur carrière professionnelle ce qui va leur permettre de tracer leur avenir de travail et s'encourager pour réaliser leurs ambitions dans la hiérarchie, l'information est assurée par le sous-directeur des ressources humaines et par l'ensemble des documents internes que fournit l'établissement comme le recueil des procédures de la CACOBATPH.

Les procédures précédentes ne suscitent pas de la forte motivation chez tous les interviewés informés cela mène l'établissement à la revue des dispositifs de déroulement des carrières pour motiver et satisfaire l'ensemble des employés dans leurs carrières puisque certaines procédures sont qualifiées lentes et rigides vu leur lien direct avec la réglementation en vigueur comme « la convention collective de la branche SS ».

À partir de ces considérations et des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre première hypothèse « La motivation est liée positivement à la prise de connaissance des procédures de gestion des carrières mises en place et à la satisfaction par rapport à la carrière ».

### ➤ *La gestion de carrière est une source de motivation multidimensionnelle :*

Une bonne politique de gestion de carrière connue et appliquée a un poids très important dans la motivation des salariés dans la mesure où elle garantit une progression socio-professionnelle intéressante et une rémunération conséquente, elle incitera fortement l'employé à travailler davantage et à développer ses compétences en vue de réussir sa carrière.

Les interviewés ont quasiment opté pour dire que la gestion de carrière entraîne un véritable levier de motivation pour les salariés et les pratiques qu'ils ont évoqué étaient variées : l'augmentation de salaire, la formation et la promotion, avec des taux pratiquement approchés ; de plus la promotion est dans certains cas récurrents un des conséquences de la formation et engendrent automatiquement l'augmentation de salaire.

La variété des pratiques démontre que le système de gestion de carrière de l'établissement de la CACOBATPH englobe les pratiques primordiales de la gestion de carrière tout en assurant la complémentarité entre elles pour l'accomplissement d'une gestion efficace et motivante.

À partir de ces considérations et des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre deuxième hypothèse « la gestion des carrières est une source de motivation lorsqu'elle favorise essentiellement la complémentarité de ces pratiques : la formation, la promotion et la rémunération ».

### ➤ *La voix du salarié dans la politique de gestion des carrières :*

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

Toute entreprise vise la conciliation de son intérêt et celui du salarié, donc elle se retrouve souvent dans la mesure de l'impliquer d'une manière directe ou indirecte dans ses démarches organisationnelles et comme le salarié est aussi acteur de sa carrière, sa voix est prépondérante dans la mise en œuvre de la politique de la gestion de carrière.

Les interviewés se sentent une partie prenante dans la politique de gestion de carrière, cela est assuré par leur représentant légal « le comité de participation » qui défend leur souhaits et ambitions en termes de carrière et par conséquent les salariés sont impliqués dans la conception de la procédure et capables de se projeter dans l'avenir professionnel.

À partir de ces considérations et des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre troisième hypothèse « La contribution des travailleurs dans la mise en œuvre de la politique de gestion des carrières détermine l'implication de l'employé dans cette procédure ».

### **-Pistes d'amélioration :**

La présente étude menée au sein de la CACOBATPH, nous a permis de détecter des pistes d'amélioration notables, dont :

- Etablir une réelle politique de motivation au travail dont la gestion de carrière fera une partie stratégique ;
- Mettre en place une gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » qui représente la clé de réussite de toute entreprise ;
- Avoir un plan de carrière, dont on trouve plusieurs éléments tels que :
  - Quelle évolution professionnelle proposé aux salariés ?
  - Sur quels critères ?
  - Quel est son mode d'emploi ?

## Chapitre 2 : Etude empirique Cas de la CACOBATH

---

- Ainsi que son pilotage et son suivi.
- Enrichir les tableaux de bords ainsi que les indicateurs de performance, et cela afin d'évaluer plus facilement les collaborateurs par rapport aux objectifs qui leurs avaient été assignés auparavant ;
- Se focaliser davantage sur l'entretien d'évaluation pour repérer les compétences, à travers, notamment, la formation d'une équipe dédiée, chargée de la tenue des entretiens d'évaluation ;
- Renforcer la communication en interne à travers la sensibilisation du personnel sur les opportunités de la mobilité et de l'évolution liées à leurs postes et compétences tout en les incitant à formuler leurs besoins en formation ;
- Instaurer un climat social favorable, favorisant la motivation par l'ensemble des moyens possibles, à savoir, la rémunération, l'hygiène et sécurité, les promotions, les avancements, les mutations et formations internes et externes.

### **Conclusion :**

En nom de ce chapitre, nous avons pu dévoiler un aperçu des procédures de la gestion de carrière au sein de La Direction Générale de la CACOBATPH, et par l'étude et l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre stage, nous avons mis le point sur la prise de connaissance des employés sur les procédures de gestion de carrière, ses différentes pratiques et l'implication des employés dans la conception de la politique de cette gestion pour en fin arriver à valider que la gestion de carrière est un levier de la motivation des salariés.

Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accorde la CACOBATPH à ces procédures pour la motivation et l'implication de son personnel.

## **CONCLUSION GENERALE :**

### CONCLUSION GENERALE :

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entreprise puisqu'il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de sa Stratégie.

Pour ce faire, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la motivation des employés et au développement de sa ressource humaine en s'investissant dans de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle dont la gestion des carrières joue un rôle primordial.

Pour cela, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion car elle existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. De ce fait, on peut dire qu'elle représente l'un des principaux outils utilisés dans la gestion des ressources humaines pour motiver, fidéliser et préserver le potentiel des employés en leur permettant d'organiser leurs parcours professionnels tout en conciliant leurs ambitions et les finalités de l'entreprise.

Il convient de rappeler que l'objectif de notre recherche consistait à étudier par une approche quantitative la gestion de carrière en tant que levier de la motivation des employés d'un établissement public dit La Direction Générale de la CACOBATPH, L'analyse des données empiriques révèlent la confirmation des hypothèses énoncées au début et qui découlent de la revue de la littérature. L'étude confirme en premier lieu notre problématique de départ et le postulat évoquée par la majorité des auteurs en la matière, c'est que la gestion des carrières influence la motivation des employés ce qui constitue pour les organisations un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser. Les résultats que nous avons obtenus doivent être appréciés en tenant compte de leurs limites liées notamment au temps consacré à la recherche, à la méthodologie que nous avons adoptée et à la taille de l'échantillon que nous avons retenu.

Mettre en place une politique de gestion de carrière motivante qui tienne compte de l'avenir du personnel ; de ces capacités de développement socioprofessionnel ainsi que sa participation à la vie stratégique interne et externe de l'établissement est un facteur qui fidélise et stimule les travailleurs. Il est donc important de développer des réflexes novateurs et originaux de gestion des carrières afin de fidéliser les travailleurs (notamment les meilleurs). Le dispositif à mettre en place doit prévoir un système de mobilité intérieur adapté capable non seulement de motiver mais aussi de développer et de maintenir les compétences du futur.

. Nous avons exploré la problématique de carrière auprès de l'organisme dans le cadre d'une étude de cas, qui n'est inopportunément pas représentatif du contexte marocain. Par conséquent, une recherche similaire dans une entreprise nationale privée et dans une entreprise multinationale contribuera à l'enrichissement du présent travail. Elle permettra de faire une évaluation comparative entre trois organisations de profils différents, partant d'une analyse approfondie basée sur des arguments forts et des explications fondées. Ce qui a été confirmé au sein de notre terrain d'étude.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Références Bibliographiques

---

### Ouvrages :

CATHERINE HELLEMANS, psychologie du travail et des organisations, 2019

CERDIN, J.L. 2000. Gérer les carrières. Éditions EMS.

CHAMINADE, B. (2003). Identifier et fidéliser vos salariés de talent. Afnor.

CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualinolextenso, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015

Claude Lévy-Leboyer, la motivation au travail modèles et stratégies, 2006

DANIELLE LABRE 2009, Histoire de gestion de carrière.

DURIVAGE, A. & BARETTE, J. (1992). Savoir choisir son cheminement de carrière. Revue internationale de gestion, Vol 17, n 3, Septembre.

Guerin, G. & WILS, T. (1992). Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Québec, les presses de l'université de Montréal.

Guerin, G. & Wils, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie des pratiques. Revue internationale de gestion, vol 17, n 3, Septembre.

Guerin, G. & Wils, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. Revue de GRH, 5/6.

Laurent Giraud, Alain Roger Dans Humanisme et Entreprise 2011/2 (n° 302)

Peters, T. (1993). L'entreprise libérée, Dunod.

Perretti, J.M. (1994). Gestion des ressources humaines, Vuibert,

Perretti, J.M. (2002). Ressources humaines et gestions des personnes. Vuibert, Mars.

Roger, A. (1990). La gestion des carrières, Encyclopédie du management. Vuibert.

## Références Bibliographiques

---

SHANG E. (1999). Careercommitment as a complexmoderator of organizational and turnover intention. Human relations.

THEVENET M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Liaisons.

### **Articles :**

DANIELLE LABRE 2009, CRHA, M. Ed., associée principale, -Histoire de gestion de carrière

ALIENOR BIANCHI, 2014 -la motivation au travail : peu d'histoire- @ MindForest

MARION PETER 2017, la promotion en entreprise, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr>

Dictionnaire Larousse 2012, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail>

LANGHE MUZALIWA, la motivation au travail et son impact sur la performance individuelle  
Revue Internationale du Chercheur,2021

### **Mémoires et thèses :**

DENISE COFFI 2016, Thèse de doctorat en sciences sociales et développement intitulé la gestion des carrières, facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en côte d'ivoire.

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de master en sociologie des organisations 2013, Sociologie des pratiques des ressources humaines, Taha Rachid, section gestion de carrière.

# **LES ANNEXES**

## **ANNEXE A**

### **QUESTIONNAIRE**

Je vous remercie d'avance de consacrer du temps à remplir ce questionnaire ; mon mémoire ne saura être complet sans votre apport.

Le questionnaire prend 05 minutes. Je vous remercie de répondre à l'ensemble des questions.

#### **I. Questions d'ordre personnel :**

▪ **Q1-Genre ?**

• Homme

• Femme

▪ **Q2-Classe d'âge ?**

• 20 - 30 ans

• 30 - 40 ans

• 40 - 50 ans

• Plus de 50 ans

▪ **Q3-Niveau d'instruction ?**

• Primaire

• Moyen

• Secondaire

• Universitaire

▪ **Q4-Catégorie professionnelle du poste occupé actuellement ?**

• Exécution

• Maîtrise

• Cadre

• Cadre supérieur

▪ **Q5-Nombre d'années d'ancienneté au sien de l'établissement ?**

- Moins de 05 ans
- 05 – 10 ans
- 10 - 15 ans
- 15 ans et plus

### **II. Questions sur la Motivation :**

- **Q6- Est ce qu'il existe une réelle politique de motivation adoptée par votre établissement ?**
  - Oui
  - Non
- **Q7-Selon vous, quelle est la source de motivation majeure des employés ?**
  - Le travail effectué quotidiennement
  - La qualité de vie au travail
  - Rémunération et avantages d'ordre pécuniaire
  - Progression de la carrière professionnelle

### **III. Questions sur la Gestion de Carrière :**

- **Q8- Etes-vous informés des procédures de la gestion de carrière depuis votre recrutement (intégration dans l'établissement) ?**
  - Informé  Non informé
- **Q9-Si oui, sont-elles motivantes ?**
  - Oui
  - Non
- **Q10- Selon vous la gestion de carrière entraîne-t-elle un véritable levier de motivation pour les salariés ?**
  - Oui  Non
- **Q11- Si oui, précisez selon votre expérience l'outil adopté par votre établissement en terme de ce système :**

## Annexes

---

- Promotion
- Augmentation de salaire
- Formation et développement des compétences

### **Q12- Etes-vous une partie prenante dans la mise en place de la politique de gestion de carrière ?**

Oui

Non

## **ANNEXE B**

**عقد عمل غير محدد المدة**

بمقتضى القانون رقم 90.11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعجل و المتمم،

**1 - المادة الأولى: "إبرام العقد"**

يبرم هذا العقد غير المحدد المدة بين:

الصندوق الوطني لتعمير الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطبيقات البناء و الأشغال العمومية و الري  
 الذي مقره بـ: 100 شارع طرابلس - حسين داي - الجزائر  
 ممثل من طرف السيد: عهد المجهود شككفري بمسئولية المدير العام.

(بصفة الهيئة المستخدمة)  
 من جهة

و

الإسم: ..... النقيب: .....

تاريخ ومكان الميلاد: .....

الطنوان: .....

(بصفة موظف)  
 من جهة أخرى

تم الاتفاق وإقرار ما يلي:

**2 - المادة الثانية: "الالتزام"**

يشهد السيد ..... أنه حر من كل الالتزامات وأنه يوافق بهذا العقد غير محدد المدة، كما يلتزم احترام التوصيات  
 والأحكام التي جاءت في القانون الداخلي للصندوق بحيث صرح علما بها.

**3 - المادة الثالثة: "المصعب ومكان العمل"**

يوظف السيد: ..... بصفة: ..... بـ: ..... بمهامه بـ: ..... ابتداءً من .....



**FICHE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT**

**1- PROFIL RECHERCHE :**

INTITULE DU POSTE	CODE
PROFIL SPECIFIQUE DU POSTE	
COMPETENCES - APTITUDES SPECIFIQUES (voir fiche de poste)	

**2- IDENTIFICATION DU CANDIDAT :**

NOM	PRENOM	AGE	SEXE
FORMATION : niveau- diplôme			
EXPERIENCE	Globale	Dont filière	
LIEU DE RESIDENCE			

**3- APPRECIATION ET COMMENTAIRES : compétences du candidat**

	EVALUATEUR 1	EVALUATEUR 2
	Nom	Nom
	Fonction	Fonction
COMPETENCES NON MAITRISEES		
COMPETENCES MAITRISEES ET APTITUDES POSITIVES		
RESULTAT D'ENTRETIEN		
DUREE DE L'ENTRETIEN		
	Date	Date
	Signature	Signature

DECISION :	Nom – fonction – Date et signature :
------------	--------------------------------------

Date et Visa du PIP Concerné



Code : ER25.PR01.S01  
Version : 01

FICHE DE NOTATION DU PERSONNEL  
CADRE (catégorie 14 à 17)

Nom & Prénom		Structure	
Fonction		Mois	

CRITERES D'APPRECIATION	NOTATION
1. Qualité du travail	/10
2. Rapport avec les collègues et comportement	/04
3. Esprit d'initiative et/ou d'organisation	/06
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>/20</b>

4. Assiduité	/05
<b>TOTAL</b>	<b>/25</b>

Signature de l'agent

Signature du responsable  
hiérarchique



المديرية العامة : ..... :  
الرقم : ..... :  
Numéro : ..... :  
Direction Générale : .....

ER23.PR01.S01

## مقرر

إن مدير الإدارة العامة،

- بمقتضى القانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 45-97 المؤرخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 04 فيفري 1997، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 100-05 المؤرخ في 9 صفر عام 1426 الموافق 20 مارس 2005، المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعلات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1437 الموافق 19 سبتمبر 2016، المتضمن تعيين السيد عبد المجيد شكاري مديراً عاماً للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعلات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمقتضى القرار رقم 047 المؤرخ في 16 شوال 1440 الموافق 19 جوان 2019، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتطاعلات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بإمارة على الإذاتقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019، لا سيما المواد 186.39.38،
- بتأماً على مقرر تفويض الإمضاء للسيد محمد جمال السن حمزة رقم 1552 المؤرخ في 03 أكتوبر 2019.

## يقرر

- المادة الأولى: زيادة تعويض الخبرة المهنية لعمال ..... المذكورة أسماؤهم في القائمة المرفقة.
- المادة الثانية: يدخل هذا المقرر حيز التنفيذ ابتداءً من تاريخ .....
- المادة الثالثة: يكلف مدير الإدارة العامة ومدير العمليات المالية، كل فيما يخصه، بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.



Direction Générale : ..... : المديرية العامة  
Numéro : ..... : الرقم

ER22.PR01.S01

## مقرر

لن مدير الإدارة العامة،

- بمتنقى القاتون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل، والمتمم،
- بمتنقى المرسوم التنفيذي رقم 45-97 المؤرخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 04 فيفري 1997، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 100-05 المؤرخ في 9 صفر عام 1426 الموافق 20 مارس 2005، المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمتنقى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1437 الموافق 19 سبتمبر 2016، المتضمن تعيين السيد عبد المجيد شكاري مديراً عاماً للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بمتنقى القرار رقم 047 المؤرخ في 16 شوال 1440 الموافق 19 جوان 2019، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لتقطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- بناماً على مقرر تفويض الإضفاء للسيد ..... رقم ..... المؤرخ في .....
- بناماً على المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... للسيد ..... بصفته ..... بالوكالة الجوية ل.....؛
- بناماً على الإثباتية الجماعية لبيئات الضمان الإجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019، لا سيما المواد 38، 40، 41؛

## يقرر

- المادة الأولى: منح للسيد ..... (المنصب) درجة إضافية.
- المادة الثانية: يصف السيد ..... في الفئة المهنية ..... الفرع ..... الدرجة ..... إبتداءً من تاريخ .....
- المادة الثالثة: يكلف مدير الإدارة العامة ومدير الوكالة الجوية ل.....، كل فيما يخصه، بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

	الصناديق الوطنية للمعمال المدفوعة الأجر و البطاقة للتأهية عن سوء الأحوال الجوية للمطارات البناء و الأشغال العمومية و الري	
	نظام إدارة الجودة الأيزو 2015/9001	الرقم: CN04-PR01.001 النسخة: V 01
	إجراءات إدارة الموارد البشرية	التاريخ: 2018/11/21 الصفحة: 1

المديرية العامة  
المرجع: 2022/A1/.....

محضر تنصيب

سنة :  
 السيد :  
 بصفته : المدير العام  
 الممضي أسفله يشهد بأنه قام بتنصيب:  
 السيدة :  
 بصفتها :

حرر بالجزائر في

المدير العام

المعنية بالأمر

**العلاقات مع الجمهور / التصرف:**

**رأي المسؤول المباشر:**

**رأي مدير الهيئة:**

**قرار المدير العام:**

التوقيع

بموازاة في: .....

الهيئة: المديرية العامة  
 المرجح: ..... /A/ 2022

بطاقة تعريف

الإسم والتلقب:	الفرع:
الوظيفة:	المنطقة:
الهوية:	المؤرخ لهي:
الخط رقم:	الرقم:
الفترة التجريبية من:	

أخر تو موافقت العمل:

روح المبادرة والابتداء:

نوعية العمل: