

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management Tlemcen



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion
Spécialité : Stratégie des entreprises

Thème :

**L'impact de la gestion des carrières sur la
motivation des salariés**

Cas : multinational General Electric(GE)

Présenté par : BENNAI Sofiane

Soutenu le : 12/07/2021

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Chenini moussa	MCA	Président (e)
2- Haid zahia	MCB	Encadrant (e)
3- Ahmedbelbachir wafaa	MCB	Examineur (ice)

Année universitaire: 2020/2021

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail. La première personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadreur, HAID Zahia, d'avoir acceptée à encadrer ce modeste travail, on la remercie pour ses qualités d'encadrement, ses compétences, sa disponibilité, sa patience et son soutien accordés tout au long de ce travail et sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'elle trouve ici l'expression de nos profondes gratitude. Nos remerciements s'étendent également aux membres du jury, pour leurs contributions scientifiques lors de l'évaluation de ce modeste travail. Qu'ils trouvent ici notre sincère reconnaissance. Nous sommes aussi très reconnaissant envers l'ensemble du personnel de GE, en particulier notre Co-encadreur Mr REMICHI Malek qui nous a beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils son orientation, (malgré ses occupations durant toute la durée de notre stage).

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant tout mon parcours (Chers PAPA et MAMA N) A mes chères frères Mehdi et Idir à toute ma famille A mes chers amis sans exception, qui m'ont vraiment aidé et encouragé. A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aiment.

BENNAI Sofiane

Sommaire

Introduction Générale.....	3
Chapitre I : La gestion des ressources humaines.	10
Introduction	11
Section (1) : Définition et historique de la gestion des ressources humaines	12
Section(2) : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources humaines	2
Erreur ! Signet non défini.	
Section (3) : Les Pratiques De La GRH :	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion	45
Chapitre II : la gestion des carrières.....	46
Introduction.....	48
Section (1) : Évolution de gestion des carrières.....	Erreur ! Signet non défini.
Section (2) : Concepts généraux sur la gestion des carrières	Erreur ! Signet non défini.
Section (3) : Notion sur la gestion des carrières et sa place dans la GRH	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	80
Chapitre III. L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric	84
Introduction.....	85
Section (1) : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	85
Section (2) : Démarche méthodologique	90
Section (3) : Présentation, Analyse et interprétation des résultats.....	95
Conclusion du chapitre :.....	119
Conclusion générale :	121

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
Chapitre I		
Tableau n°01	L'évolution de la fonction RH.	20
Tableau n°2	Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	37
Chapitre II		
Tableau N° 01	carrière classique et carrière nomade	54
Tableau N° 02	Comparaison des styles de gestion québécois et mexicain	55
Tableau N° 03	rapprochement des compétences de carrières nomades (Knowing) et émotionnelles	56
Tableau N° 04	la gestion des carrières élément de conciliation	59
Tableau N° 05	Importance de la gestion de la carrière	62
Tableau N° 06	les définitions des ancrs (Schein, 1990)	72
Tableau N° 07	Typologie de carrière	79
Chapitre III		
Tableau N°01	la répartition de population par sexe	95
Tableau N°02	répartition des effectifs par tranche d'âge :	96

Tableau N°03	Répartition selon la situation familiale	97
Tableau N°04	Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	98
Tableau N°05	répartition des effectifs par niveau d'ancienneté	99
Tableau N°06	Modalités d'accès au poste occupé	100
Tableau N°07	les critères d'accès au poste occupé	101
Tableau N°08	les bénéficiers de la formation	102
Tableau N°09	le degré de satisfaction de la formation	103
Tableau N°10	le critère de demande de formation	104
Tableau N°11	L'évaluation des salariés	105
Tableau N°12	Degré de satisfaction de l'évaluation des salariés	106
Tableau N°13	Les salariés qui ont bénéficié d'une promotion	107
Tableau N°14	Degré de satisfaction de la politique de promotion	108
Tableau N°15	Le degré de récompense des efforts personnels des employés	109
Tableau N°16	Taux de satisfaction de système de rémunération de General Electric	110
Tableau N°17	General Electric s'occupe de l'évolution de votre carrière	111
Tableau N°18	Les critères de l'évolution de la carrière	112
Tableau N°19	Le jugement personnel de la carrière	113
Tableau N°20	Degré de satisfaction de la carrière au sein de General Electric	114
Tableau N°21	Degré de Satisfaction de la motivation par les employés	115
Tableau N°22	Système de gestion de carrière	116

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Chapitre I		
Figure N°01	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow :	16
Figure n°02	Défis logiques, pratique de la GRH	25
Figure 3	les étapes de processus du recrutement	33
Figure n°04	L' équilibre du système de rémunération	37
figure N°05	Les trois fonctions de la rémunération	39
figure N°06	La place de l'évaluation du personnel dans la GRH	43
Chapitre II		
Figure N°01	la signification de la gestion des carrière	52
Figure N°02	Double signification de carrière.	57
Figure N°03	Filière promotionnelle	59
Figure N°04	La gestion des carrières au cœur de la GRH	62
Figure N°05	les acteurs de la gestion des carrières	66
Figure N°06	les différentes étapes de la carrière	70
Figure N°07	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières	74
Figure N°08	Les types de plafonnement	77
Figure N°09	Plateau de carrière	77

Figure N°10	La base de la GPEC	80
Figure N°11	les pratiques de gestion des employés vieillissants	82
Chapitre III		
Figure n°1	la signification de la gestion des carrière	96
Figure n°2	Double signification de carrière	97
Figure N° 03	Filière promotionnelle	98
Figure N° 04	La gestion des carrières au cœur de la GRH	99
Figure N° 05	les acteurs de la gestion des carrières	100
Figure 06	les différentes étapes de la carrière	101
Figure n° 07	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières	102
Figure N° 08	Les types de plafonnement	103
Figure N° 09	Plateau de carrière	104
Figure N°10	La base de la GPEC	105
Figure n° 11	les pratiques de gestion des employés vieillissants	106

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe
Annexe n° 01	Le questionnaire
Annexe n° 02	Les activités de l'entreprise GE
Annexe n° 03	La présence mondiale de GE
Annexe n° 04	Questionnaire

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GC	Gestion des carrières

Introduction Générale

Introduction Générale :

Dans un environnement changeant l'entreprise n'est pas en mesure d'avoir des stratégies stables, où sa véritable richesse est la ressource humaine. Pour faire face aux menaces et aux incertitudes de l'environnement elle doit accorder une attention particulière à la richesse intangible, et l'adapter à cette instabilité et la mieux gérer constitue un défi majeur pour l'entreprise.

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès et une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain essentiel au sein d'une entreprise.

Donc la ressource la plus importante est l'homme, ce dernier constitue l'un des facteurs clés de performance, c'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception de facteur humain fait de lui une capitale qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. En effet, la fonction de gestion des ressources humaines couvre plusieurs activités des vies socioprofessionnelles dans laquelle se trouve la gestion des carrières l'un des éléments les plus importants de la dans la gestion des ressources humaines.

Dans ce présent travail, nous nous proposons de mettre en évidence nos connaissances théoriques acquises en gestion des ressources humaines en général et particulièrement dans la discipline de la gestion des carrières que nous allons comparer aux pratiques dans le domaine au sein d'une importante entreprise multinationale américaine General Electric (GE).

➤ **Problématique de l'étude**

La motivation des salariés permet à l'entreprise de faire émerger des idées novatrices ce qui va faire avancer de manière positive l'entreprise, en effet un salarié motivé aura souvent tendance à se positionner comme force de proposition et en tant qu'acteur du développement de l'entreprise.

Introduction Générale

Le système de gestion des carrières efficace a un impact direct sur l'évolution professionnelle des employés, on peut dire qu'un individu heureux est plus productif et plus performant donc la marge de l'entreprise s'en trouve augmentée

Dans le cadre de notre recherche et pour pouvoir élargir notre sujet d'étude l'objet de notre travail consiste à répondre à la question suivante :

« La gestion de carrières affecte-elle la motivation des salariés ? »

Pour mieux répondre à cette problématique nous avons émis des sous questions mérite réflexion à savoir :

- Qu'est-ce que la gestion de carrière, Existe-t-il un moyen d'établir une gestion de carrière au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les facteurs actuels qui peuvent motiver et satisfaire les ressources humaines ?
- Les fonctions actuelles de gestion de la carrière au sein de General Electric peuvent-elles avoir un effet sur les employés ?

Sur cette base et à partir de notre problématique nous ne retiendrons et nous avons émis deux hypothèses comme suite :

➤ **Hypothèses de l'étude**

- **H1** : General Electric accorde un système de la gestion de la carrière qui retient les employés ?
- **H2** : l'entreprise a une politique et un système qui permet pas de retenir les salariés .

➤ **L'importance de l'étude :**

L'importance de ce travail est comme suite :

- De montrer l'influence et l'importance de l'impact de gestion des carrières sur la motivation des salariés
- Connaitre si le personnel de **GE** est bien motivé et satisfait de système de cette gestion des carrières
- Montrer le rôle du personnel et son impact sur l'entreprise et son importance.
- Apporter et savoir des connaissances sur le parcours de l'employée et à la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières.

Introduction Générale

Raisons du choix du sujet

Parmi les motifs qui nous ont poussés et motivé à choisir ce thème Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières ainsi que de comprendre le processus de fonctionnement du service des ressources humaines au sein de l'entreprise et de connaître l'importance accordée aux pratiques de développement du personnel au sein des organisations, mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie et faire face aux aléas du terrain, clarifier la particularité de la carrière nomade et son existence dans nos organisations, savoir si les entreprises valorisent la gestion de et surtout Le plus important est d'avoir une riche expérience professionnelle, qui nous aidera à faciliter l'insertion professionnelle à l'avenir.

➤ **Les objectifs de la recherche :**

Dans notre recherche nous visons à connaître les bases et les critères, sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières de ses employés pour une bonne intégration et voir la nécessité de prendre en considération les carrières des employés au sein de GE, et d'apporter des nouvelles connaissances à la science, en particulier ce qui concerne la gestion des carrières

➤ **Démarche Méthodologique**

La recherche bibliographique et documentaire sur une étude empirique et des différents aspects sur le sujet de la recherche pour faciliter la collecte d'information et de donnée c'est notre méthodologie, et pour la collecte de données on a utilisé l'enquête par questionnaire auprès les salariés de l'entreprise GE

➤ **Méthodologie de la recherche :**

Afin de traiter ce sujet sous plusieurs angles, nous avons privilégié la méthodologie qui consiste à utiliser la méthode descriptive du côté purement théorique de cette étude, une autre analytique quantitative pour étudier l'impact de la gestion des carrières sur La motivation des salariés

➤ **Les études précédentes :**

➤ **Les études antérieures :**

- **Les études algériennes :**

Etude n°01 : L'étude concerne l'entreprise nationale de l'industrie l'électroménager « ENIEM » de wilaya de Tizi-Ouzou, le ce fera en procédant a des entretiens semi directif, interview et questionnaire. Pour analyser les pratique de gestion des ressources humaines

Introduction Générale

ainsi que de faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières. La question : Quelle est l'influence de gestion des carrières sur la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise algérienne ? L'échantillon : la population mère est de 311 personnes, le choix de la population est de 250 personnes. Les résultats :

- Il y aura un recrutement si il y a des poste vacants, une fois est précisé elle fait appelle au marché interne de travail pour chercher les salarier qui répond aux exigences des postes.
- Il y aura un recrutement interne par promotion. Si elle ne trouve pas a l'intérieure elle fait appelle a l'externe. Du fait, qu'elle n'a pas pris en compte les personnes susceptibles de prendre leur retraite à l'âge légale de 60ans et de 32ans de service¹.

Etude n°02: Analyser la perception réelle de la gestion des carrières a travers une enquête par sondage réalisé sur un échantillon composé des différents groupes sociaux professionnels au sein de la CNEP-Banque (La caisse nationale d'épargne et de prévoyance) qui est une société par actions. La question : La question qui se pose d'elle-même est:

existe-t-il une politique adoptée par la CNEP pour la gestion et le développement des carrières de ses effectifs?

Les résultats :

Pour les cadres et agents de maitrise : une évolution de 136 au cours de l'exercice 2007 par rapport à l'exercice 2006 alors que l'exercice 2008 a un faible recrutement qui est de l'ordre de 42 cadres.

La mobilité s'inscrit en général, dans un processus de promotion, elle donne souvent la possibilité d'acquérir des expériences, ce qui favorise la promotion.

Toujours en relations avec les objectifs stratégiques de la banque, d'autres formations spécialisées seront préconisées au fur et à mesure de la mise en place progressive des nouvelles structures de la banque induites par le nouveau schéma général d'organisation de la CNEP/Banque.

- nous retrouvons 1729 personnes pour la formation interne.²

¹ ASMANI Arezki, la gestion des carrière et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, de l'entreprise publique algérienne cas de ENIEM, magistère en économie, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.

² ARAB Naima, Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au Sein de la CNEP-Banque, Mémoire de Magister en Sciences économiques : Option Gestion, UNIVERSITE D'ALGER 03, 2009/2010.

- **Les études étrangères : Etude 1 :**

Cette recherche a été effectuée suite à une coopération entre deux équipes : une équipe japonaise « JAPAN INSTITUTE OF LABOUR », et une équipe française « LES CNRS ». Parmi les membres de cette deuxième équipe, on peut citer HIRAOTSU Novara, auteur de l'article « Trajectoire des ingénieurs au Japon et en France » où elle a repris largement les résultats de cette recherche. Celle-ci a donné lieu à un rapport de 500 pages et un résumé de 42 pages²³. La question de départ de ces chercheurs était : pour assurer la compétitivité de leurs industries, le Japon et la France gèrent-ils de la même façon leurs viviers d'ingénieurs ? À partir de là, les chercheurs voulaient analyser la condition sociale de l'innovation technique à travers l'examen des processus des formations des ingénieurs par lesquels se génère le développement des compétences et la dynamique technique ; autrement dit, le Japon et la France ont la même technologie et cherchent à atteindre des objectifs similaires qui consistent à forger une nouvelle compétitivité pour faire face à la concurrence internationale qui représente une contrainte à laquelle sont soumis les deux pays.

La seule différence entre ces dernières réside dans la façon dont ils gèrent la carrière de leurs ressources humaines à haut potentiel (ingénieur). L'objectif final donc est de déterminer les caractéristiques de chaque mode de gestion de carrière des ingénieurs et l'impact de ces deux modèles sur la réalisation des objectifs de ces deux pays.

Cette recherche a permis de détecter les différences qui existent dans la gestion des carrières entre le Japon et la France.

Il faut signaler que ce système de gestion de carrière est cloisonné. Car il réduit la capacité d'initiative et la créativité individuelle des diplômés. Les chercheurs ont déduit que ce système ne peut aller au-delà du connu.³

➤ **La structure de l'étude**

Notre travail de recherche que nous avons organisé comporte trois chapitres :

- **Chapitre un :** aborde et traite des concepts et des généralités sur la gestion des ressources humaines.
- **Chapitre deux :** consacré et focalisé sur la gestion des carrières.

³ HIRAOTSU Novara. La trajectoire des ingénieurs au Japon et en France. In, Revue française de gestion no 247, Novembre-décembre, 1992. P88-89.

- **Chapitre trois** : Consacré à la discussion et à l'analyse des données collectées obtenus au niveau de **General Electric**,et aussi la présentation des résultats de l'enquête.

Chapitre (I).

La gestion des ressources humaines.

Introduction du chapitre

Nous pouvons considérer la fonction ressources humaines comme la clé du succès des entreprises.

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997¹

Avec l'avancement de la technologie et la croissance explosive de la population, nous voyons Le développement et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus, car

ce n'est pas inépuisable, il faut donc envisager la protection et amélioration de ces ressources. Cela vaut également pour les entreprises qui se sont développées dans leurs domaines alors que la productivité n'est plus seulement une question de capital matériel, mais aussi la capacité de travail des salariés.

donc le plus important est le capital immatériel, le savoir-faire, l'anticipation et la capacité de gérer des situations difficiles ou inattendues sur le lieu de travail.

De ce fait, depuis quelques d'années apparaissent les ressources humaines de manière très visible dans la littérature des sciences de gestion comme un paramètre important de compétitivité des organisations. Mais pour atteindre cet objectif, plusieurs chercheurs en GRH considèrent que les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices (Becker et Huselid, 2006 ; Barreau Didier et al, 2003 ; Combs et al, 2006 ; Gardner et Wright, 2009 ; macky et boxall, 2007)²

¹ 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH

² Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011

Pour avoir une idée et une vision plus approfondies sur la GRH il est nécessaire de montrer et faire le passage sur l'évolution et Approche globale et structurelle et Les Pratiques de La gestion des ressources humaines.

Section (1) : Définition et historique de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est plus que jamais l'épine dorsale qui conduit à la rationalisation de tout système. C'est un ensemble de pratiques conçues pour mobiliser et développer les ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité et de soutenir les stratégies organisationnelles.

Dans tous les domaines couverts par la gestion d'entreprise et la gestion des ressources, Les ressources humaines sont une compétence importante de cette gestion, et c'est aussi une connaissance professionnelle importante, opérations liées à la gestion des ressources humaines sont réalisées par des directions fonctionnelles "Ressources humaines".

La **GRH** a été évolué grâce aux besoins environnementaux, le développement de nouvelles pratiques et méthodes organisationnelles. Ainsi que les facteurs technologiques ont développé la GRH

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines :

Pour clarifier notre thème, nous avons choisi la définition de différents concepts

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité».¹

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) ».²

« une participation à la recherche d'une meilleur efficacité des organisations en s'efforçant
- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...)

¹ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », éditions Dunod 2007, p86.

² Olivier MEIER, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009, p 54.

- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution)»¹.

- Selon SOUTENAIN « la GRH comme la faculté pour l'entreprise de retrouver une adéquation, entre ses richesses et l'évolution constante de ses besoins en compétence, cette gestion consiste à recruter, rémunérer, adapter (former, faire évoluer) mais aussi à motiver, impliquer le personnel de l'entreprise.»²

«ensemble des décisions et dispositifs (outils, méthodes, programme...) Consacré, dans l'organisation, à l'affectation de la main d'œuvre (gestion des effectifs, gestion des carrières), à la gestion administrative de la main d'œuvre (contrat, temps de travail, rémunération...,) ainsi qu'au développement social (formation, système de participation, information et de communication. »³

Selon St-Onge et al. (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à «un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »⁴

1.2 : historique de L'évolution de la gestion des ressources humaines au fil du temps :

Au fil des ans, la **GRH** s'est beaucoup développée et l'évolution est une réponse aux besoins environnementaux.

L'origine des actuels spécialistes en GRH étaient les travailleurs sociaux ou les secrétaires ou bien être des employés au Canada. Et premier regroupement canadien de praticien du domaine de l'administration du personnel a été créé en 1934. En 1960 fut créé au Québec l'association des professionnels en ressources humaines et depuis un nombre très important d'associations des professionnels et ressources humaines est créée⁵.

¹ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, principes généraux et cas pratique », Armand Colin, 4ème édition, Paris, 2002, p38.

² SOUTENAIN et autre, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006, P207.

³ N'GAHANE(P), dictionnaire de gestion, édition, Armand Colin, Paris, 1996, p99

⁴ A voir : St-Onge et al, 2004, p. 6

⁵ Gestion des ressources humaines (synthèse de cours), Centre national de l'enseignement professionnel à distance, Hydra. Alger, p10.

Une fonction comme la gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à accomplir, voir d'obligation auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la « grammaire » de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La GRH n'a pas toujours existé elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteur dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise.¹

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines plus ou moins

Affecté par plusieurs étapes particulièrement importantes. Les gens ont longtemps cru

La seule façon efficace de gérer une organisation se reflète dans l'importance des facteurs

Les gens dans l'organisation; cette idée a été progressivement abandonnée au début du XXe siècle

Cependant, avec l'émergence des premières théories liées à la gestion des ressources humaines l'idée principale a changé.

1.2.1 L'école classique :

Au cours de la deuxième révolution industrielle, les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome influencée par l'école classique avec un double développement :

- L'organisation scientifique du travail (OST).
- Et l'organisation administrative du travail.²

1.2.1.1 Le taylorisme :

Le taylorisme (également appelé « l'organisation scientifique du travail ») est une méthode de travail développée par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (Frederick Winslow Taylor) de Pennsylvanie. La méthode est bien organisée. Le travail est divisé en tâches de base, simples et répétitives, et confiées à des experts. Incidemment,

¹ THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007

² M.BARABEL, O.MEIER « MANAGEOR » 3ème ed, DUNOD, Paris, P8-15.

F. W. Taylor recommande de faire appel à des professionnels pour la tendance et le développement du mécanisme de récompense ingénieux de l'époque, pour

développer des plans de formation et des méthodes de sélection. le but

Le principe du taylorisme est d'obtenir la meilleure productivité des agents du travail

Avec un minimum d'effort et de fatigue.

F. W. TAYLOR dans son œuvre « The Principles of Scientific Management »

Il a une Proposition de réorganisation complète de l'entreprise, comme suit: Une analyse de poste doit être réalisée

la science n'est plus empirique. Il a également ajouté que chaque activité est divisée en tâches les éléments de base des tests selon les normes de rentabilité

Réassemblez ou modifiez les procédures de fabrication. Cette standardisation

Ensuite, il doit être appliqué par tous les travailleurs et faire attention à la manière

Temps de fonctionnement.¹

1.2.1.2 Le fayolisme :

Contrairement à Taylor, Fayol a une large vision de la direction et de l'entreprise. Ce dernier ne se limite pas à un ensemble de processus de production, mais comprend également divers mouvements avec des fonctions et des propriétés différentes. Henri FAYOL distingue six fonctions dans le fonctionnement de l'organisation: business (achat, vente et échange), finance (recherche et utilisation optimale du capital), sécurité (protection des biens et du personnel), comptabilité (bilan, statistiques, inventaire)), technologie (production, fabrication, activités de transformation) et gestion. Fayol a souligné que les activités administratives ont été ignorées, il l'a donc divisée en cinq parties: prévoir ainsi que organiser aussi commander, coordonner , contrôler.

1.2.2 L'école des relations des humaines :

Le mouvement des relations humaines est né de professeur américain Elton Mayo (Elton Mayo). Ses œuvres sont incluses dans les années 1930, l'usine Hawthorne de Western Electric.

Il est considéré comme le fondateur de la psychologie industrielle.

Il a défini plusieurs principes de base qui caractérisent la tendance actuelle de la pensée.

¹ Frederick Winslow Taylor : The Principles of Scientific Management, 1911.

Selon Mayo, les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils recherchent le respect et amitié des personnes liées à l'accomplissement des tâches, la plupart des employeurs utilisent un processus de suivi progressif . les procédures de supervision orienté vers intimidation et peur de perdre leur emploi et de les remplacer par plus d'emplois donc construire une base positive sur la base d'une atmosphère de respect mutuel et de justice¹.

Le travail de Kurt Levin analyse les groupes et le comportement des individus en groupe

Dynamiques particulières, rôles de leadership, changements de comportement,

Complétez cette méthode.

La pyramide des besoins d'Abraham Maslow : et sa théorie des besoin il s'intéresse à la dépendance des individus vis-à-vis de leurs besoins.

Figure N°01 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow :



Source : KOTLER.P et DUBOIS .B , marketing management, 7ème édition , union public, paris 1988.

Les premières recherches de Maslow ont concerné le comportement des animaux (chiens, singes) et les déterminants du comportement humain en société. À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour

Besoins psychologique Besoins de sécurité Besoins d'appartenance Besoins d'estime Besoins

¹ Elton Mayo: The Human Problems of an Industrial Civilisation. New York, Macmillan, 1933.

d'accomplissement ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi. Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément¹

1.2.2.1 Douglas Mc Gregor et la théorie XY :

Douglas McGregor (1906-1964) 33 a obtenu un doctorat en psychologie à l'Université de Harvard aux États-Unis, après avoir été directeur à cette l'Université en 1935, il était professeur de psychologie industrielle à l'époque

De 1937 à 1964, il a été engagé dans la gestion industrielle au "Massachusetts Institute of Technology" en même temps en même temps que conseiller de nombreuses entreprises sur des relations interpersonnelles. Il distingue deux Solutions aux problèmes humains. Tout d'abord,

L'orientation de l'organisation dépend de la théorie implicite suivie par le leader.

Deuxièmement, le contrôle C'est très important et vital au sein de l'organisation.

Théorie X représentant le management et théorie Y représentant l'école des relations humaines.. En d'autres termes, selon la première x théorie, les travailleurs ne veulent pas travailler, là où ils doivent être contraints de le faire et menacés de sanctions. Les gens préfèrent être dirigés et protégés et pas responsable. Par conséquent, la théorie suppose que

À propos de la gestion des personnes que la plupart des gens détestent ce travail et essaient de le faire et évitez cela autant que possible, ils ont peu d'ambitions et évitent les hypothèses

Moins de responsabilités, ils sont hostiles au changement et indifférents à la demande organisation.

Selon la théorie Y, le travail est dans la nature humaine, et ils savent se guider et se contrôler. La théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle

¹ Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006

Pense que les gens ne sont pas paresseux, s'ils montrent une sorte de paresse

Le travail, c'est-à-dire l'attitude véhiculée par leur expérience passée avec les autres organisation.

Pour les dirigeants qui détiennent cette théorie, la meilleure façon de les encourager est d'embaucher

Le travail consiste à leur donner un certain degré de liberté, d'autonomie et de responsabilité. Cette motivation est devenue fondamentalement la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur¹

1.2.3 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :

Les facteurs qui mènent à la satisfaction au travail et à la motivation sont différents de la nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. "Sa théorie à deux facteurs"

D'une part, il montre que le facteur de satisfaction est lié à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité.

alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage du « macro social » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression

Herzberg a souligné que bien que les facteurs d'insatisfaction soient faciles à éliminer, ils peuvent être résolus et affirme que le facteur satisfaction sera difficile à gérer.

Herzberg a souligné que bien que les facteurs d'insatisfaction soient faciles à éliminer, ils peuvent être résolus. Affirme que le facteur de satisfaction sera difficile à gérer.²

.De l'administration du personnel à la fonction RH :

La gestion des hommes a été rationalisée au 19^{ème} siècle par

Une main-d'œuvre dispersée et polyvalente, Guider les travailleurs sédentaires de la ville à occuper plus d'un emploi. A cela s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, comme la compagnie des chemins de fer (138 000 salariés en 1869). Le nombre de travailleurs dont la qualité doit être gérée nécessite de bons praticiens de la gestion.

. **De 1900 à 1945 :** Vit l'émergence réelle des fonctions Les grands groupes, notamment les voitures jouent toujours un rôle Majeur. Main-d'œuvre importante, rationalisation de la

¹ Ibid

² ibid

production sous l'influence d'ingénieurs, L'émergence du premier élément constitutif d'une vie salariale, comme un contrat de labeur, droit de grève, conventions des groupes

. Pendant les Trente Glorieuses :

Le contexte est propice à la durabilité des pratiques de gestion du personnel poussé par le fordisme, position et réputation de l'organisation bureaucratique. le trente glorieux représente trente ans après la fin La deuxième Guerre mondiale , jusqu'à la première crise pétrolière en 1973. Pour les pays industrialisés occidentaux, c'est une période de prospérité extraordinaire Il se caractérise par une forte croissance économique, le plein emploi, Croissance rapide du pouvoir d'achat et croissance de la consommation de masse, a cette époque, la tendance des relations interpersonnelles se développe également, Mettez l'accent sur les facteurs humains. Conscient de la motivation et La performance est liée aux conditions de travail et à la qualité des relations les ressources humaines de l'entreprise.

.La GRH à l'époque actuelle :

Dernièrement, la fonction RH a accueilli le même arrangement que les autres fonctions organisationnelles. Cette fois, nous avons également vu la gestion de nouveaux problèmes, tels que: , santé et sécurité ,gestion de carrière, retraite, amélioration technique.

par conséquent, nous disons qu'il s'agit d'une période de évolution et de reconfiguration du rôle de la gestion des ressources humaines, qui pointe vers d'autres aspects, tels que la planification stratégique, la qualité de vie au travail et la culture d'entreprise, .

Finalement, gestion des ressources humaines est changer à un membre à part entière de la haute direction avec une influence considérable. En effet, le changement dans le travail s'est diversifié pour les individus et les progrès technologiques ont incité les salariés à rechercher des personnes plus performants et plus compétents

Le tableau suivant montre l'évolution de la fonction R.H ;

Tableau n°01 : L'évolution de la fonction RH.

	Gestion du personnel GRH	Gestion du personnel GRH
Principe de base	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement.

Prévision	Court et moyen terme.	Long terme.
Avantage compétitif	Marché ou technologie.	Qualité des RH.
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation.	Machine, organisation et qualité des Rh
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière. et nature du travail confié.
Face au changement	Résistance au changement c'est l'homme qu'on change.	, La RH est flexible.

Source : J-L Cerdin, « Gérer les carrières », Editions EMS, Paris, 2000, p17.

Section 2 : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources humaines

2.1. Les finalités de la gestion des ressources humaines :

- . Intégrer dans un modèle cohérent de management des compétences, et à l'échelle de l'organisation, les pratiques traditionnelles de ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'évaluation, les plans de formation, la planification stratégique, l'employabilité, la mobilité, la rémunération, et les récompenses.
- . Aligner la politique des RH et des compétences sur les stratégies de l'organisation et des unités et, pour cela, rendre la direction des ressources humaines partie prenante des décisions stratégiques, prendre en compte les ressources humaines dans le tableau de bord stratégiques.
- Transférer aux managers opérationnels la gestion humaine de leurs personnels en leur fournissant des données par les nouvelles technologies et réduire les coûts de la fonction ressources humaines tout en améliorant la qualité du service.
- Mesurer et développer le capital humain considéré comme un actif essentiel de l'organisation : attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir.

- Apporter de la valeur au personnel par une politique de rémunération appropriée, l'intérêt du travail, l'employabilité, le comportement de la hiérarchie, la reconnaissance, la sécurité et des services.¹.

Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

La fonction des ressources humaines vise la fusion, l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, matériels et financiers donc une bonne planification des ressources de l'entreprise (planification à long, moyen, court terme), on peut englober les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants :

- Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- Conserver : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;
- Développer: l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- Motiver et satisfaire : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;
- Etre efficace : tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs.

Cette efficacité se traduit par: l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes ; l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail.²

¹ Louise LEMIRE, Gaétan MARTEL, « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007, p319.

² Sekiou, Blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2e édition, Bruxelles, 2001, p10.

2.2. Les domaines d'activité et les structures de la fonction ressources humaines :

Les activités de gestion des ressources humaines concernent de nombreux domaines, notamment la gestion du travail et de la main-d'œuvre, le recrutement, la gestion des carrières, la formation et la gestion des compétences, les salaires, les archivistes, les conditions de travail, le dialogue social et la communication interne.

Après l'annonce de ces thèmes, il est clair que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux volets:

- Un pôle administratif centré sur le respect de la réglementation et des procédures.
- Un pôle managérial centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation.

Ainsi, au niveau de pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, de recrutement au suivi statutaire d'une manière générale.

- Le pôle managérial regroupe quant à lui, des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue social, communication interne.

- Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité; dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voir de qualité ou de stratégie.¹

Les activités de la fonction ressources humaines (ex., le recrutement, les conditions de travail, les négociations collectives) sont multiples, et ses tâches sont de natures diverses (opérationnelles, administratives et stratégiques).

Citeau (1997) décompose les activités de la fonction ressources humaines en trois domaines distincts, mais interdépendants, qui traduisent son degré d'officialisation et d'intégration dans l'organisation ainsi que son enrichissement à travers le temps : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social.

Ajoutons simplement que la mission principale de l'administration du personnel est de

¹ DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000, page 8-9.

satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié (ce qui requiert des compétences précises dans le domaine législatif), et d'assurer efficacement l'administration du personnel ;

La GRH recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines (adéquation besoins et ressources disponibles, équité contributions-rétributions) et que, de plus en plus laissée à l'initiative de l'encadrement direct, elle n'est plus un domaine réservé à des spécialistes, dont on attend plutôt qu'ils jouent des rôles de conseil, de promotion, de coordination et de cohérence globale des actions.

Mentionnons également que le développement social concerne les aspects les plus stratégiques de la fonction ressources humaines et que, en tant que compétence partagée entre le management (qui décide) et les directions des ressources humaines (qui proposent et mettent en œuvre), il s'élabore à partir des répercussions des orientations stratégiques sur la gestion des ressources humaines.¹

2.3. Le développement de la fonction RH :

Les années 1980-2002 ont connu un renouvellement rapide de la fonction. J. Fombonne dans son remarquable historique de la fonction personnel, propose une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :⁷

- Les prémices (1850 à 1916) ;
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- L'âge adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Dans les années 80 et au début des années 90, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion

¹LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan, Editions Debock Université, 2e édition, Bruxelles, 2001., p319. In Citeau, J.-P. (1997) « Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques », 2e éd.Paris, Armand Colin/Masson.

qualitative des ressources humaines.

Au début des années 90, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégique auxquels il participe peu.

Dans les années 2000, l'heure de la contre-offensive semble venue. Les DRH sont conscients de la nécessité de s'affirmer comme acteurs stratégiques de premier plan pour que leur entreprise reprenne goût à la croissance et à la conquête. Ils doivent convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche human assets (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils susciteront la création d'emplois. « Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive.¹

2.4. Le renouvellement de la gestion des ressources humaine

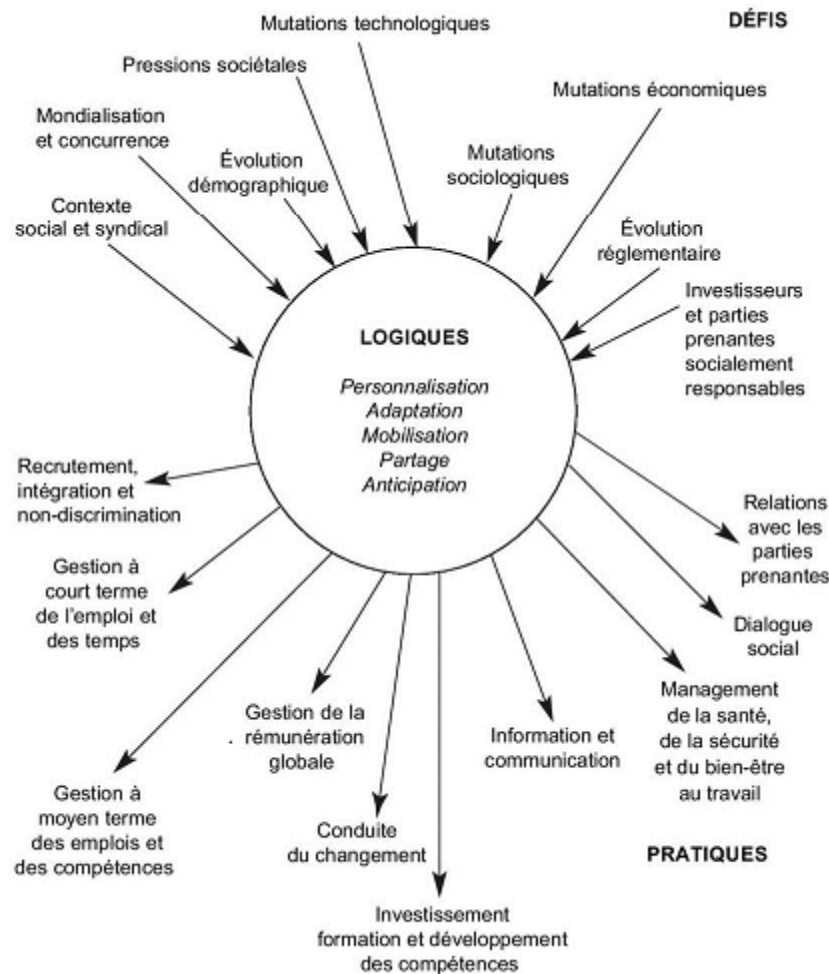
Le schéma suivant propose un modèle contingentiel de la GRH faisant ressortir la liaison Défis Logiques, Pratiques.

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour répondre; elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

1

PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » vuibert, 11e édition, paris 2003, p 31-32

Figure n°02: Défis logiques, pratique de la GRH :¹



Source : Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines »

Facteurs influençant sur la gestion des ressources humaines :

La **GRH** est instable car elle est très sensible aux évolutions de l'environnement interne et externe et aux attentes des différents clients (collaborateurs, stagiaires, etc.). L'évolution de son environnement et les attentes des clients ont fortement favorisé accroissement des activités de la fonction **RH** et le recentrage des fonctions de la direction des **RH**

- **les mutations économiques :**

A partir des années 1990 la nature du tissu industriel a changé au fil du temps, le secteur des technologies de l'information et de la communication et de l'industrie de service occupe une grande partie de la population active ; la circulation de l'information devient une ressource stratégique au détriment du capital ; la nature de la consommation a évolué de

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, p 02

manière considérable, on passe de la consommation de masse à une consommation sélective et personnalisée ¹, Les entreprises choisissent des cours de positionnement stratégique De nouveaux marchés de niche et des marchés ouverts détruisent les barrières douanières pour améliorer la circulation des marchandises et des capitaux. La concurrence internationale a intensifié les préoccupations concernant les ratios employés / valeur ajoutée plus élevés que ceux des concurrents, et même les branches compétitives en matière de main-d'œuvre se sont internationalisées. Compte tenu du déséquilibre entre les pays, tout cela aura des conséquences énormes sur la stabilité de l'emploi et la survie des entreprises (évitée par la critique littéraire). Pour cette raison, les individus et les organisations doivent tenir compte de l'environnement macroéconomique lorsqu'ils prennent des décisions.

- **Les mutations socioculturelles :**

L'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples pour diverses raisons que sont : l'âge, la formation, les compétences, les origines ethniques...etc. ceci se traduit par de grandes différences d'attentes. Devant ce fait l'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissance est l'une des fortes attentes des salariés d'aujourd'hui ².

- **Les mutations technologiques :**

L'être humain a atteint un niveau élevé de progrès technologique, en particulier dans le domaine des technologies et de la communication, l'avancée technologique a altéré presque toutes les activités et fonctions de l'entreprise.

Pour **Jean Marie PERETTI**, cela a eu des conséquences :

- La transformation des organisations : l'organisation du travail a été modifiée, ce qui a eu pour effet le bouleversement des structures. L'entreprise devient tourbillonnante.
- L'accroissement de la productivité : l'introduction de la technologie dans le processus de production et dans la gestion en générale a conduit à un accroissement conséquent de la productivité, mais elle a aussi entraîné des sureffectifs dans certaines fonctions ce qui a donné suite à des plans sociaux. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- La modification des compétences requises : chaque nouvelle technologie transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper ces modifications, une gestion des emplois et des compétences (GPEC) doit être mise en œuvre. Cette évolution rapide des

¹ BERGERON (L) et autres : gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999, P.36.

² PERETTI (J.M) : gestion des ressources humaines, 13ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2006, P.45.

compétences rend vite obsolète les grilles de classifications et de rémunérations, ceci nécessite une actualisation.

constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants. Elle modifie aussi les critères et les cibles de recrutement.

→ Le renchérissement du coût des équipements : la diminution de la durée de vie des équipements pour cause d'obsolescence rapide, a eu pour conséquence l'évolution de la durée d'utilisation des équipements, ce qui a engendré un réaménagement du temps du travail.¹

Le domaine de la GRH :

Les secteurs d'activités de la GRH sont nombreux, qu'il s'agisse de la gestion des emplois et des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation et de la gestion des compétences, des rémunérations, des dossiers du personnel, des conditions de travail, de dialogue social et de la communication interne.

A l'annonce de ces thèmes, on voit bien que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux pôles :

- Un pôle administratif centré sur le respect de la réglementation et des procédures.
- Un pôle managérial centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation.

Ainsi, au niveau de pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, de recrutement au suivi statutaire d'une manière générale.

- Le pôle managérial regroupe quant à lui, des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue social, communication interne.

- Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité; dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle².

2.5. LE RÔLE DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES :

Les professionnels RH jouent le rôle d'agents de changement.

¹ BELANGER (L) et autres : Gestion Ressources Humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1992, P.74.

² DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, Paris, 2000, page 8-9

Juste ajouté aux rôles connus du partenaire commercial. Ces deux rôles nécessitent

Nouvelles compétences: connaissance métier et maîtrise des technologies,

Ensuite, il y a la gestion basée sur les objectifs et axée sur l'action, les leaders fonctionnels et capacité organisationnelle et capacité d'exercer une influence.

BOROSKI, BLANCERO et DYER présentent, dans leur œuvre « Competency Implications of Changing Human Resource Roles »¹, un ensemble de six rôles des professionnels en ressources humaines : instigateur et leader du changement, consultant, partenaire dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'affaire et de ressources humaines, développeur de compétences, soutien opérationnel et, finalement, leader de son service. Selon ces auteurs, chaque gestionnaire doit posséder onze compétences de base et aptitudes suivantes : le sens éthique (sens pour le respect des personnes et sens à l'intégrité), l'efficacité des communications écrites ainsi que verbales, le sens de l'écoute, la capacité d'établir et de maintenir un réseau de relations, la capacité de travailler en équipe, l'adoption des normes élevées de qualité, le jugement et orientation vers des résultats, le sens d'initiative, la confiance en soi et, enfin, l'enthousiasme et l'engagement¹

Avec le temps, d'autres compétences se sont ajoutées encore. Selon une étude menée par HAINES et ARCAND² qui ont analysé le contenu d'annonces de presse présentant des postes en gestion des ressources humaines, quelques connaissances ont évolué à la hausse. Il s'agit de connaissances comme par exemple : la maîtrise de la langue anglaise, la connaissance de l'informatique et la connaissance des nouvelles approches de gestion. Au sujet des qualités personnelles, les qualités prioritaires sont d'abord les habiletés interpersonnelles (communication ou leadership sont les plus demandés), puis des habiletés en gestion (par exemple sens de l'organisation, vision, etc.) et, enfin, des qualités de savoir-être (comprenant par exemple le dynamisme, créativité ou autonomie)²

2.6. Dimensions de la gestion des Ressources humaines :

La liste n'est pas exhaustive, mais elle permet de distinguer plusieurs dimensions principales.

¹ BOROSKI, J., D. BLANCERO et L. DYER. Competency Implications of Changing Human Resource Roles. N.Y., Center for Advanced Human Resource Studies, ILR/ Cornell, 1994, p. 32.

² HAINES, V. et M. ARCAND (1997) « Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines. Une analyse de contenu d'annonce de presse (1975 – 1985 – 1995) » Relations industrielles, vol. 52, n° 3, p. 583-607

La gestion des ressources humaines doit aussi permettre aux partenaires sociaux d'assurer le respect de la réglementation et aux pilotage de l'entreprise.

On a 4 dimension de la GRH :

- **Dimension managériale et économique** : Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.
- **Dimension juridique** : Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20ième siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.
- **Dimension psycho-sociale** : L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres. Pour les premiers, il semble que l'entreprise ou l'institution soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie voire sa personnalité en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs tel que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, l'opportunités des carrières, et autres. Quant aux employeurs, ils cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver et développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel
- **Dimension politique** : Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre.¹

¹ Jean-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997

Section (3) : Les Pratiques De La GRH :

La description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit.¹

En fait GUERIN & WILS (1990)⁵⁰ précisent que l'expression « pratique de gestion » sous-entend "habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportement), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle²

A chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières. De plus la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Dans la même veine il faut souligner que des efforts furent maintes fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH, mais leur nombre est tout simplement illimité (GUERIN ET WILLS, 1990). Cependant il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH. Traditionnellement, la majorité des auteurs ont regroupés des activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches. Quelques autres ont plutôt choisi de regrouper ces objectifs selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient. Plus récemment, certains chercheurs ont utilisés l'une ou l'autre approche pour placer l'emphasis sur les champs d'activités les plus stratégiques pour le développement de l'organisation (Beer et al., 1984 ; Devana et al., 1984 ; Besseyre et al., 1987 ; Schuler 1987 ; Ulrich, 1987 ; Dyer & Holder, 1988)³

Sur le plan opérationnel, ce type correspond aux principales activités de gestion des ressources humaines exposées à la grande majorité des articles académiques et pédagogiques en termes de ressources.

¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009

² GUERIN, G & WILS, T (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville ; p667-715

³ Cité D.-J. GARAND, B., FABI, 1991, AGRH ; fondement conceptuel des pratiques de GRH en PME.

Nous nous concentrons sur les humains à des fins de recherche

Pensez et jugez qui sont utiles et facilement disponibles dans le domaine de notre entreprise.

3.1. La planification des ressources humaines :

La première étape de la Planification stratégique des ressources humaines c'est La méthode de planification des ressources humaines , elle est généralement appelée gestion de Prévisions des ressources humaines.

c'est « l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités Permettant aux dirigeants d'une organisation, on collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent a la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salaires a travers des stratégies a court, moyen et long terme.»¹

ainsi « est un processus d'élaboration et de mise en application de plans et de programmes visant à assurer à une organisation le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaire , et ce, au moment où elle en a besoin .il ya donc un lien direct entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique. »²

3.1. les objectifs de la planification des ressources humaine :

La planification est nécessaire parce qu'elle elle contribue à atteindre les objectifs de plusieurs manières, un grand nombre d'objectifs, l'un des principaux objectifs est de prédire l'offre et la demande futures

Les meilleurs intérêts des personnes et des organisations c'est de fournir une meilleure base pour planifier le développement des employés pour tirer le meilleur parti potentiel des employés et améliorer le processus de planification global de l'organisation.

La planification des ressources humaines permet de considérer les coûts qui y sont associés
a La gestion des ressources humaines est un investissement, pas une dépense difficile à gérer; faire face à l'avenir de la gestion des ressources humaines et aux département des ressources

¹ Sekiou.Blondin .Fabi.Bayad.Peretti..Alis.Chevalier « Gestion des ressources humaine » 2ème édition, Boeck et larcier université, bruxelles. P 70

² L.DOLAN. Shimon .Tania Saba, Susan.E..Jackson.Randanll S.Schuller, « la gestion des ressources humaines , tendances, enjeux et pratiques actuelles » , édition du Renouveau pédagogique ,paris,2002, P162.

humaines en tant que responsable, L'organisation reconnaît qu'il existe des liens clairs entre les plans de ressources humaines et autres fonctions organisationnelles, telles que la planification stratégique,

3.2. Le Recrutement :

Le recrutement est un élément important de la gestion des ressources humaines et de son succès, pour mieux comprendre ses parties importantes, nous vous fournissons quelques informations sur le recrutement.

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'avoir des difficultés à trouver et à retenir des collaborateurs qualifiés, et ces ennui ne doivent pas occulter le fait que le recrutement est une opération majeure dans laquelle l'entreprise est engagée depuis longtemps. Un échec entraînera d'énormes coûts sociaux, économiques et humains et entraînera de graves conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche de long terme bien pensée Et construit. Clarifier les objectifs, l'activité et le développement de l'entreprise. L'avenir est un préliminaire et nécessaire pour le recrutement.

Les politiques de recrutement doivent répondre aux critères définis par l'approche de gestion des compétences, qui permet de prédire les besoins de l'entreprise au futurs

➤ Définition :

Selon **SEKIOU Lakhdar** : « Le recrutement d'un salarié est une chaine de multiples opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée »¹.

Selon **Jean-Marie PERITTI** : « Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »².

« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placés aux endroits où ils sont les plus utiles »¹.

¹ SEKIOU et autres, Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993, page 227

² PERITTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, page 178.

On peut dire que le recrutement est un composant essentiel de la gestion des ressources humaines, et il sera également attribué en fonction d'un ensemble d'opérations développées pour permettre à l'entreprise de répondre aux exigences du poste au moment opportun.

➤ **Les étapes du recrutement :**

Figure 03 : les étapes de processus du recrutement

Etape 1	Préparation de recrutement	Expression de la demande (1)
		Analyse de la demande (2)
		Définition du poste et de profil (3)
Etape 2	Recherche des candidats	Prospection interne (4)
		Recherche des candidatures externes (5)
Etape 3	Sélection des candidats	Tri des candidatures (6)
		Entretien (7)
		Tests (8)
Etape 4	Accueil et intégration	Décision (9)
		Proposition au candidat et contrat (10)
		Accueil (11)
		Intégration (12)

Source : PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15eme édition, Vuibert, Paris, 2008, page 84.

En général, ce schéma est le plus utilisé dans diverses situations. Ainsi, l'entreprise qui constitue le programme permanent de l'entreprise recrutera chaque année un certain nombre de salariés

-Préparation au recrutement La première étape du processus de recrutement consiste à exprimer les besoins, à les analyser et à déterminer les postes .

- La recherche de candidats comprend une exploration interne ou externe

- La sélection des candidats comprend une exploration interne ou externe

¹ ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris, 1999, page 355.

Sélection des candidats: Dans le processus de sélection, il y a trois forces: un choix, un étant sélectionné (ou rejeté) et un offrant une aide à la sélection. La sélection consiste à évaluer et à sélectionner des candidats considérés comme qualifiés et compétents et capables de performer de manière satisfaisante dans un poste donné. La sélection elle-même est un processus qui comprend trois étapes, comme la présélection, qui comprend l'analyse des formulaires de demande d'emploi et des curriculum vitae. Cette étape est suivie de l'entretien de sélection, qui est réalisé par un manager qui vise à évaluer certaines caractéristiques du candidat.

-Acceptation et intégration: La dernière étape du processus implique la prise de décision, la passation de marchés, l'acceptation et l'intégration.

3.3. La formation :

La fonction ressource humaine et en particulier la formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines a un rôle critique, Il leur faut répondre aux attentes des employés afin de les fidéliser, les faire contribuer à la performance et l'épanouissement de l'entreprise et ainsi les motiver

« Ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹

« La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »².

➤ Le Système de la Formation :

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions :

- - **Fonction de Pilotage** : est assurée par un ou plusieurs personnes. Cette fonction permet de maintenir le système en accord avec l'environnement, en assurant : - la survie du système - être en adéquation avec les objectifs à atteindre. -

¹ SEKIOU, PERETTI, BAYAD ; Gestion des Ressources Humaines ; 2ème ED, Ed De Boeck ; 2001 ; P.336

² J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3 ème ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101

la cohérence avec les autres systèmes. Le tout pour organiser, structurer et prévoir.

- - **Fonction de Régulation** : quant à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.
- – **Fonction de Réalisation** : c'est la réalisation concrète des actions de formations prévues au plan formation. Cette fonction assure la transformation des entrées en sorties.
- - **Fonction de Contrôle** : Son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote¹.

➤ **Les enjeux de la formation :**

Il y a deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc. La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée. La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles. La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

¹ J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation, 1999, P.18

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts). 49 Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles. Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés.¹

Tableau n°2 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
1	Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
2	-Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence forte.
3	-Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer.
4	-Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
5	-Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en

¹ M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM

	formation), point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères et échéances réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, besoins et des contraintes du terrain.
6	-exploitation des informations existants sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode appropriées.
7	-Obtenir des acteurs clés, la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités.
8	Appliquer la démarche.
9	Synthétiser les résultats en formulant les objectifs en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	Faire valider ce projet par les acteurs clés ¹

Source : A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines »,12eme édition Vuibert paris .p 193.

3.4. La Rémunération :

La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.²

¹ A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines »,12eme édition Vuibert paris .p 193.

² Thévanet B.,Dejoux C.,Marbot E.,Bender A., « Fonction RH »Ed,Pearson Education,Paris,P258

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle¹

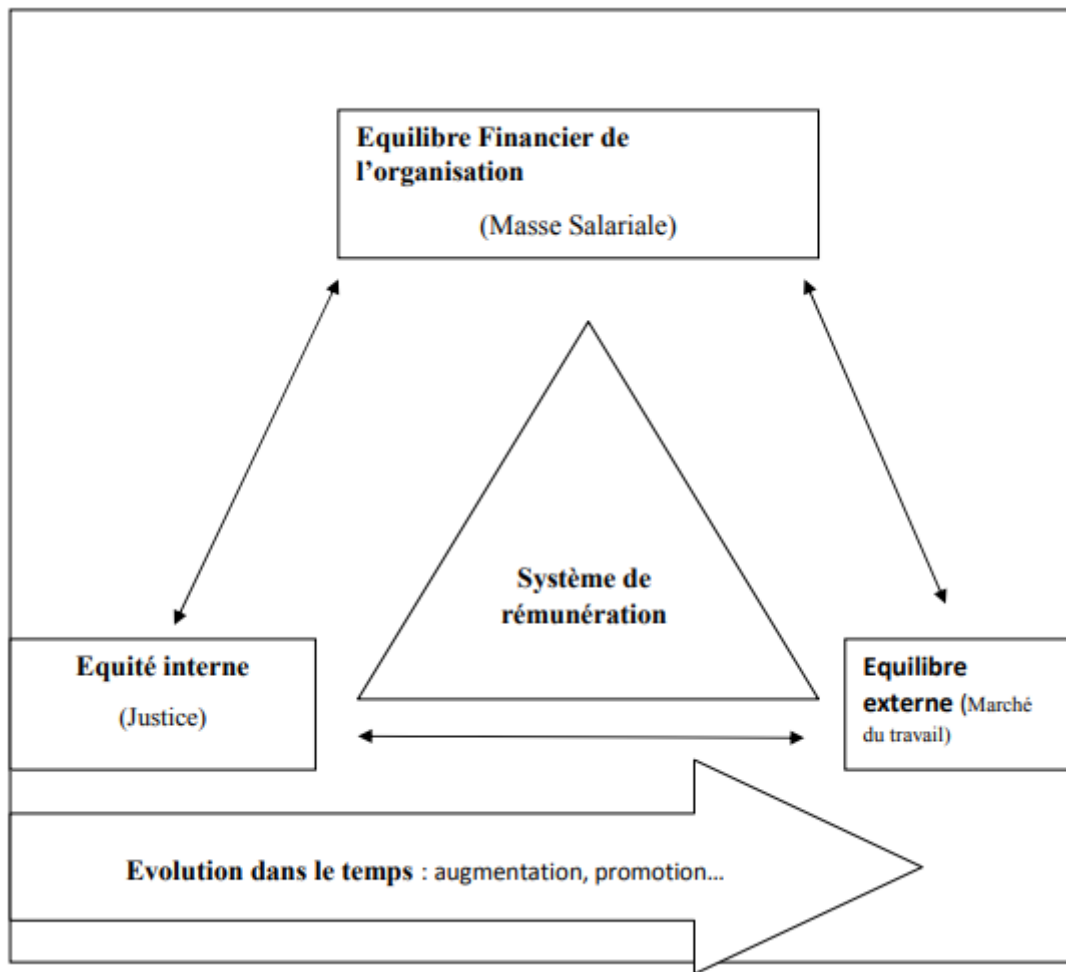
.Cadin, et all parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle²

G.Donnadieu considère La vision ressource humaine du système de rémunération comme un système dynamique et évolutif a trois composantes. Equilibre externe, Equité interne et équilibre financier.

¹ Cadin L.,Guérin F.,Pigeyre F.,Gestion des ressources humaines,P.236.

² L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.

Figure n°05 : L' équilibre du système de rémunération :



Source : adapté de Donnadieu, Du salaire a la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunération, édition liaison,3é Ed,1997.

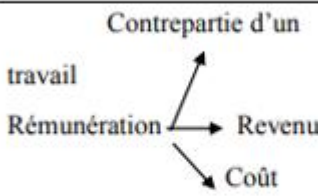
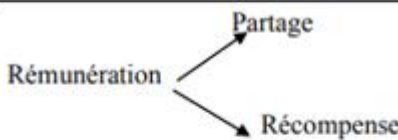
L'équilibre financier signifie que la capacité de payer est supérieure aux dépenses salariales.

La masse salariale c'est la totalité des dépenses totale de l'entreprise pour la rémunération du travail et ne doit pas dépasser le niveau possible de l'engagement financier de l'entreprise.

- **Les trois grandes fonctions de la rémunération :** la figure ci-dessous N°04 représente la rémunération selon les trois fonctions avec les références et les traductions pour les employés. ¹

¹ Ibid

figure N°05 : Les trois fonctions de la rémunération :

	Définition	Référence	Traduction (pour l'homme de personnel)
Economique	 Contrepartie d'un travail Rémunération → Revenu Rémunération → Coût	Marché, rareté (libéralisme). Equilibre Production/ Consommation (fordisme) Equilibre financier de l'entreprise	Enquêtes salaires Négociations salariales Masse salariale
Sociale	 Rémunération → Partage Rémunération → Récompense	Justice sociale Equité collective Mérite, équité individuelle	Participation, intéressement Classification, grille de salaire Individualisation
Gestionnaire	 Moyen de gestion des RH Rémunération → des RH	Optimisation de la RH Motivation/ implication des hommes	Gestion des carrières Performance individuelle et d'équité

Source : Dimitri. WEISS, « les ressources humaines », Edition, 1999, P327.

3.4.1. : Les facteurs de la rémunération : Il existe deux types de facteur :

➤ **Les facteurs internes de la rémunération :**

- **Nature de l'emploi :** elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de bases.
- **Contribution du salarié :** elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance - La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle l'évaluation des ressources humaines, effectuée par le supérieur immédiat. - L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. - La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.

- **Capacité de payer** : la marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. L'organisation est la plupart de temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main- d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.
- **Productivité de la main- d'œuvre** : il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné. Les taux de rémunération ainsi établis laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce, à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

➤ **Les facteurs externes de la rémunération**

- **Lois du marché** : l'évolution des salaires est une question d'offre et de demande autrement dit quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.
- **Législation gouvernementale** : l'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. On cite à titre exemple : une loi sur le SNMG, SMIC.... Par sa législation, l'Etat détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salariés. A la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.¹

3.4.2. : Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont :

- **Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.
- **Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa

¹ L. SEKIOU et J. M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition. De Boeck. Bruxelles. 2001, p 157.

performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

- **Conserver les ressources humaines performantes** : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique

- **Motiver les ressources humaines** : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

- **Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres (le respect de salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.¹

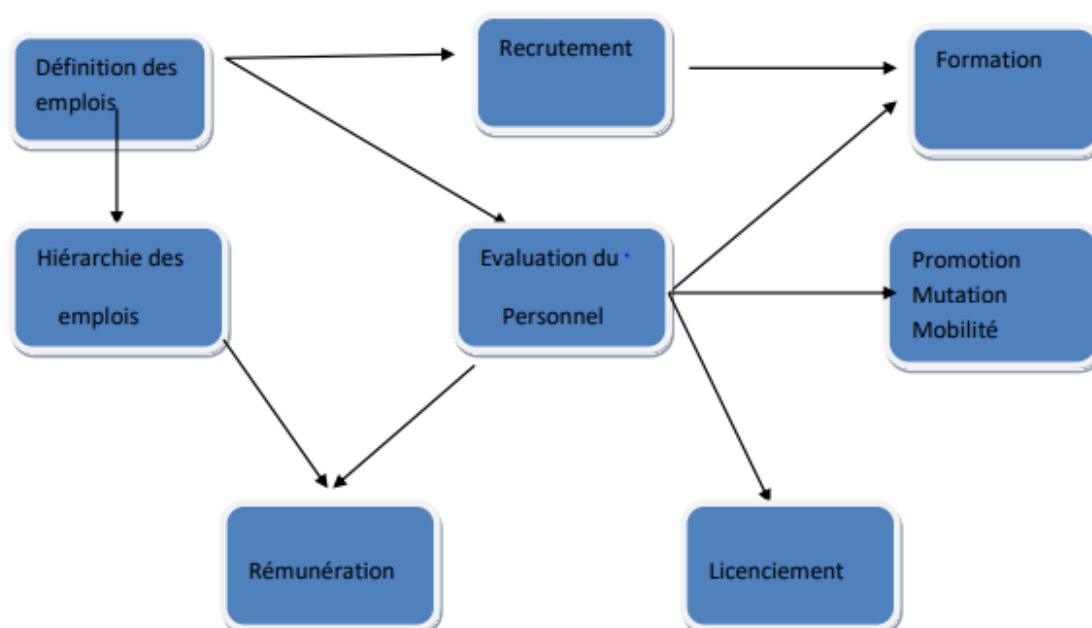
3.5. L'évaluation:

Selon Bernard Martory et Daniel Crozet : « l'évaluation est le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :-par une notation ;-par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de période précédant l'entretien »²

¹ THEVENET, (Maurice) et autres, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition La Source, 2007, p (204,205)

² Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7eme édition, paris, 2008, p74

Figure n°06 : La place de l'évaluation du personnel dans la GRH :



Source : Ouvrage d'Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 95.

La figure montre la relation qui existe entre la pratique d'évaluation et d'autres pratiques processus de ressources humaines.

Il est important de prêter attention au processus d'évaluation des personnes, il occupe une place centrale dans le processus de gestion des ressources humaines. En fait, on peut dire : que les employés sont au cœur de tous les processus de gestion des ressources humaines car ils affectent toutes les décisions, ceci est lié à la gestion du personnel dans l'organisation, c'est pourquoi notre recherche est basée sur le graphique précédent (Figure 5).

3.5.1. Les objectifs de l'évaluation :

Selon PERETTI, J : « Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. ».

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité¹

3.5.2. . Les méthodes d'évaluation :

Il existe plusieurs méthodes :

- **L'évaluation annuelle** : Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »²
- **L'entretien individuel** : « Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée a savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir »³
- **L'entretien collectif** : Guillot Soulez dit de cette méthode « Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel »⁴
- **La méthode du 360°** : Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »⁵

C'est l'auto-évaluation de l'employé donc il est évalué par ses collaborateurs par suite son supérieur hiérarchique

¹ Yalouane, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997, P.107

² Chloé Guillot- Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008.P.22.

³ Chloé Guillot-Soulez. Op cit. P.23

⁴ Ibid. P.22

⁵ G. Lelarge, la gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2ème Edition Sétif, Paris, 2006

Conclusion du chapitre :

La gestion des ressources humaines a connu de grands changements. Elle comporte de multiples aspects chacun est lié à autre, nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du mangement ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines sont les pratiques, les règles, les participants et contexte, reflétant une interaction permanente, une négociation permanente, entre environnement organisationnel et environnement socio-économique.

Nous pouvons considérer la GRH comme la clé du succès des entreprises qui assurent le meilleur ajustement.

Plusieurs études ont montré qu'il existe des liens entre ces pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise

Donc, la gestion des ressources humaines comprend de multiples activités, telles que évaluation, ,planification, évaluation, formation, rémunération, recrutement, . elles permettent une gestion efficace pour l'entreprise

Le chapitre suivant sera basé sur la gestion des carrières vus son rôle dans la motivation des salariés.

Chapitre (II).

La gestion des carrières

Introduction du chapitre :

La **GRH** est devenue un facteur d'influence pour les entreprises, la gestion carrière c'est l'une des leviers les plus importantes pour les organisations, car c'est un domaine de recherche récent et il a connu une importante évolution

Dans ce deuxième chapitre on essaye d'éclaircir quelque généralité sur l'évolution de la gestion des carrières, elle est divisée en trois sections dont l'objectif est de décrire la gestion des carrières, la définition, le rôle et l'objectif aussi Les enjeux et La position de la gestion de carrière au sein de la GRH ainsi que des principaux domaines dans ce cadre et aussi l'évolution.

Section (1) : Évolution de gestion des carrières**1.1. Évolution de carrière :**

La notion des gestion des carrières est un élément essentiel de la GRH, apparue pour motiver et planifier le personnel. Les plans de la carrière se développent durant les années 60 à l'émergence de situation économique, car les transformations des métiers conduisent les salariés à s'interroger sur leurs parcours professionnels et le besoin de développement de leur carrière.

Dans le contexte des années 80 avec la pratique de la gestion des ressources humaines, et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de la gestion des carrières. Ce dernier cherche à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le mieux de lui-même, où chaque employé de l'entreprise accède, selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes de plus en plus complexes et de plus en plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières se fait au bénéfice de l'entreprise et de l'employé qui était appelé à remplir une fonction bien précise et tout ajustement était réalisé au moment, où le besoin se faisait¹.

¹ Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 8ème édition, paris, 2012. P117.

1.2. Historique de la gestion de carrières :

A partir de ce qui a été développé par EMERY et GONIN dans le chapitre « évolution professionnelle » de leur ouvrage « Gérer les ressources humaines », nous synthétisons l'émergence de la notion carrière comme suit :

Le mot carrière a été probablement employé dans le contexte militaire marqué par une forte hiérarchisation des positions et des grades, pour une même personne. Il y avait par ailleurs, souvent, un parallélisme entre la carrière militaire et celle de l'industrie.

Cependant, pendant très longtemps, la carrière demeure l'apanage des hommes et les femmes n'ayant pas accès aux positions clés ni dans le militaire ni dans le civil, plus que ça, la carrière traditionnelle véhiculait des valeurs et caractéristiques de masculinité, combativité, pouvoir, domination,...etc. C'est un phénomène retrouvé typiquement en suisse jusqu'aux années 1970/1980¹

Chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.²

Durant les années 1960, la gestion des ressources humaines a jouée un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de recherche des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel de salariés à leurs services.³

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant,

¹ EMERY Yves. GONIN François, « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité », 3^e édition, presses polytechniques et universitaires romandes, France, P.254, 2009.

² ALIS Davis et al, «GRH une approche internationale », 3^e édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.39

³ Silvie et Onge-Mechel-audit-victoire-Andrier petit, Relever les défis de la GRH, Edition Litées 1998 Québec.

les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières, à organiser « l'ascenseur social » pour répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, dans le monde bancaire, c'était le temps de « la course aux guichets » avec des ouvertures nombreuses d'agences et donc la nécessité de promouvoir des employés vers des postes de responsabilités. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement¹

Selon Lakhder SEKIOU

1.2.1 Emergence :

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

1.2.2 Décennies 1960 et 1970 :

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

1.2.3 Décennies 1980 et 2000 :

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avantage sur les autres dans leur extension et rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.²

¹ ALIS David et all, op.cit. P.399.

² Lakhder SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines », 2ème édition De Boeck université, Montréal, 2001, P36

Section (2) : Concepts généraux sur la gestion des carrières**2.1. Définition de la carrière :**

Nous pouvons définir le mot « carrière » dans un sens strict comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lequel, il reçoit une rémunération »¹. La carrière se définit comme : « une suite de fonctions d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières »².

« Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise », J.M Peretti, dans la GRH³

Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »⁴

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières (Gutteridge et al, 1993).⁵

2.2. Définition de la gestion des carrières :

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra – professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active »⁶.

« La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières »⁷

¹ PERETTI, Jean Marie, dictionnaire des ressources Humaine, P 118-119

² PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006 P 115

³ J.M Peretti, Ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p .219

⁴ Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94

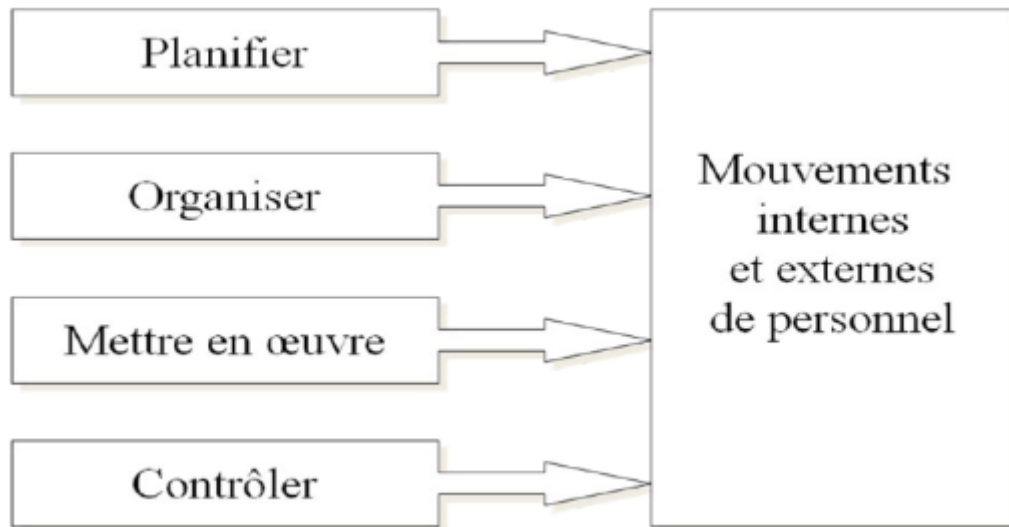
⁵ (GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD P.97

⁶ AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P77.

⁷ PERETTI. J M. Gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118

« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences»¹

Figure n°1 :La signification de la gestion des carrière



Source : Source : Cerdin, Marbot, Peretti, "Gérer les carrières par les pyramides", 1999.P .134

À partir de ce schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion des carrières a pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement du potentiel humain de l'entreprise²

« La gestion des carrières s'inscrit dans un temps long. Elle vise à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements des effectifs depuis l'entrée des employés dans l'entreprise jusqu'à leurs départ en retraite .La gestion des carrières doit demeurer un axe centrale de la mission des ressources humaines »³

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 future afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés.

¹ SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365

² ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004

³ Hacène ait braham, « la gestion des ressources humaines », édition : page bleu, Alger, 2014, P32

La gestion des carrières consiste à définir de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise¹

2.3. Les types de carrière :

2.3.1. La carrière organisationnelle :

Selon **HALL** et **SCHEIN** : Le concept de carrière organisationnel est envisagé comme une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée. L'étude de la carrière organisationnelle s'impose avec la prédominance des grandes entreprises bureaucratiques et des relations d'emploi stables².

Ce modèle traditionnel correspond au schéma promotionnel classique, il est expérimenté de façon plus ou moins claire par les personnes à travers quatre phases successives :

- . Le début de la carrière : les premières années sont consacrées à une période d'informations et de tâtonnements durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence dans lequel il pourra exceller. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.
- La période de consolidation : elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.
- La mi-carrière : l'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se sentir découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes reliés au sentiment précoce de fin de vie professionnelle : désengagement du travail, changement d'objectifs, acceptation de son âge....
- La fin de la carrière : l'individu apprend à se détacher progressivement jusqu'à la retraite, le travail cesse d'être au centre de ses préoccupations.³

2.3.2. La carrière nomade :

Selon **CADIN L, BENDER A-F, SAINT-INIEZ V** : Le terme « nomade » désigne ainsi les individus qui, dans des contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés, en étant guidés par leurs propres critères de réussite¹

¹ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « La gestion des Ressources Humaines » édition GALINO lextenso, 7ème édition, 2014-2015 P 56

² ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1er édition, Paris, 2006, P : 141.

³ ALIS Davis et al, «GRH une approche internationale », 3° édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.403.

Selon **CADIN Loïc** et autres, le modèle de la carrière organisationnelle produit une vision de la carrière congruente avec une structure d'entreprise qui s'apparente peu ou prou à l'organisation bureaucratique ou à ce que l'on peut appeler l'entreprise intègre.²

Les deux modèles de carrière peuvent coexister au sein de même des politiques de GRH de l'entreprise : la « carrière organisationnelle » étant réservée à des salariés faisant l'objet d'une stratégie de fidélisation et sur lesquels l'entreprise investit, la « carrière nomade » rendant compte des trajectoires professionnelles des autres salariés³

Tableau N° 01 : carrière classique et carrière nomade :

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	organisationnel Extra	Organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changement régulier d'entreprise
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit se prendre en main
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisition d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels ⁴

Source : CHLOE GUILLOT-SOULEZ, op cit, p 67.

La prémisse de ce modèle de carrière nomade est l'économie signifie désormais une plus grande mobilité sur le marché du travail.

¹ Loïc CADIN et autres, Gestion des Ressources Humaines, 3eme édition DUNOD, Paris, 2007, P : 448.

² CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 3° édition, édition Donud, Paris, 2007, p.448

³ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 67

⁴ ibid

Tableau n°2: Comparaison des styles de gestion québécois et mexicain

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Relations d'emploi	Sécurité et fidélités	Employabilités et flexibilité
Frontière	L'entreprise	Plusieurs entreprises et pays
Compétence	Spécifiques	Transférables et en contrant développement
Mesure et succès	Salaire, promotion, statut	Intérêt du travail, défi
Responsabilité	L'organisation gère la carrière	L'individu gère sa carrière
Stade de vie	Lié à L'âge	Lie à l'apprentissage ¹

Source : Adopté de El- Akremi et al (2006 : 153).

Les managers assument désormais plus de responsabilités de gestion que jamais dans leur propre profession, ce qui signifie qu'ils sont plus susceptibles d'utiliser leurs talents et compétences aussi vivre selon les valeurs qu'ils défendent.

Carrières nomades et compétences émotionnelles

• Présentation du courant sur l'intelligence émotionnelle.

L'approche sur les compétences émotionnelles prend sa source dans les travaux de recherche des neurobiologistes (Damasio1995) qui démontrent que les émotions ont un effet direct sur le comportement. Ce dernier étudie l'influence de l'émotion sur le management et les satisfactions en milieu professionnel. La théorie de l'intelligence émotionnelle comporte deux courants : l'approche dite « mixte » et l'approche dite « pure ».

- L'approche dite mixte est soutenue par Golman(1995) et Baron(1997). Elle prend enracinement dans les travaux de Salovey et Mayer(1990) et les enrichit en introduisant des composantes de nature motivationnelle, sociale ou liées à la Personnalité, telles que le zèle, la persistance et les capacités sociales.

- L'approche dite pure de l'intelligence émotionnelle est la plus connue qui définit le concept d'intelligence comme étant la somme de compétences émotionnelles.²

¹ JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?, gestion, vol : 37, Montréal, 2012, p : 9.

² ANNE-Françoise Bender et al, « carrières nomades et compétences émotionnelles », Revue de gestion des ressources humaines, N 73, juillet-août-septembre, 2009, p : 22.

- **compétence émotionnelles et carrières nomades :**

Nous avons vu que le courant des carrières nomades fait l'hypothèse générale d'une plus grande importance des compétences individuelles (et plus particulièrement des compétences relationnelles et identitaires) dans la construction de carrières plus mobiles. Nous pensons que les compétences émotionnelles peuvent faire partie des compétences individuelles mobilisées dans la gestion de parcours nomade. Aussi, nous faisons l'hypothèse qu'il existe des proximités entre les trois catégories de compétences de carrière nomades et les compétences émotionnelles au sens de Shutte et al(1998), qui sont dans le tableau suivant¹ :

Tableau n°03: rapprochement des compétences de carrières nomades (Knowing) et émotionnelles

Compétences de carrières nomades	Compétences émotionnelles
Compétence d'apprentissage (knowing-Hou)	Compétences émotionnelles tournées vers la résolution de problèmes (groupe3) (« l'expression des émotion » et « l'utilisation des émotion dans la résolution de problèmes »)
Compétences relationnelles (Knowing-Hhom)	Compétences émotionnelles tournées vers les autres (groupe2). (« l'évaluation des émotions chez les autres » et « la régulation des émotions chez les autres »)
Compétences identitaires (KnowingWhy)	Compétences émotionnelles tournées vers soi (groupe1). (« l'évaluation de ses propres émotions » et « la régulation de ses propres émotions »)

Source : N73-JUILLET-Aout-september¹

De ce point de vue, les compétences émotionnelles face aux autres sont les plus intuitives, ce qui peut établir une proximité significative entre les compétences identitaires et les compétences émotionnelles face à soi.

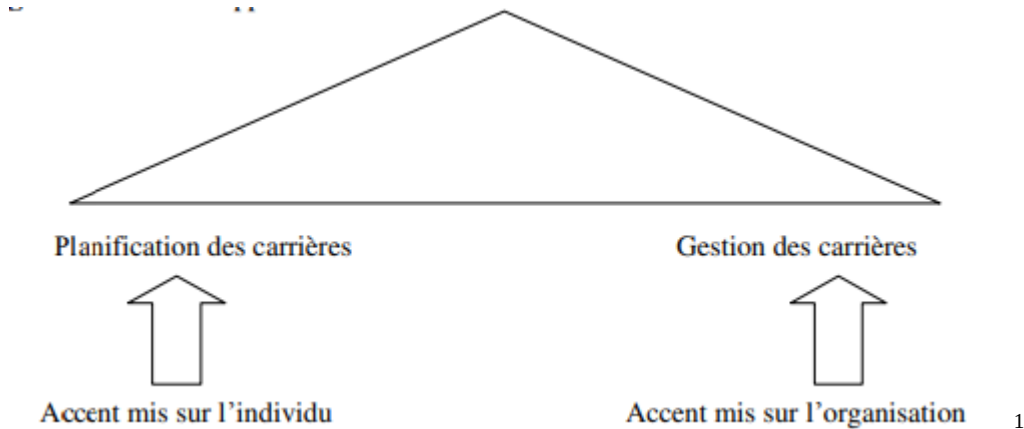
2.4. De la planification des carrières à la gestion des carrières

Les planifications de carrière (individuelle) et la gestion des carrières (organisationnelle) ne sont pas deux processus séparés et distincts

¹ Ibid, p : 23.

La gestion des carrières et la planification de carrière constituent les deux extrémités d'un continuum représentant les activités de développement de carrière. (figure n°02)

Figure N°2 :Double signification de carrière



Source : Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.

La planification de carrière concernait les postes de cadres supérieurs et le service des ressources humaines peut suivre et mettre en œuvre les plans de carrière et suivre un ensemble complet de procédures, ce processus bénéficie de la disponibilité des ressources et de la fidélité des employés à l'employeur.

2.5. La mobilité dans la gestion des carrières :

Les pratiques de la gestion doivent envisager différents types de mobilité en entreprise, nous distinguons :

2.5.1. Mobilité organisationnelle :

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

2.5.2. La mobilité horizontale :

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

¹ CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29

2.5.3. La mobilité latérale :

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

2.5.4. La mobilité géographique :

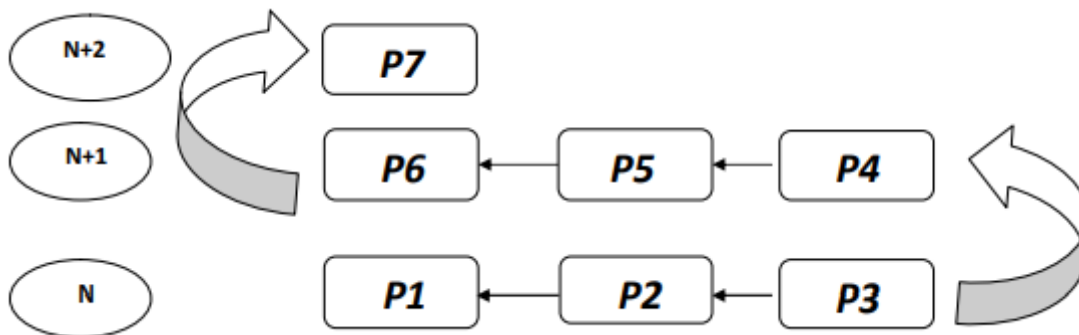
Les trois formes de mobilité, mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être :

- Intra-organisationnelle : elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- Inter-organisationnelles : elles impliquent un changement d'entreprise.¹

2.5.5. Les filières promotionnelles :

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, la figure N°03 ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux²

Figure N° 03 : Filière promotionnelle



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

¹¹ CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P30.

² CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P 31

2.6. Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières comme élément de réconciliation entre besoins organisationnels et besoins personnels : cela sera résumé sous forme de tableau, comme indiqué ci-dessous :

Tableau n°04 : la gestion des carrières élément de conciliation

Besoins organisationnels	Enjeu :	Besoins individuels de carrière
Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ? -quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ? - quelles sont-les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ? -quelles exigences se posent En matière de recrutement ? -l'organisation a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ?	Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?	Comment définir un plan de carrière qui est susceptible : -d'utiliser mes forces ? -de satisfaire mon besoin de me développer ? -de me donner des défis à relever ? -d'être conforme à mes intérêts ? -de correspondre à mes valeurs ? -de correspondre à mon style personnel ? ¹

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002, p.351

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous retrouvons :

- Atteindre et analyser les liens qui existe entre l'entreprise et le salarié (la satisfaction des deux objectifs des salarié et l'entreprise.)

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002, p.351

- Adéquation entre l'homme et le poste (pour l'efficacité et le mérite du poste) et pour dépasser l'exploitation de l'homme. - Faire des prévisions concernant l'effectif, Ex : l'âge, le nombre des salariés qui vont quitter l'entreprise pour la retraite.
- Permettre le développement de chaque salarié pour atteindre un niveau de satisfaction et l'utiliser au profit de l'entreprise.
- Mobiliser les salariés autour des projets de l'entreprise pour permettre la convention de ses salariés et avoir une bonne organisation.
- Accroître la productivité du travail.
- Assurer les respects des lois et du cadre juridique.¹

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- Veiller à être à la hauteur de répondre aux besoins immédiats et futurs en matière de ressources humaines dans l'organisation.
- Faire en sorte de répondre aux besoins et aspirations individuelles des salariés tout en les guidant vers la réalisation des objectifs organisationnels.
- Fidéliser une partie des salariés. L'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate au travail²

2.7. Les enjeux de la carrière pour les organisations :

L'extension de la carrière n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelles. Il se peut que le nombre de vocations à la création d'entreprises soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou certains adeptes de l'autoemploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Mais il est plus raisonnable de considérer que la carrière est une réponse à l'évolution des pratiques d'emploi des entreprises. Ce sont les entreprises qui ne se sentent plus en mesure de sécuriser les marchés internes et de garantir la relation d'emploi sur le long terme³

Section (3) : Notion sur la gestion des carrières et sa place dans la GRH :

3.1. La position de la gestion de carrière au sein de la GRH :

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois
Selon **Guerin** et **Wils** :

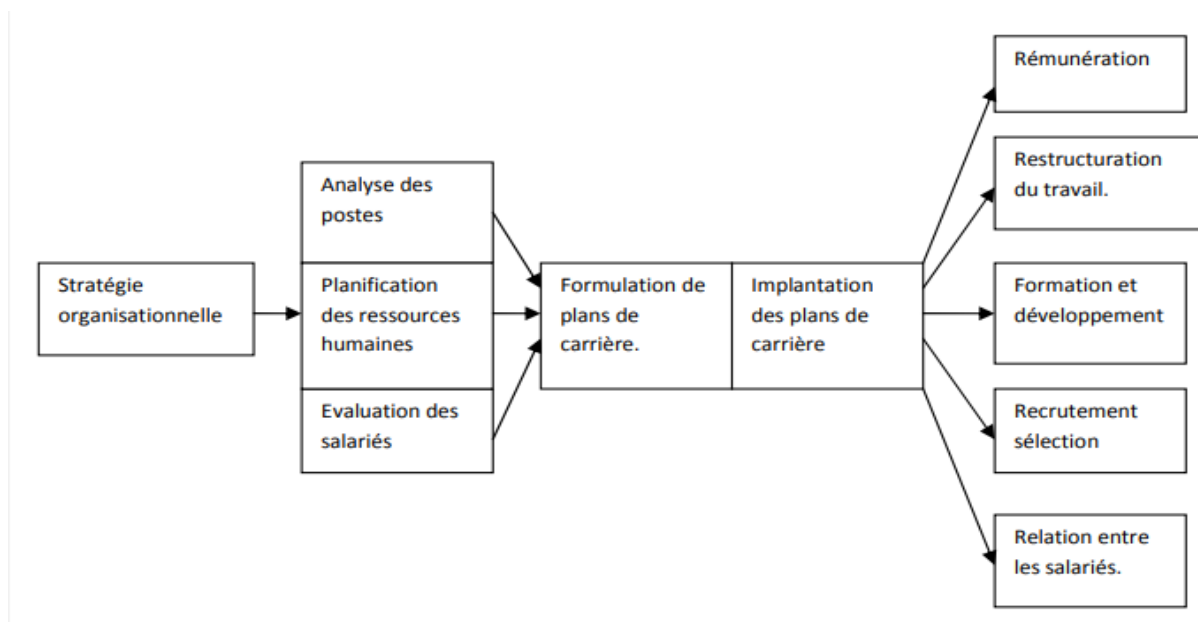
¹ Jean Pierre Citeau, GRH, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, P39.

² J-L CERDIN, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, P 16

³ Peter CAPELLI, "the new deal at work", Harvard business school press, Boston, 1999, P96

- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines. Le schéma ci-dessous nous illustre la place de la gestion des carrières au sein de la gestion des ressources humaines.¹

Figure N° 04: La gestion des carrières au cœur de la GRH.



Source: adapté de GUERIN et WILS, 1992, p.50

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines²

3.2. L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la

¹ CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P23.

² CERDIN J.L, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23

personnalité, la scolarité, l'âge et parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon¹, le tableau n°2 énumère les différents besoins comme suite :

Tableau n°5 : Importance de la gestion de la carrière

Pour les individus	Pour l'organisation
➤ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ➤ Pouvoir développer leur compétence ➤ S'intégrer dans l'entreprise, être considéré comme des membres à part entière de celle-ci ➤ Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ➤ Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail	➤ Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ➤ Améliorer sa flexibilité mettre en place une relation de qualité renforcer sa culture ➤ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs²³

Source : Adopté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion des ressources humaines.

¹ SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3ème édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3^{ème} édition - Pearson Education- Montréal 1999.

² Adopté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, P : 13-30.

La gestion de carrières à une importance double, d'un côté pour le salarié et de l'autre côté pour l'entreprise.

➤ **Pour le salarié :**

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunités d'évolution dans l'entreprise.

➤ **Pour l'entreprise :**

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.
- Réduction du turnover¹

3.3. Les approches de carrières :

➤ **Les approches traditionnelles de la carrière :**

La conception de la carrière a été souvent liée à une promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe. L'approche traditionnelle de la carrière privilégie donc les termes de «carrière organisationnelle » ou encore « carrière bureaucratique ». Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et à son implication. Doeringer et Piore ont particulièrement étudié la carrière comme une route à suivre selon le marché de l'emploi interne à l'entreprise. La carrière peut aussi être comprise comme une profession dans le cas des métiers pour lesquels il existe un modèle clair d'avancement (médecin, enseignant...). Il s'agit de la carrière «occupationnelle». Pour Wilensky, la carrière organisationnelle est « une

¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, P 56.

succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salariés s'évaluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible ». Il s'agissait surtout d'une « carrière d'effcience », une promesse faite aux salariés(e) d'un emploi à vie et d'opportunités d'évolution en échange de leur engagement et de leur fidélité à l'entreprise. Les carrières ont pu jouer le rôle de contrats « implicites » ou « psychologiques » (censés réguler les relations d'emploi).

➤ **Les nouvelles approches de la carrière :**

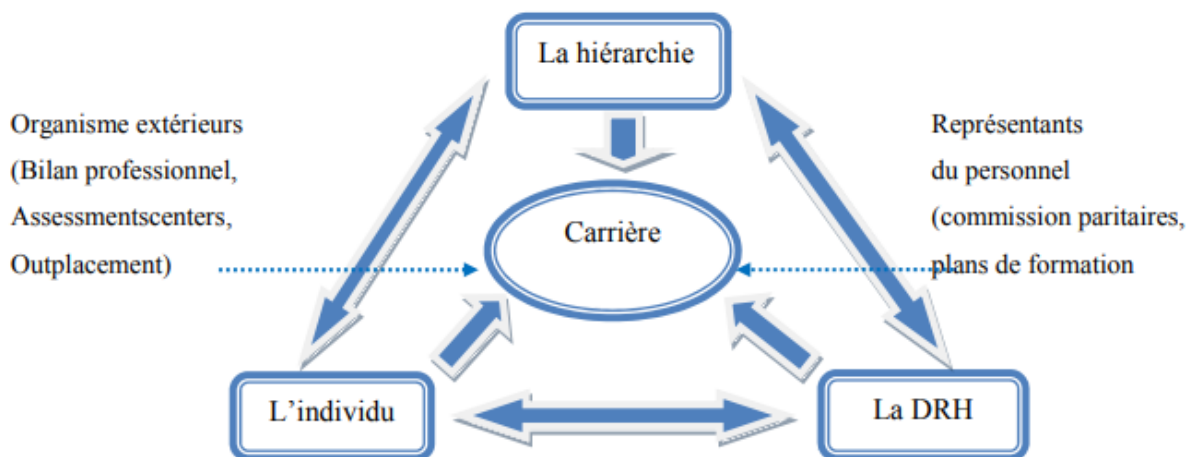
Les « nouvelles approches » de la carrière proposées par des chercheurs américains remettent en question les approches traditionnelles. Hall (1976-1996) parle de carrière « protéenne », de carrière « sans frontières » ("boundaryless"), notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par Cadin et al. (2003). Dany (2004) précise que ces « nouvelles carrières » reposent sur plusieurs hypothèses : de nouvelles formes de promotion, un rôle central des individus dans la gestion de leur carrière, l'idée d'un acteur affranchi des contraintes des entreprises, mais néanmoins, la possibilité pour les entreprises comme pour les salariés de tirer avantage de ces nouvelles carrières. Plus généralement, on retiendra que les nouvelles carrières sont marquées par la réduction des niveaux hiérarchiques qui a accompagné les nouvelles formes d'organisation par projets et la multiplication de nouvelles formes de promotion non verticales. Une autre évolution qui a retenu l'attention des chercheurs est l'augmentation de la mobilité interentreprises. Si un désaccord subsiste sur l'importance de cet accroissement de la mobilité et sur son caractère choisi ou subi, un consensus existe sur le constat que l'idée de carrière à vie a fait long feu. Le succès de la notion d'employabilité en témoigne. Dans de nombreux cas, les promesses de carrière ne sont plus suffisantes pour régir la relation d'emploi. Un emploi intéressant et des opportunités d'élargissement des compétences seraient devenus la priorité pour des salariés qui ne peuvent plus croire en une garantie de sécurité en échange de leur fidélité. Pour Rousseau (1995), les traditionnels contrats psychologiques « relationnels » seraient appelés à être remplacés par des contrats psychologiques transactionnels». Des auteurs vont encore plus loin, en évoquant l'idée de travailleur indépendant pour rendre compte de la séparation entre le salarié et l'entreprise et la disparition d'une relation d'emploi sur le long terme. Ils reconnaissent ainsi l'indépendance croissante des individus par rapport aux pratiques de gestion de carrière des entreprises. Pink (2001) parle d'ailleurs d'acteur libre pour rendre compte de cette nouvelle figure : celle de l'individu acteur de sa carrière, habitué à la prise d'initiatives et qui ne recule pas devant la prise de risques. Ces nouvelles approches de la carrière contestent ainsi les

notions de prévisibilité, de verticalité et de linéarité de la carrière. Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » dans les années 1990 et l'émergence de nouvelles approches de gestion des carrières, il semble pourtant que l'ancien modèle n'ait pas disparu. Les individus n'ont pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leurs carrières et la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde. L'incertitude et la subjectivisation au cœur des nouvelles carrières peuvent être sources de stress et de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises pour les affronter. Malgré son abondance, la littérature peine encore à rendre compte de manière pleinement satisfaisante des carrières contemporaines.¹

3.4. Les acteurs de la gestion des carrières :

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail², il existe plusieurs acteurs dans la gestion des carrières :

Figure N° 05 : les acteurs de la gestion des carrières



Source : ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU
 .Gestion des ressources humaines, PEARSON education.p125

¹ Laurent GIRAUD et autre, les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?, halshs-00681249, version 1 - 21 Mars 2012, PDF Carrière interne Carrière externe Critère objectif pour déterminer le succès de carrière Carrière subjective pour déterminer le succès de la carrière Aspirations individuelles Approches sociétales 31

² CHANLAT J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110

Le salarié :

L'individu occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelle¹

La DRH :

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 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

Le responsable hiérarchique :

Un supérieur hiérarchique est plus apte à évaluer et comprendre le niveau des Employés et les motiver, leurs informations seront utilisées par le service ressource Pour qu'il prennent des décisions évolutives importantes.

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'ils appellent 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 avoir une influence dans la carrière et

¹ ibid

² ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU .Gestion des ressources humaines, PEARSON education.p124

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

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative.¹

3.5. Les facteurs influant sur la gestion des carrières :

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières selon **SEKIOU** sont de trois types :

- **L'environnement** : Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.
- **L'organisation** : Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés. Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre
- **Les individus** : Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH².

¹ Eric CAMPOY et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008, P124-125

² SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des ressources humaines, ahuntsic Montréal, canada, 1993, P: 408.

3.6. Les étapes de la carrière :

Les approches développement se sont intéressées à la façon dont le concept de soi évoluait au fil des différentes étapes de la carrière. Super, en 1957, identifiait quatre phases successives dans le cours d'une vie professionnelle :

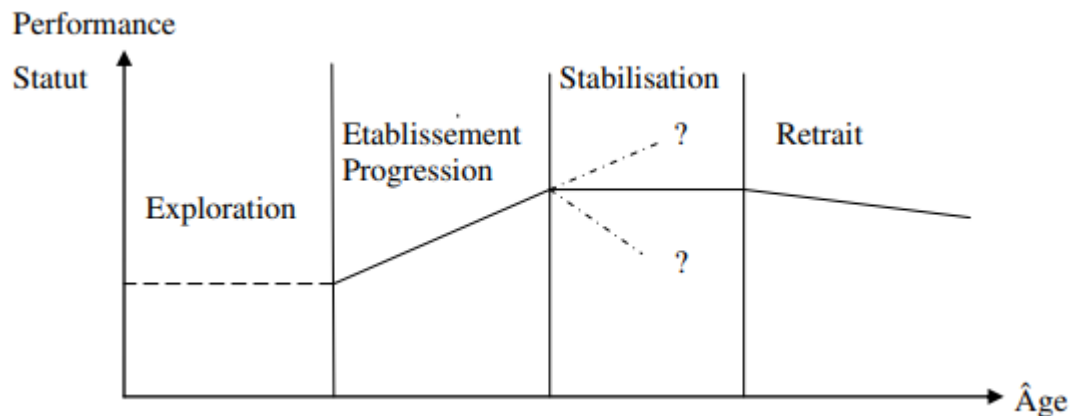
- **La phase d'exploration** : Pendant laquelle l'individu apprend à se connaître, développe ces compétences par la formation et découvre les différentes options de carrière qui s'ouvrent à lui.
- **La phase d'établissement** : Qui correspond à la période d'entrer dans l'univers professionnel et de développement de son créneau d'activité.
- **La phase de maintenance** : Pendant laquelle la personne se stabilise dans une orientation de carrière et met à jour ces aptitudes professionnelles.
- **La phase de désengagement** : Pendant laquelle la personne se retire psychologiquement du monde professionnel et se prépare à la retraite.¹

Selon **CERDIN Jean-Luc**

- **La période d'exploration** : En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et différents types d'organisations.
- **L'établissement et l'avancement** : Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou transferts.
- **La croissance, le maintien ou la stagnation** : Cette période correspond à la « micarrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunités à lui présenter.
- **La période de détachement graduel** : L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.²

¹ LEVY-LEBOYER Claude et autres, management des organisations, éditions d'organisation, 2006, p : 162

² CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, Pp.109.110

Figure 06 : les différentes étapes de la carrière

Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.110

3.7. Les ancrs de la gestion des carrières :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière. Huit ancrs de carrière ont été identifiées par Schein

Compétences fonctionnelle / techniques : Les personnes ancrées « compétences 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. 3.1.2

. 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 capte 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 :

- Compétence analytique : capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- Compétence interpersonnelle : capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;

- Compétence émotionnelle : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

Autonomie et indépendance : « 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 portes 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...

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.

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.

Dévouement à une cause : Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail 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 le 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.

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.

Style de vie : La personne ancrée « style de vie » est prête 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.¹

Ainsi, l'hypothèse fondamentale de Schein stipule que si les individus sont harmonie et adéquation avec leur ancre et leur environnement de travail, alors la possibilité et probabilité d'atteindre un certain niveau de résultat de carrière sont élevées. Toutefois, avant de s'étaler sur les apports de Schein, on doit présenter ses ancres, qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : les définitions des ancres (Schein, 1990)

Compétence technique	Utilisation des compétences spécifiques. Reconnaissance liée à l'expertise.
Compétence managériales	Recherche d'un statut et de responsabilités. Reconnaissance liée à la promotion
Autonomie/indépendance	Besoin de ne pas être contraint par des règles. Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie.
Sécurité/stabilité	Recherche d'un emploi stable assurant un bon salaire. Reconnaissance liée à la loyauté.
Créativité entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts. Reconnaissance liée aux talents.
Service	Opportunité de refléter la mission de l'organisation. Reconnaissance liée au dévouement.
Défi	Recherche d'un niveau de difficulté à franchir. Reconnaissance liée au défi.
Style de vie	Conciliation vie privée/vie professionnelle. Reconnaissance liée à la flexibilité désirée ²

Source : Assaad Sylvie. J. Pierre, comportement organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, P : 149.

Selon cette étude de Schein, l'individu développe sa propre ancre de carrière à travers ses premières expériences de travail dans sa vie professionnelle. Toutefois, il

¹ Eric CAMPOY et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008, pp 112-115.

considère ses ancrs comme étant des concepts intégrant la vision de l'individu sur ses aptitudes professionnelle, de ses principes et valeurs de base ainsi qu'un sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière (Schein, 1999). Autre point cité par Schein, est que l'individu ne peut pas avoir plus d'une ancre de carrière et que dans le cas inverse, il considère que ce dernier, n'a pas assez d'expérience pour qu'il puisse développer comme il se doit ses propres priorités qui vont à leur tour déterminer ses choix¹

3.8. Les modèles des étapes de carrière :

Pour Super (1957), le développement de la carrière et même les choix quant à la carrière sont plutôt le résultat d'un processus que d'un événement unique dans la vie. Les individus diffèrent en matière d'intérêts, et de personnalité, néanmoins les choix professionnels et le développement de la carrière peuvent être décrits en termes de stade. Ainsi, les préférences et les compétences professionnelles évoluent en fonction du temps. Ces changements se résument en une série d'étapes (Super, 1957).¹ Le stade de la croissance : curiosité et fantasme professionnels ;

- **stade de l'exploration** : cristallisation, spécification et réalisation ;
- **stade de l'établissement** : stabilisation, consolidation, et avancement ;
- **stade du maintien** : conserver sa position, mise à jour, et innovation ;
- **stade du désengagement** : ralentissement, planification de la retraite, et vie de retraité ;²

3.9. Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière :

Pour mieux comprendre les dynamiques de gestion de carrière, nous présenterons le parcours professionnel et les principales caractéristiques adoptées dans la décisions individuelles ou organisationnelles à cet égard, ces fonctionnalités sont combinées

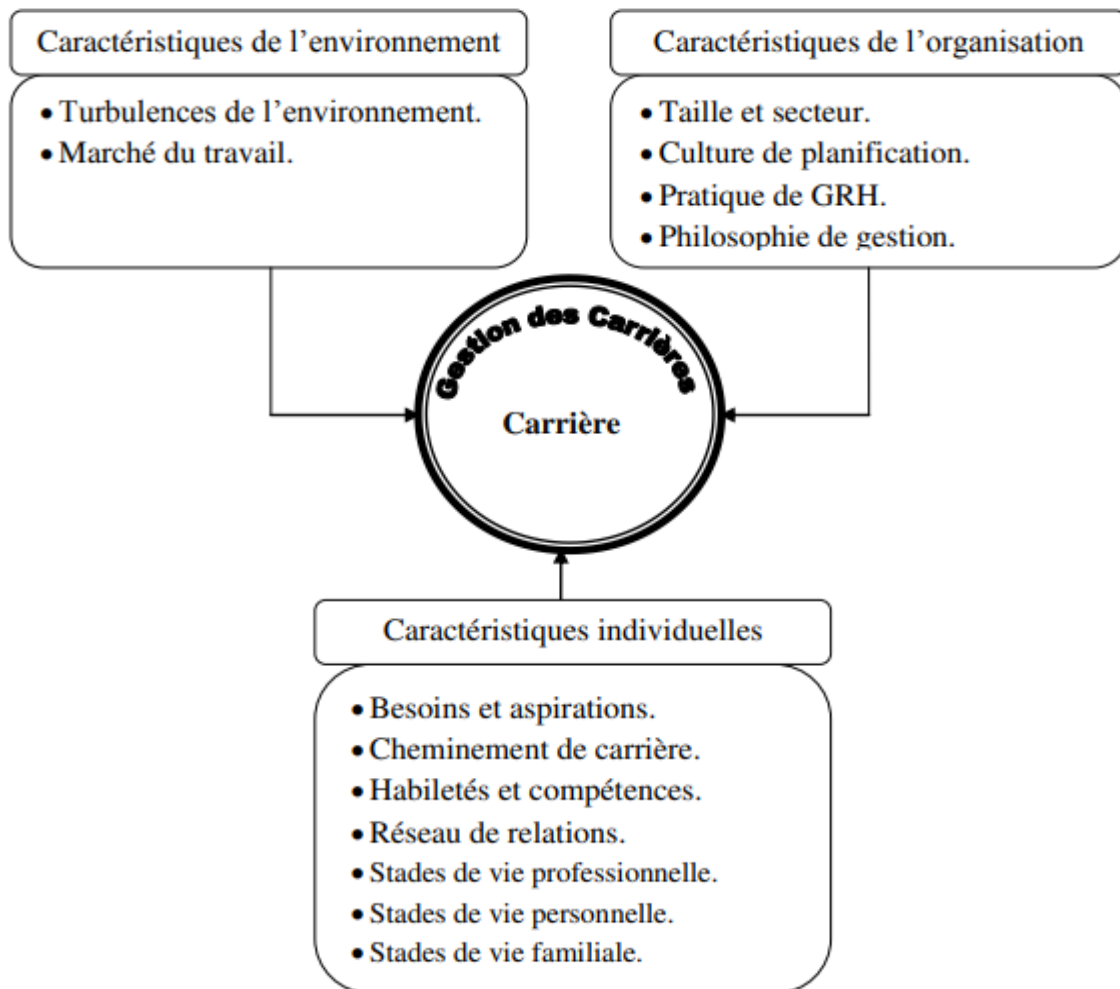
Divisé en trois catégories

¹ ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1er édition, Paris, 2006, p : 148, 149

² ibid, P : 145, 146.

les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de l'environnement. La figure suivante illustre les différentes caractéristiques qui influencent la carrière d'un individu et sa gestion.

Figure n° 07: Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières.



Source : SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.

➤ **Les caractéristiques individuelles :**

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certains nombre de variables d'ordre personnel, qui exercent une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

- **Les besoins et les aspirations :** Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations, ses souhaits...etc.

- **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière
- **Les habilités et les compétences** : Ce qu'on appelle le talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innées ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.
- **Le réseau de relations** : s'avère un déterminant clé dans la gestion des carrières. En effet, les alliances personnelles ou collectives et la connaissance de joueurs clés permettent à l'individu d'évoluer dans le système de l'entreprise.

individu d'évoluer dans le système de l'entreprise.

- **Les stades de vie professionnelle, personnelle et familiale** : Du fait que l'organisation veut se développer dans un monde en pleine effervescence, doit élaborer des systèmes de gestion des carrières pouvant cadrer avec les stades de vie professionnelle, personnelle et familiale.¹

➤ **Les caractéristiques de l'organisation :**

- **La taille et le secteur** : la gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. Les grandes entreprises ont des marchés internes beaucoup plus complexes et développés que les PME. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé
- **La culture de planification** : une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.
- **Les pratiques de GRH** : certaines pratiques comme celles qui sont reliées à l'organisation du travail, à la dotation, au développement, à la rémunération et à l'évolution, conditionnent les décisions concernant la gestion des carrières.
- **Philosophie de gestion** : il ne fait aucun doute que la philosophie de gestion prônée par les dirigeants aura une incidence majeure sur la façon de gérer les cheminements de carrières dans une organisation.²

¹ SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, Canada, 1998, p.303.

² SAINT-ONGE Sylvie, Op.cit. p.310.

➤ **Caractéristiques de l'environnement:**

- **Turbulences de l'environnement :** Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.
- **Le marché du travail :** selon que les compétences recherchées par les organisations sont rares ou abondantes sur le marché du travail en général, l'offre de main-d'œuvre subira un certain ajustement. La dynamique même des marchés du travail qui gravitent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation conditionne la gestion des carrières.¹

3.10. La gestion du plafonnement de carrière :

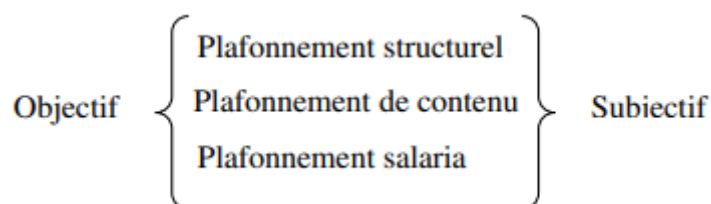
Les concepts plateau ou plafonnement, traduisent un arrêt dans la progression de carrière. La métaphore du plateau suggère une étape franchissable alors que celle du plafonnement paraît décrire une situation plus définitive²

« Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées ».³

➤ **Les types de plafonnement :**

Comme le résume la figure ci-dessous, nous pouvons distinguer au moins trois types de plafonnement (structurel, de contenu et salarial). Chacun de ces plafonnements peut être mesuré en termes objectif ou subjectif⁴

Figure N° 08: Les types de plafonnement



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.88.

¹ Ibid . p.311.

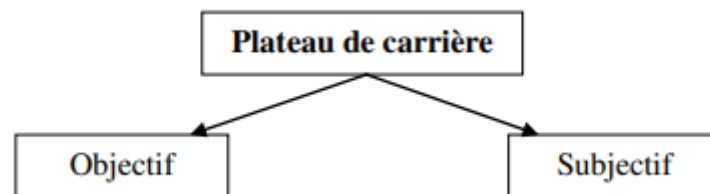
² CERDIN Jean-Luc, op.cit.p87

³ PERETTI Jean marie « Gestion des ressources humaines »15e édition, vuibert, paris 2008, p97.

⁴ CERDIN Jean-Luc, op.cit.pp.87-96.

La notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspectives de mobilité, un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées. Le tableau, d'après Ference, qui est présenté ci-dessous permet de poser le problème.

Figure N° 09 : Plateau de carrière



Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p.61.

- **Le plateau de carrière objectif** : correspond à la stabilité d'un individu dans le poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années
- **Le plateau de carrière subjectif** : correspond au sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir.¹

➤ **Le plafonnement structurel**

Que l'on nomme aussi plafonnement hiérarchique, correspond à la définition traditionnelle du plafonnement de carrière soit la fin des possibilités de promotion dans l'entreprise²

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrit s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises. Selon FERENCE, STONER et WARREN, le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions: le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenus par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer

¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p.61

² Roger A., Lapalme M. E. (2006) L'individu face au plafonnement de carrière dans Comportement organisationnel Vol.2, Coord.El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches, p 125

quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés. Parmi les non plafonnés on distingue:

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

Chez les plafonnés on distingue:

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

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.¹

Le tableau N° 07: Typologie de carrière

Niveau de performance/Perspectives de promotion	Faibles	Fortes
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fortes	Piliers	Etoiles ²

Source : Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97

¹ TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992.

² : Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97

- **Plafonnement de contenu :**

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

- **Plafonnement salarial :**

En terme objectif, une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi-nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.¹

3.11. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pourvoir répondre à tout moment à ses besoins.²

➤ **Les objectifs de la GPEC :**

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

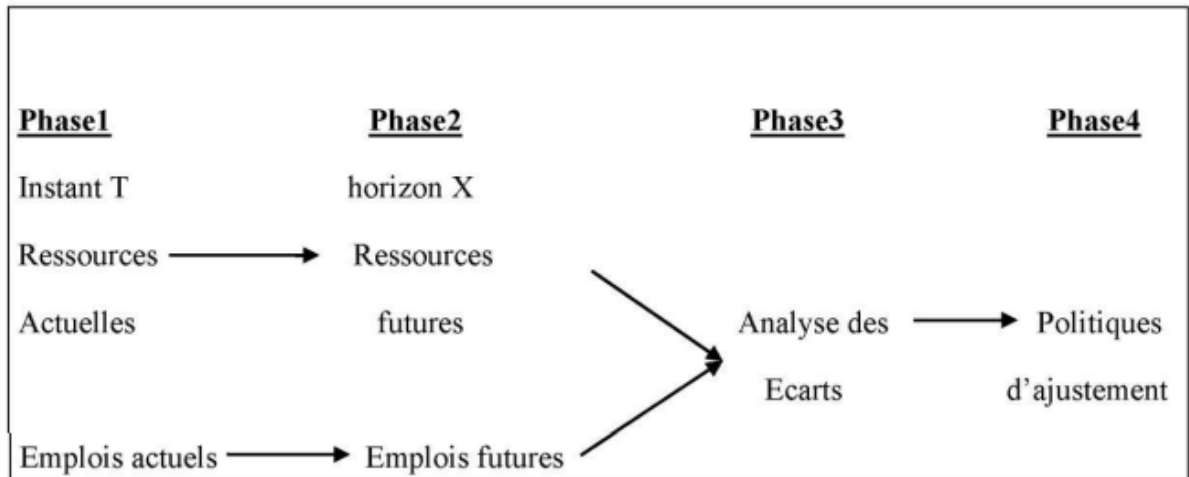
- **Qualitative et quantitative :** la GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.
- **Immédiate et à terme :** la GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision(GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).
- **Globale et locale :** l'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une

¹ CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2eme édition, P106

² Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2016, p148.

culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.¹

Figure N°10 : La base de la GPEC.



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

➤ **Les voies d'entrées dans la GPEC :**

- **L'entrée par le plan moyen terme** : il s'agit de prévoir l'adéquation ressources/emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).
- **L'entrée par les unités** : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
- **L'entrée par les familles professionnelles** : Il s'agit d'identifier les emplois types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,... On a un découpage transversal de l'entreprise.

¹ J.M PERETTI, « gestion des ressources humaines », 5eme édition, 1999, p58

- **L'entrée par les investissements** : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations,...
- **L'entrée par les emplois sensibles** : il s'agit d'identifier les emplois cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer¹

3.12. La gestion des fins de carrière :

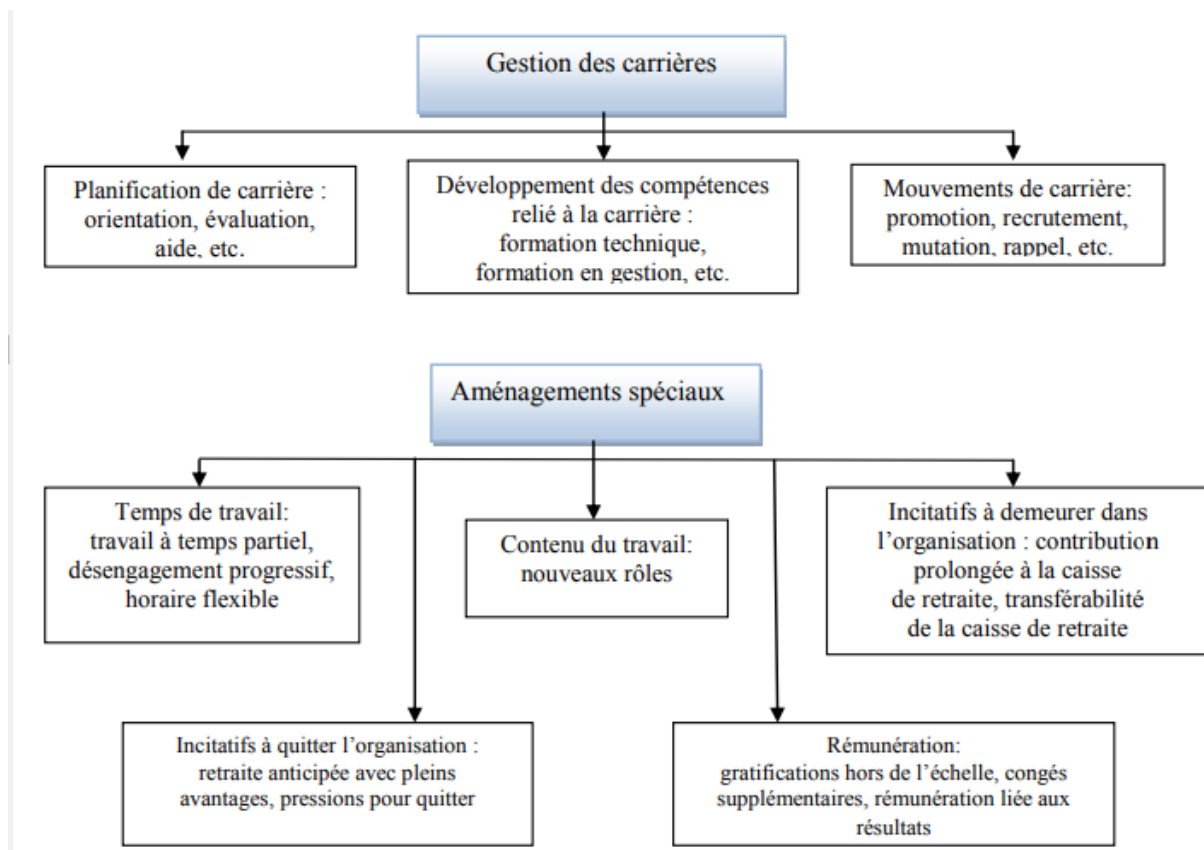
Au fur et à mesure que le personnels avance dans l'âge et atteint les cinquantaines les organisations devraient inévitablement gérées efficacement cette catégories de maind'œuvre et leurs offrir des conditions d'emplois propre pour assurer leurs progression. Et comme chaque carrière a une fin ainsi avec l'Age les aspirations et la capacité de personelles change, et dans ce cas il est nécessaire d'écarter le modèle traditionnel de la gestion des fins des carrières qui assimiler la fin de carrière par la retraite définitive²

Les objectifs de la gestion de la fin de carrière sont de plus en plus nombreux du fait de l'évolution démographique³

¹ THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions L'Harmattan, avril 1990

² Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4ème Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 P 318

³ CERDIN Jean-Luc, op.cit, P.23.

Figure n° 11: les pratiques de gestion des employés vieillissants

Source : T. Saba, G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», Gestion 2000, 1997, p. 165- 181.

Bien que la carrière de ces personnes touche à sa fin, leurs ambitions et

La capacité évolue constamment. Ces vœux se divisent en trois catégories

Catégorie (voir Figure n° 11:). La première catégorie est liée aux installations de
circonstance. de travail, d'autre part, les dispositions relatives au contenu du travail, et

Enfin, concernant l'aménagement des conditions de départ à la retraite

Donc La fin d'une carrière managériale devient un enjeu majeur pour les organisations

Conclusion du chapitre :

En résumant ce chapitre, nous pouvons dire que la gestion de carrière et ses diverses pratiques sont conçues pour retenir et motiver les employés et il est important de souligner que la gestion professionnelle a un impact direct et il est d'une grande importance pour la carrière de l'employé au début de sa carrière jusqu'à la retraite.

Nous avons discuté des différentes définitions liées à la gestion dans ce chapitre.

la bonne stratégie d'une entreprise est basé sur la bonne gestion de ressources humaines et donc une entreprise rentable avec un avantage concurrentiel dans le marché à cause de la bonne gestion professionnelle de personnel fidélisé .

L'évolution dans le temps son efficacité ainsi que les objectifs et les caractéristiques qui ont un impact sur les pratique de la GRH, donc nous avons présenté les différentes étapes de la gestion de carrière et ses outils et les acteurs impliqués, nous avons jeté un œil à l'emplacement sur la gestion de carrière.

Le plan de gestion de carrière doit être cohérent avec les besoins changements dans l'environnement organisationnel et changements dans l'organisation composition du travail.

Chapitre (III).

L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre, nous envisageons de présenter la méthode suivie lors de notre stage réalisé au sein de l'entreprise General Electric cela nous aide à plus comprendre et analyser la politique et l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans cette organisation, on a trois sections dans le chapitre :

- Section une on va présenter l'entreprise General Electric et ses activités.
- Section deux sera consacrée à la méthode suivie lors de notre stage réalisé au sein de l'entreprise et nous préciserons la méthodologie utilisée.
- Section trois on va faire la présentation l'analyse et l'interprétation des résultats.

Section (1) : Présentation générale de l'organisme d'accueil

L'objectif dans cette section c'est de présenter l'entreprise multinationale General Electric

1.1. Regards sur l'entreprise multinationale General Electric (GE)

General Electric (GE) est un conglomérat américain fondé en 1892 par la fusion d'une partie de Thomson-Houston Electric Company et de Edison General Electric Company.

La firme possède 36 filiales dans plus de 150 pays et est une valeur symbole du New York Stock Exchange. Depuis 2005, elle est jusqu'à la crise de 2008 la 2^e capitalisation à Wall Street, derrière ExxonMobil, mais elle reste cependant en 2014 la septième entreprise mondiale selon le Forbes Global 2000. Son siège se situe à Fairfield au Connecticut, aux États-Unis, et se trouve depuis juin 2016 à Boston au Massachusetts.

GE se répartit en quatre branches : GE Energy Infrastructure, GE Technology Infrastructure, GE Capital, et GE Consumer & Industrial.

Dans le domaine de l'énergie, elle fournit de gros équipements pour la production, le transport et la distribution d'électricité, notamment les réseaux intelligents, des centrales thermiques à base de turbines à vapeur et/ou de turbines à combustion avec les alternateurs associés, des éoliennes, des logiciels de gestion de réseaux (Smallworld). Elle est également un acteur majeur dans le dessalement et du traitement des eaux usées.

Dans le domaine du transport, GE est un important fournisseur de réacteurs d'avions et de locomotives. GE fournit également des équipements médicaux aux hôpitaux et produit du

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

matériel d'éclairage, des silicones et des abrasifs, ainsi que des appareils électroménagers. GE est aussi cofondateur de la chaîne de télévision NBC. La branche GE Capital, enfin, fournit des services financiers aux particuliers, mais aussi aux entreprises : immobilier et crédit-bail entre autres.

1.2. Acquisitions de la branche énergie d'Alstom

Entre avril et juin 2014, General Electric entre en négociation pour l'acquisition de l'activité énergie du groupe français Alstom. Le 24 avril 2014, les premières informations sont publiées sur le rachat partiel d'Alstom par General Electric, pour un montant de 13 milliards de dollars¹⁸. Le 30 avril, le conseil d'administration d'Alstom accepte l'offre de 12,35 milliards d'euros de General Electric, pour ses activités énergétiques¹⁹. General Electric confirme son offre de 16,9 milliards de dollars.

Le 5 mai, General Electric annonce son souhait d'acquérir 25 % de la filiale énergétique indienne d'Alstom pour environ 389 millions de dollars, si son offre globale réussit²¹. Le même jour, le gouvernement français s'oppose à l'offre de General Electric, s'inquiétant des activités nucléaires, des emplois et du futur de ses activités ferroviaires, invitant General Electric à regrouper ses activités ferroviaires avec celles d'Alstom.

Le 19 juin 2014, General Electric annonce une variation de son offre initiale, sur la même valeur, mais avec davantage d'échanges d'actifs par la création d'une coentreprise sur les activités électriques renouvelables, sur les réseaux de distributions d'énergies, sur les activités de turbines à vapeur et sur les activités nucléaires. General Electric s'engage également à vendre son activité dans la signalisation ferroviaire à Alstom. Cette transaction donne lieu à une "rémunération brute variable exceptionnelle" de 4,45 millions d'euros pour Patrick Kron²⁵, contestée en 2014 par Arnaud Montebourg.

Le 20 juin 2014, le gouvernement français annonce soutenir dorénavant l'alliance entre Alstom et General Electric et vouloir prendre 20 % des actions d'Alstom (rachetés à Bouygues). Mais les tractations entre Bouygues et l'État semblent difficiles, les parties prenantes du dossier ne s'entendant pas sur le prix.

1.3. Présence du Groupe General Electric (GE) en Algérie:

Depuis plus de 40 ans, GE collabore avec l'Algérie pour relever les défis les plus difficiles. Son

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

expérience lui a permis de comprendre les besoins urgents du pays et de ses citoyens, afin de fournir des solutions qui font vraiment la différence.

7 GW base de turboalternateurs des moyens de production installés au pays ... pour être alors la flotte n° 1 en Algérie. Une coopération Industrielle signée en 2015 avec le Groupe Sonelgaz (Filiale Production

d'Energie SPE spa) pour la construction de 4 usines d'assemblage des Turbines Gaz & Vapeur, Alternateurs et Contrôle/commande associé ; à Batna.

1.3.1. Chiffres Clés du groupe General Electric en Algérie

02 Partenariat avec des grandes sociétés Algériennes :

- ALGESCO (avec SNG & SH) à hauteur de 52% d'actions, \$36M d'investissement, pour

la maintenance et la formation sur les moyens de production et compressions via les machines tournantes (Turbines, compresseurs, moteurs, ...),

Hamma Water (avec AEC & SEAL) à hauteur de 70% d'actions, \$262M

d'investissement, pour le dessalement de l'eau de mer, et la commercialisation des produits chimiques de traitement des eaux aux barrages.

- 02 Sièges :

Un siège à Hydra pour toutes les divisions Energy & O&G ; et l'autre & El Biar d'une société de droit Algérien de la division Healthcare de la commercialisation, maintenance et service après-vente des équipements médicaux et des hôpitaux.

- Employés : plus de 500
- 1^{ère} entrée en Algérie : 1973
- Présence légale : GE est présente en Algérie pour représenter ses plusieurs divisions dans le monde, par une équipe d'ingénieurs et de responsable technique et commerciales, afin d'apporter le support approprié aux différents clients du pays. Et ce, via les deux principales entités suivantes :

- Un bureau de liaison de représentation du groupe : General Electric International Inc.

- Une société de droit algérien nommé : GEIOA Eurl (General Electric International

Operations Algeria EURL) ;

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Sonelgaz et GE ont signé aujourd'hui un accord de partenariat à long terme afin de réaliser un nouveau complexe de production à Ain Yagout (wilaya de Batna - Algérie). Les deux partenaires ont également signé en cette occasion les statuts de la nouvelle société en partenariat, chargée de la réalisation et de l'exploitation de ce complexe industriel de fabrication des blocs de puissance, détenue à hauteur de 51% par Sonelgaz et à 49% par une filiale de Général Electric (GE Industrial France). Ce complexe permettra de fournir environ 2 000 mégawatts (MW) d'énergie par an afin de répondre à la demande croissante en électricité dans le pays.

1.4. Activités :

General Electric Company est un groupe diversifié organisé autour de 6 pôles d'activités :

- prestations de services financiers (33,7 % du CA total) : destinées aux entreprises (57,1 % du CA des prestations de services financiers : affacturage, crédit-bail, gestion de flottes automobiles, financement d'équipements industriels, etc.) et aux particuliers (42,9 % du CA des prestations de services financiers : crédit à la consommation, crédit automobile, crédit immobilier, etc.) ;
- fabrication d'équipements d'infrastructures (33,4 % du CA total) : moteurs d'avions, locomotives, turbines à combustion, équipements pétroliers et gaziers, centrales clés en main, etc. ;
- fabrication de biens d'équipements domestiques et industriels (10 % du CA total) : appareils électroménagers, produits d'éclairage, équipements électriques et de contrôle basse tension, détecteurs, alarmes, systèmes de contrôle d'accès, caméras, automates programmables, capteurs de gaz, de température et de pression, etc. ;
- fabrication d'équipements médicaux (9,9 % du chiffre d'affaires total) : systèmes d'imagerie, de navigation chirurgicale, de monitoring et de diagnostic moléculaire, etc. ;
- diffusion de chaînes TV (8,9 % du CA total ; NBC Universal). En outre, le groupe développe des activités d'édition et de distribution de cassettes vidéo et de DVD ; cette filiale est cédée à Comcast en 2011 et 2013.
- autres (4,1 % du CA total).

50,1 % du CA est réalisé à l'international.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

General Electric est l'un des principaux fournisseurs de l'armée américaine. L'entreprise a produit les pièces de rechange de la plupart des systèmes d'armes utilisés par les États-Unis durant la guerre contre l'Irak en 1990.

L'entreprise est très présente dans les médias. Propriétaire de la National Broadcasting Company (NBC) jusqu'en 2011, elle subventionne également des programmes d'information sur la chaîne Public Broadcasting Service (PBS), le réseau public.

1.5. GE Energy Infrastructure :

GE Energy Infrastructure est un ensemble de sociétés (réparties dans 3 grands pôles : GE Power and Water, GE Energy Services, GE Oil and Gas) spécialisées dans les services et les solutions de financement dans la recherche, l'exploitation et la mise en œuvre des ressources naturelles telles que le vent, l'énergie solaire, le gaz, le pétrole et l'eau. Ce pôle a été restructuré lors de la vente de la division GE Water & Process Technologies et l'acquisition des activités « Énergie » d'Alstom.

Principales activités :

- **GE Power**

- GE Gas Power, équipements et services pour l'industrie du pétrole et du gaz naturel (ex-Alstom Power) ;
 - Turbines à gaz
 - Générateurs de vapeur à récupération de chaleur (HRSG)
- GE Steam Power (ex-Alstom Power Systems) ;
 - Turbines à vapeur
 - Générateurs électriques
 - Air Quality Control Systems (AQCS)
- GE Power Conversion ;
- GE Energy Consulting, fourniture de services, conseils et personnel pour les entreprises liées au domaine de l'énergie ;
- GE Hitachi Nuclear Energy.

- **GE Renewable Energy**

- GE Wind (ex-Alstom Wind) ;
 - Éoliennes

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

- GE Grid Solutions (ex-Alstom Grid) ;

L'acquisition de la division GE Water & Process Technologies a été finalisée au groupe français Suez le 2 octobre 2017.

2018 : En mars, la société annonce investir 270 M€ en France pour développer puis produire la plus puissante turbine éolienne marine du monde. Elle est baptisée Haliade-X et développera une puissance de 12 MW. Culminant à 260 m, ses pales de 107 mètres de long actionneront un générateur à entraînement, qui devrait fournir 45 % d'énergie de plus que les turbines conventionnelles ; moins sensible aux variations de vent, elle devait offrir un facteur de charge accru de 63 %, de quoi produire 67 GWh/an d'électricité, soit l'alimentation de 16 000 foyers européens

2019 : Le projet d'éolienne Haliade-X pourrait être retenu par le danois Ørsted pour deux prochains parcs en mer aux États-Unis : le projet Skipjack, au large du Maryland (120 MW, pour 2022) et Ocean Wind, devant le New Jersey (1 100 MW prévus en 2024). Cette éolienne est aussi retenue pour équiper le futur parc géant anglais du Dogger Bank (triple ensembles de 3,6 GW de puissance cumulée, annoncé comme pouvant commencer à produire dès 2023)).

1.6. GE Technology Infrastructure :

GE Technology Infrastructure est un ensemble de sociétés développant et offrant partout dans le monde des produits et des services dans les domaines de la santé, des transports et des hautes technologies, répartis dans quatre grands pôles : GE Aviation, GE Transportation, GE Healthcare, GE Enterprise Solutions.

Principales activités :

- **GE Aviation :**
 - moteurs pour l'aviation civile et militaire,
 - location et financement d'avions commerciaux ;
- **GE Enterprise Solutions :**
 - Intelligent Platforms,
 - Sensing & Inspection Technologies ;

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

- **GE Healthcare :**
 - imagerie médicale : échographie (appareils *Voluson (en)*), mammographie, radiographie, scanographie, cardiologie et vasculaire interventionnels, IRM, imagerie moléculaire, mobiles chirurgicaux, et ostéodensitométrie,
 - produits de contraste (radiologie et IRM), de fluorescence (urologie) et radiopharmaceutiques,
 - systèmes cliniques : monitoring et ventilation, cardiologie, mère et enfant,
 - technologies de l'information,
 - systèmes et réactifs pour la recherche sur les maladies, l'identification de nouvelles molécules et la fabrication de médicaments,
 - services : conseil, formations cliniques et techniques, maintenance et financement ;
- **GE Transportation :**
 - locomotives, fret et passagers,
 - signalisation, solutions de communication et infrastructures pour le marché ferroviaire,
 - maintenance et services pour le marché ferroviaire,
 - moteurs marins et systèmes d'entraînement électrique pour l'industrie minière, transmissions et générateurs d'éoliennes.

- **GE Capital**

GE Capital offre une gamme variée de solutions financières et de services associés aux entreprises et aux consommateurs. Ces solutions incluent les prêts commerciaux, les contrats de location, la gestion des biens d'équipement, les financements et investissements immobiliers, les assurances, les cartes de crédit, certains crédits personnels à la consommation ainsi que d'autres services financiers.

Principales activités :

- **GE Commercial Aviation Services (GECAS)**
 - solutions de financement, de prêt et de gestion dans l'aviation commerciale.
- **GE Commercial Finance**
 - GE Capital Solutions : gestion de flotte automobile, financement des entreprises et des stocks.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

- GE Real Estate : investissement et financement dans le domaine de l'immobilier d'entreprise.
- GE Corporate Financial Services : financement et prêts aux entreprises, expertise et conseils (consolidation de dettes, acquisition, restructuration...)
- **GE Energy Financial Services**
 - solutions de financement, de services et de gestion pour les entreprises du domaine de l'énergie.
- **GE Money**
 - solutions de financement pour les particuliers.

1.7. GE Consumer & Industrial :

GE Consumer & Industrial offre une large gamme de produits industriels et de services dans le monde.

Principales activités :

- produits et solutions d'éclairage ;
- équipements électriques et de contrôle basse tension ;
- systèmes d'automatisme et de contrôle commande ;
- matériels de contrôle non destructif ;
- systèmes de sécurité, de protection et de détection de drogues et d'explosifs ;
- capteurs et instruments de mesure ;
- appareils électroménagers ;
- location et services aux flottes de semi-remorques et tracteurs routiers ;
- location de wagons de marchandises.

1.8. Marque

La valeur de General Electric s'élevait en 2013 à 46,947 milliards de dollars US, ce qui la plaçait au sixième rang des entreprises les plus estimées au monde. En 2016, cette valeur n'était plus que 43,130 milliards de dollars US, ce qui la plaçait au dixième rang mondial, derrière Mercedes-Benz, et devant BMW

La valeur de la marque est renforcée par la propriété du nom de domaine *ge.com*. Le domaine a été déposé le 5 août 1986, il est un des noms de domaines les plus anciens (Liste des plus

anciens noms de domaines enregistrés). General Electric est une des rares sociétés mondiales qui possèdent ses initiales à deux lettres comme adresse internet⁸⁵. La marque est également valorisée par le fait que *GE* correspond au code de l'action à la Bourse de New York ticker symbol.

L'écrivain de science-fiction Kurt Vonnegut a travaillé comme chargé de relations publiques chez GE ; son roman *Le Pianiste déchaîné* (1952) est inspiré par cette expérience personnelle.¹

Section (2) : Démarche méthodologique

Dans cette section, nous préciserons la méthodologie utilisée dans notre recherche, nous allons d'abord présenter notre étude, puis, la façon par laquelle nous avons opté pour collecter les informations nécessaires à notre thématique. Et expliquer la technique d'enquête par questionnaire, c'est la technique qui a permis de présenter les résultats obtenus dans cette étude. Nous allons par la suite, identifier notre échantillon, le positionner par rapport à la population mère. Enfin nous allons exposer la structure de nos entretiens et de notre questionnaire.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Afin de mener à terme notre travail que nous avons étudiés au chapitres précédents, les notions théoriques et mettre en pratique, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ principal de « ***La gestion de carrières affecte-elle la motivation des salariés ?*** », nous avons opté pour la méthode qui s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitative de collecte de données chiffrées qui permettent de faire des analyses statistiques de recherche.

Cette recherche a pour objectif de souligner l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés, pour avoir des avis concrets nous avons effectué un questionnaire auprès de quelques salariés de General Electric.

Dans notre recherche on a opté pour l'utilisation de la méthode descriptive analytique (quantitative). Durant notre enquête, nous avons opté pour une étude quantitative pour étudier l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans le but d'analyser les informations, les données recueillies et de vérifier la validité des hypothèses.

¹ Documents internes de General electric.

Nous avons choisi de mener notre étude sur l'une des plus Puissantes organisations dans le monde, l'entreprise General Electric (GE)

Donc, nous avons pu obtenir un stage pratique au niveau de General Electric (GE) de Hydra Alger, c'est une entreprise multinationale que nous avons pris comme terrain d'étude pendant la période allant de avril 2021 à mais 2021.

Pour la collecte de données, nous avons effectué une enquête par questionnaire constitué de questions claires et exprimées avec un langage se rapprochant le plus interviewés pour obtenir des informations sur le problème traité auprès des employés de General Electric pour analyser les perceptions à l'égard de gestion de carrières au sein de leurs entreprise

2.2. La détermination de l'échantillon

Dans le cadre de notre recherche notre population mère concerne tout l'effectif de l'entreprise General Electric .

Vu l'importance du nombre des travailleurs de l'entreprise qui est de 328 personnes , nous avons choisi d'articuler notre recherche autour d'une partie qui représente la population globale, appelée « échantillon»..

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de General Electric (GE)

Nous avons un retenu un échantillon aléatoire : agents d'exécutions, agents de maîtrise, et cadres qu'on trouve reparti entre les différents services. Et comme on a essayé de toucher le sexe masculin et féminin. Ainsi que les différentes catégories(cadre, maitrise, exécution) composé de 100 personnes auxquelles nous avons administré un questionnaire, sur les 100 questionnaires distribué, seuls 60 d'entre eux nous été restitués

2.3. L'élaboration et la structure du questionnaire

Afin d'atteindre le but de notre étude, nous avons élaboré un questionnaire qui est destiné aux salariés (cadre, maitrise, exécution) de General Electric concernant le système de gestion des carrières au sein de cette entreprise

Notre questionnaire comporte 5 axes de questions :

Axe 1 :Fiche signalétique : (questions de 1 à 5) concernant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...,

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Axe 2 : Concerne le recrutement : (questions 6 à 7).

Axe 3 : formation et évaluation: (questions de 8 à 13)

Axe 4 : promotion et rémunération : (questions 14 à 18), il permet de donner une image sur la mobilité des salariés.

Axe 5 : La gestion des carrières: (questions 19 à 26).

Pour une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des question fermés (oui/non) question semi ouverte, questions ouvertes

2.4. La méthodologie de traitement statistique des données

Pour la collecte de données, nous avons effectué une enquête par questionnaire constitué de questions claires et exprimées avec un langage se rapprochant le plus interviewés pour obtenir des informations sur le problème traité auprès des employés de General Electric et analyser les perceptions à l'égard de gestion de carrières au sein de leurs entreprises.

L'objectif de notre étude est de comprendre l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés et nous avons choisis l'entreprise General Electric comme exemple. Et donc pour avoir des idées plus concrètes et pour collecter plus d'information,

On a choisi le questionnaire puisqu'il est plus efficace et plus rapide et qui nous nous a permet d'appréhender la réalité du terrain

Section (3) Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

Axe 1 : Fiche signalétique

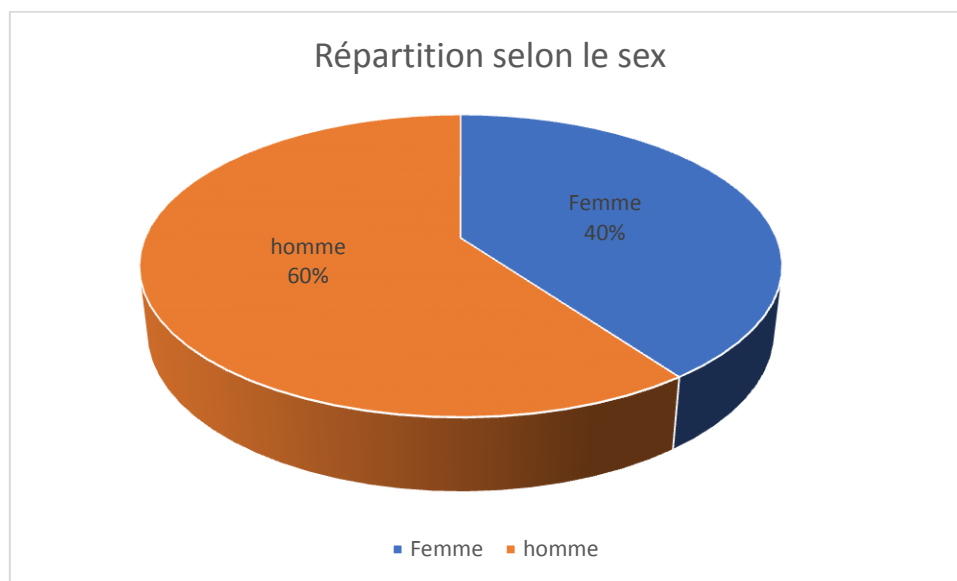
Tableau N°01 : la répartition de population par sexe :

Sexe.	Fréquence	Pourcentage
Femme	24	40%
Homme	36	60%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°01 : Représentation graphique de répartition de l'échantillon par sexe



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe masculin avec un taux de 60%, par rapport à un taux de 40% pour le sexe féminin

Nous tenons à préciser que notre échantillon comporte des agents administratifs donc il ne reflète pas vraiment la vérité sur le terrain.

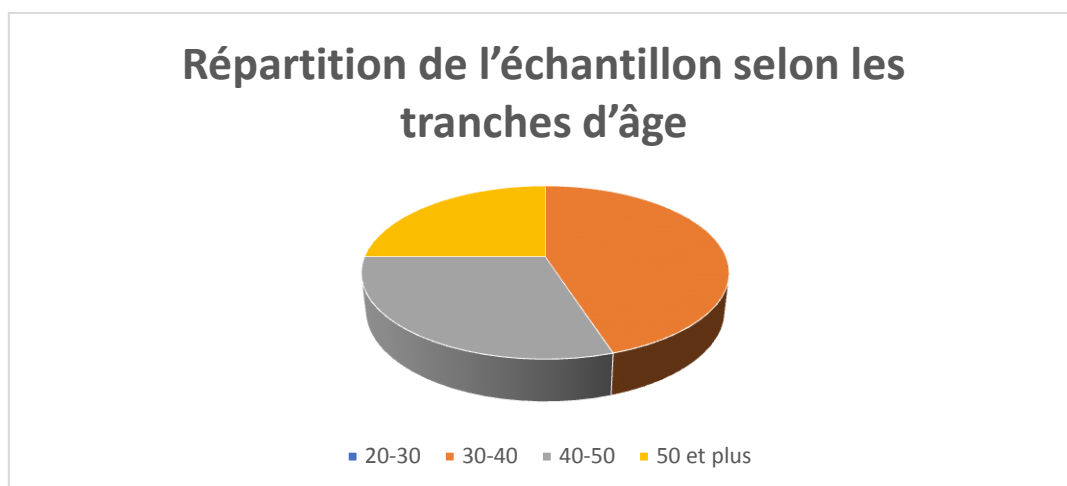
Tableau N°02 : répartition des effectifs par tranche d'âge :

Age	20-30	30-40	40-50	50 et plus	Total
Fréquence	0	27	18	15	60
Pourcentage(%)	0%	45%	30%	25%	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°02 : représentation graphique de répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Il ressort du tableau ci-dessus que 45% des personnes interrogées entrent dans la catégorie d'âge comprise entre 30 et 40 ans, 25%, dans celle comprise entre 40 et 50 ans, 30% ont plus de 50 ans et enfin aucune personne n'a moins de 25 ans. Cela montre que la répartition des effectifs en fonction de leur catégorie d'âge au sein de General Electric est en grande majorité jeune, cela rentre peut-être dans une politique de rajeunissement.

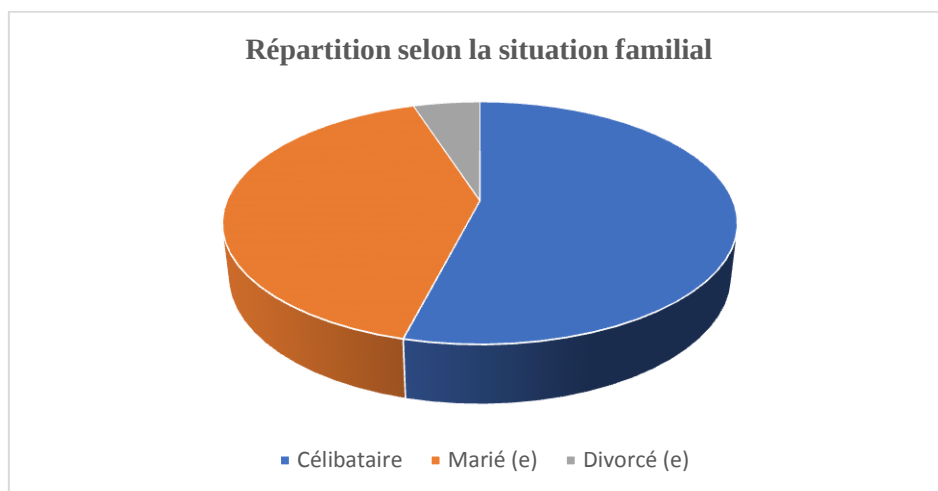
Tableau N°03 : Répartition selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	32	53.33%
Marié (e)	25	41.66%
Divorcé (e)	3	5%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°03 : Répartition selon la situation familiale



Source : Réalisé par nous même

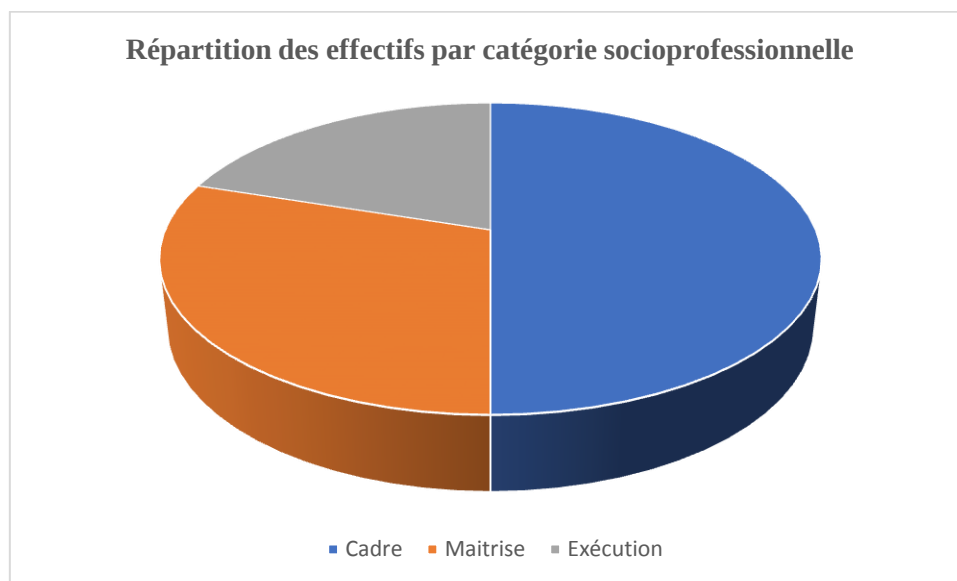
Commentaire : cette répartition montre que la majeure partie de l'échantillon avec un taux de 53,33% sont célibataires et le reste sont respectivement comme suite : 41,66% sont mariés et 5% sont divorcés.

Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

	Fréquence	Pourcentage
Cadre	30	50%
Maitrise	18	30%
Exécution	12	20%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°04 : Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nous même

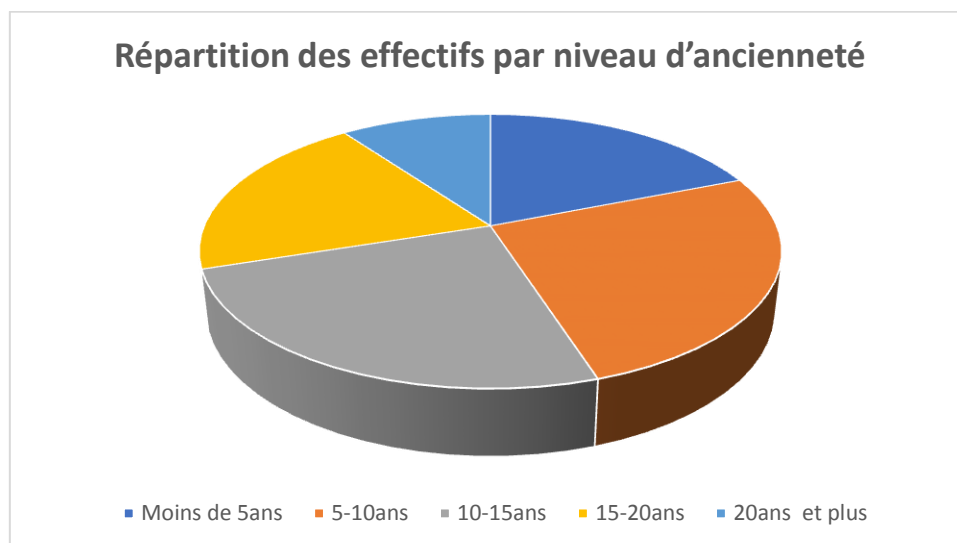
Commentaire : selon notre choix d'échantillon, nous avons eu des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé, on remarque que 50% des personnes interrogées sont des cadres, 30% d'entre eux font partie des maîtrises et les 20% sont des exécutants. Ces résultats peuvent être expliqués par le caractère administratif des fonctions exercées au sein de l'entreprise et pour l'accomplissement de ses différentes tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, mais aussi les activités complexes de l'entreprise qui nécessitent un personnel hautement qualifié pour les accomplir.

Tableau N°05 : répartition des effectifs par niveau d'ancienneté

	Moins de 5ans	5-10ans	10-15ans	15-20ans	20ans et plus	Total
Fréquence	11	16	15	12	6	60
Pourcentage(%)	18.33%	26.66%	25%	20%	10%	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°05 : Répartition des effectifs par niveau d'ancienneté



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : ce tableau présente l'ensemble des années de service (ancienneté) de notre échantillon d'étude, on remarque que la majorité des employés possèdent au minimum 5ans et plus, on a 20% des salariés ont une ancienneté qui varie de 15-20ans, 25% ont entre (10-15ans), 26.66% entre 5-10ans, 18.33% ont une expérience moins de 5ans, 10% qui ont 20ans et plus

C'est résultat montrent que General Electric assure une bonne prise de relève de ses employés vieillissant en gardent le niveau d'expérience élevé car plus de 70% des personnes ont plus de 5ans, et on peut dire que GE contient un capital humain varié qui possèdent des qualités permettant à faire mieux leurs tâches.

Axe 2 : Concerne le recrutement

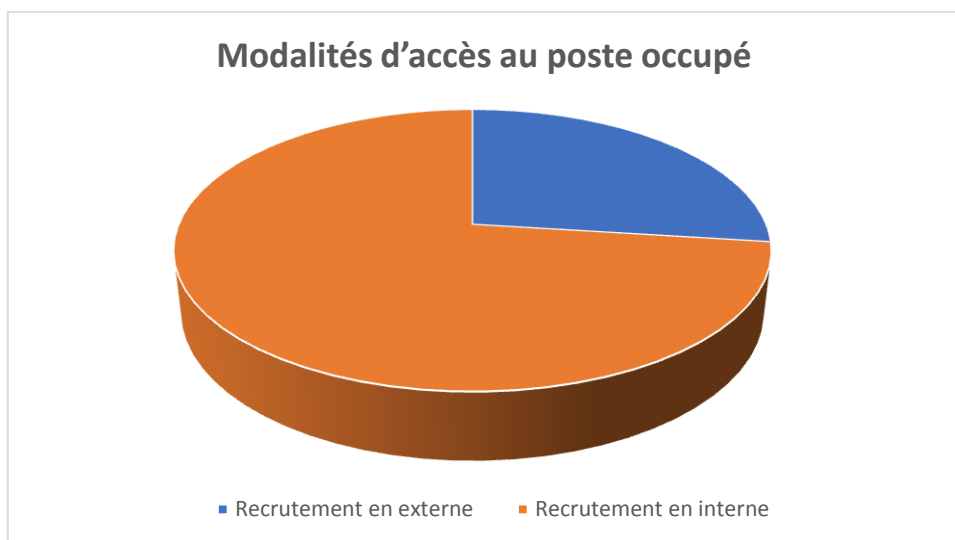
Tableau N°06 : Modalités d'accès au poste occupé

Modalités d'accès au poste occupé	Effectif	Pourcentage
Recrutement en externe	16	26.66%
Recrutement en interne	44	73.33%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°06 : Modalités d'accès au poste occupé



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : on remarque que la majorité des membres de l'échantillon 73.33%

Est recruté par le recrutement interne, 26.66% est recrutée par le recrutement externe.

Donc l'entreprise GE accorde plus d'importance au recrutement interne car il est un bon outil de motivation pour les employés, en plus les salariés connaissant la politique et la culture de l'entreprise, aussi revient avec le moindre coût pour General Electric

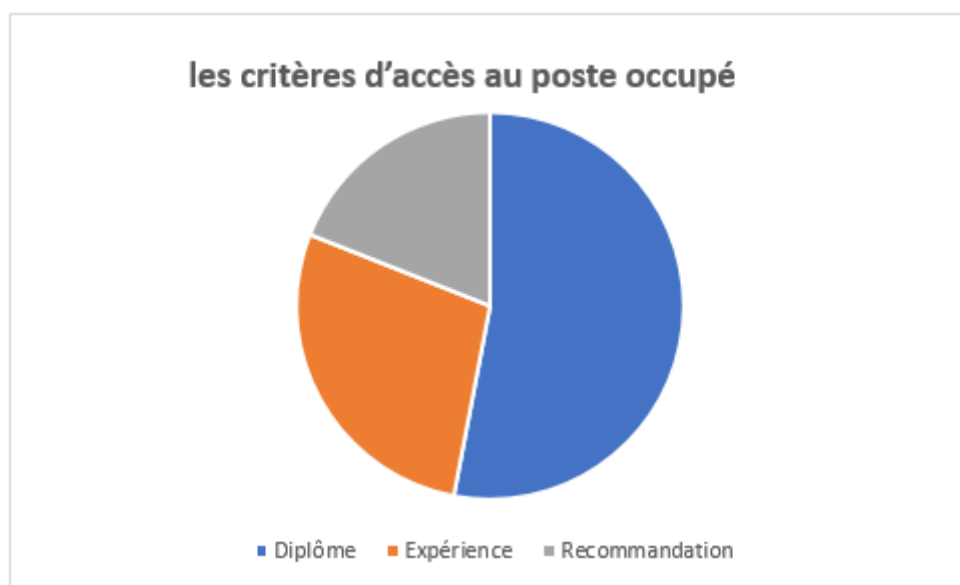
Tableau N°07 : les critères d'accès au poste occupé :

Critères d'accès au poste occupé	Effectif	Pourcentage
Diplôme	32	53.33%
Expérience	17	28.33%
Recommandation	11	18.33%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°07 : les critères d'accès au poste occupé



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque d'après la figure ci-dessus que 53.33% ont été recrutés grâce à leur diplôme d'étude, 28.33% qui confirment avoir été recrutés grâce à leur expérience, et 18.33% par recommandation.

Donc Le diplôme et l'expérience sont toujours aussi importants pour le recrutement au sein de l'entreprise multinationale General Electric.

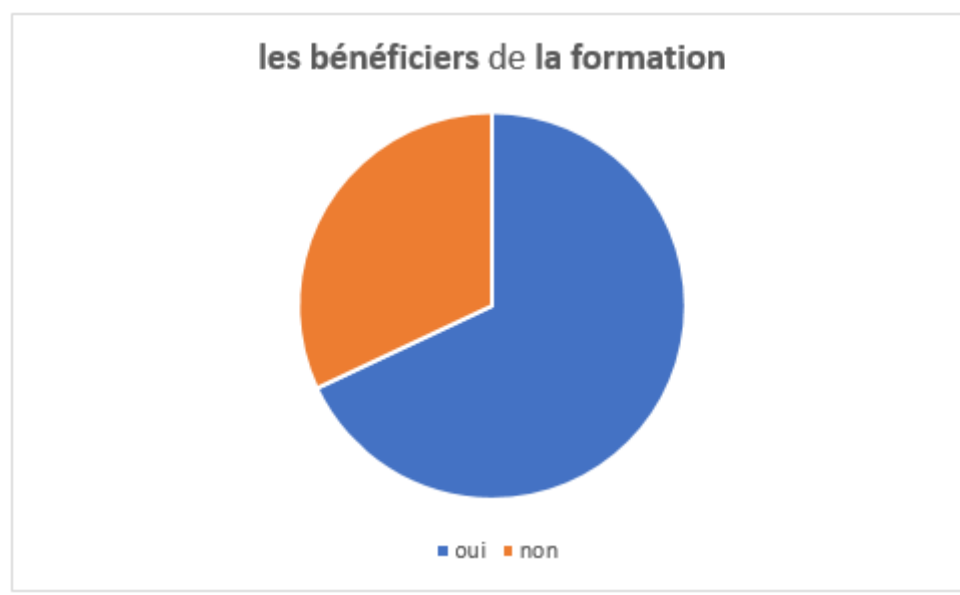
Axe 3 : formation et évaluation

Tableau N°08 : les bénéficiaires de la formation

Bénéficiaires	Fréquence	pourcentage
oui	41	68.33%
non	19	31.66%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°08 : les bénéficiers de la formation



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque d'après la figure ci-dessus que la majorité déclarent avoir bénéficiés d'une formation soit 68.33%, contre 31.66% qu'ils n'ont pas eu la chance d'une formation

C'est résultat montrent que l'entreprise donne beaucoup d'importance à la formation de ses employés car elle donne l'opportunité des employés compétents et professionnels, aussi les salariés peuvent devenir polyvalents et s'adapter au progrès du secteur d'activité.

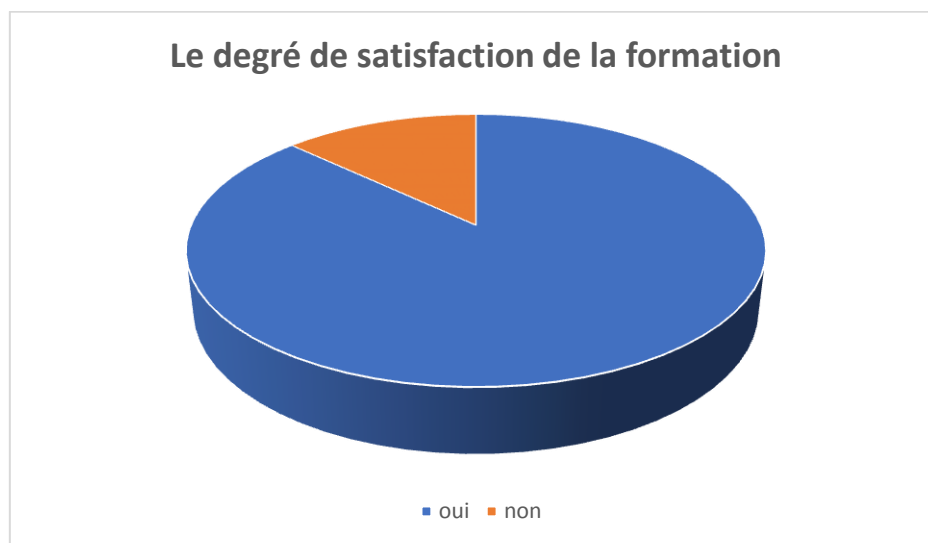
Tableau N°09 : le degré de satisfaction de la formation

Degré de satisfaction de la formation	Fréquence	Pourcentage
oui	52	86.66%
non	8	13.33%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°09 : le degré de satisfaction de la formation



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque d'après la figure ci-dessus que 86.66% déclarent la satisfaction et 13.33% sont insatisfait

C'est résultat montrent que General Electric assure une bonne formation pour avoir les connaissances nécessaires et suffisantes.

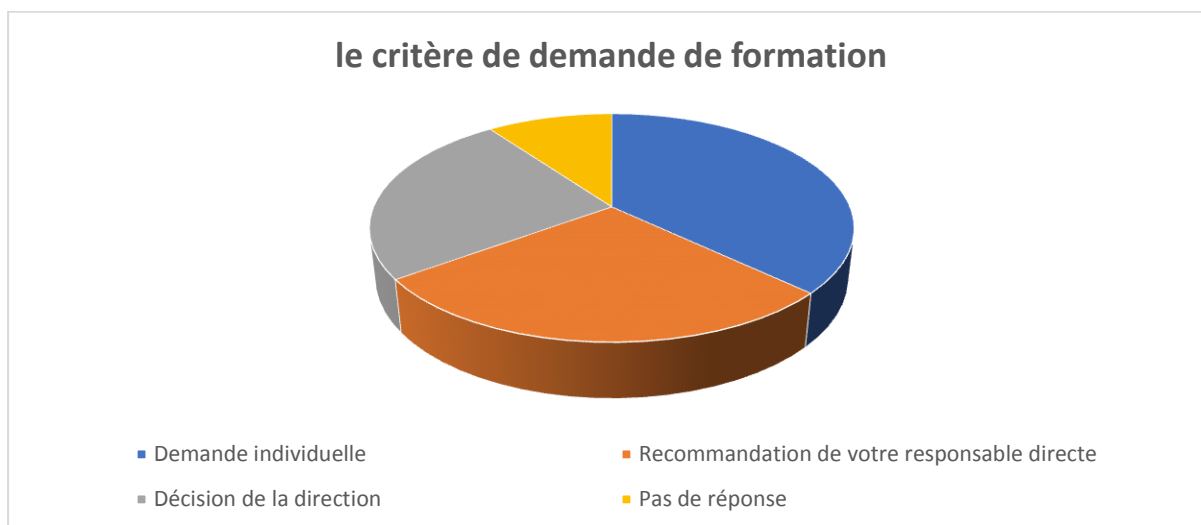
Tableau N°10 : le critère de demande de formation

Critère de demande de formation	Fréquence	Pourcentage
Demande individuelle	22	37%
Recommandation de votre responsable directe	17	28%
Décision de la direction	15	25%
Pas de réponse	6	10%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°10 : Le critère de demande de formation



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque d'après la figure ci-dessus que 25% des décisions sont tenues par la direction et 28% ont bénéficié de la recommandation du responsable direct, ainsi que 37% par demande individuelle et 10% pas de réponse.

Ces résultats montrent que l'entreprise utilise la politique de formation, la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle est un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Tableau N°11 : L'évaluation des salariés

L'évaluation des salariés	Fréquence	Pourcentage
oui	51	85%
non	9	15%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°11 : L'évaluation des salariés



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Nous pouvons voir sur la figure et le tableau ci-dessus que 85% des salariés en grande majorité ont été évalués et 15% sont pas évalués

L'entreprise confirme que l'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié et aussi un moyen efficace pour faire le point sur la situation des ressources humaines d'une entreprise.

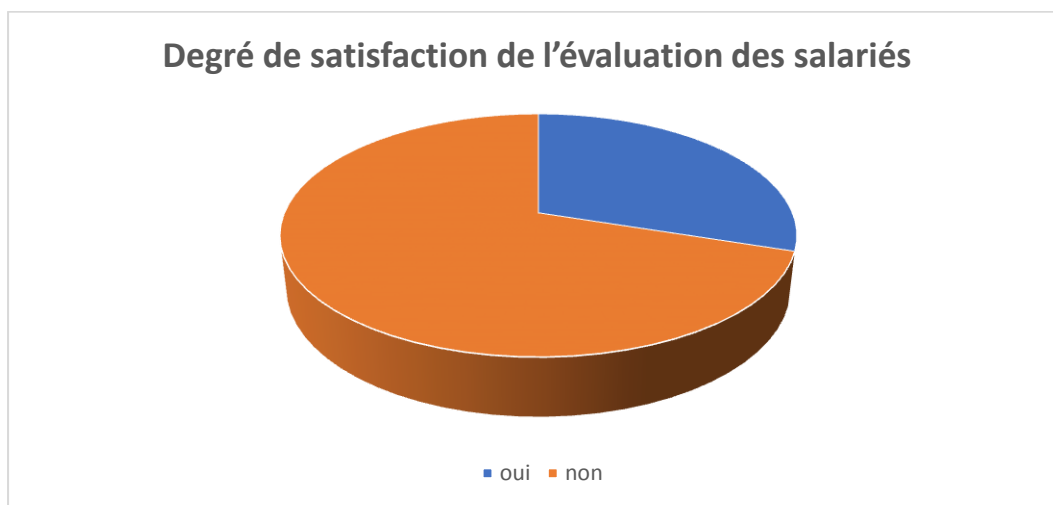
Tableau N°12 : Degré de satisfaction de l'évaluation des salariés

Degré de satisfaction de l'évaluation des salariés	Fréquence	Pourcentage
oui	42	70%
non	18	30%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°12 : Degré de satisfaction de l'évaluation des salariés



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Nous pouvons voir sur la figure et le tableau ci-dessus, que 70% sont satisfait de l'évaluation au sein de l'entreprise contre 30% qui sont insatisfait

Plus les employés sont satisfaits de leurs évaluation, de leur atmosphère générale et de leurs méthodes de visualisation, plus ils seront efficaces.

On peut dire que l'entreprise tenez compte des conditions et des raisons de l'évaluation.

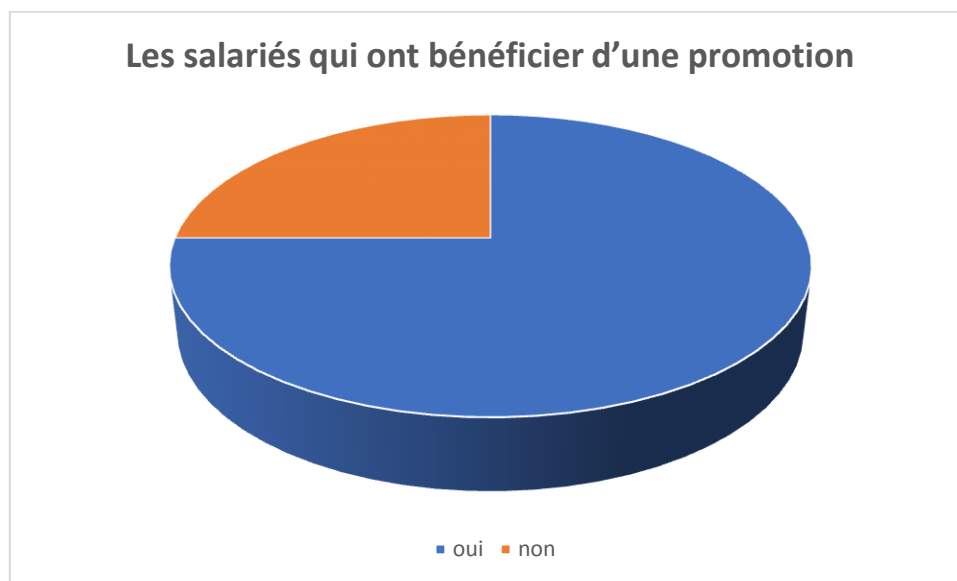
Axe 4 : promotion et rémunération

Tableau N°13 : Les salariés qui ont bénéficié d'une promotion

Avis des salariés	Fréquence	Pourcentage
oui	45	75%
non	15	25%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°13 : Les salariés qui ont bénéficié d'une promotion



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque que la majorité des membres de l'échantillon 75% bénéficient d'une promotion dans la carrière de l'entreprise, et 25% n'ont pas bénéficiée.

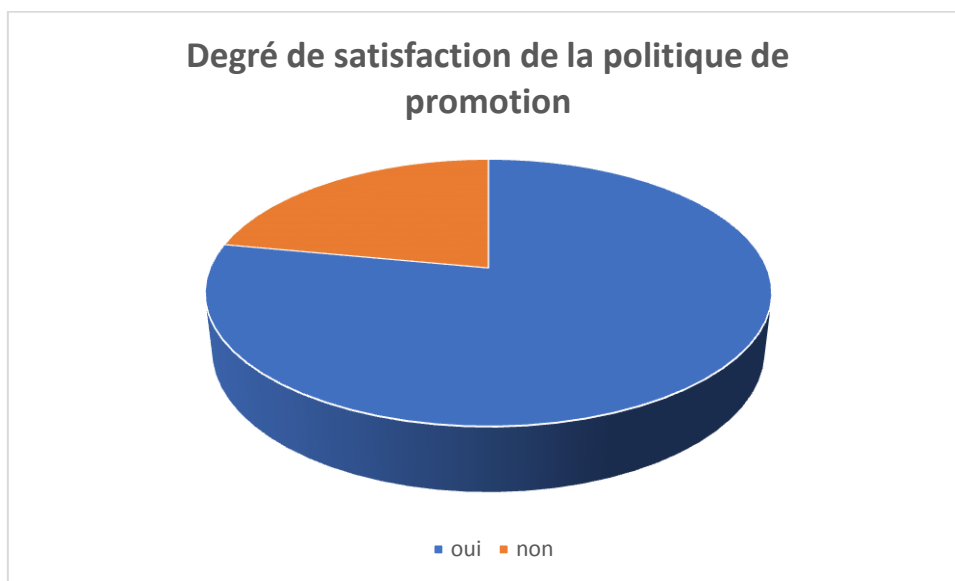
C'est résultat montrent que l'entreprise utilise la promotion a ses employés, car elle pousse les salariés à être encore plus performants, plus motivés et plus mobilisés.

Tableau N°14 : Degré de satisfaction de la politique de promotion

Degré de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
oui	47	78.33%
non	13	21.66%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°14 : Degré de satisfaction de la politique de promotion



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Nous pouvons voir sur la figure et le tableau ci-dessus, que 78,33% des personnes se déclarent satisfaites de la politique de promotion, En revanche, 21,66% des personnes sont insatisfaites.

Nous tenons a précisé c'est que l'entreprise suit une bonne politique de promotion car elle parvient à répondre aux besoins de la grande majorité des gens

Tableau N°15 : Le degré de récompense des efforts personnels des employés

Degré de récompense	Fréquence	Pourcentage
oui	53	88.33%
non	7	11.66%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°15 : Le degré de récompense des efforts personnels des employés



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : D'après ces résultats, nous constatons que 88.33% disent que les efforts personnels sont bien récompensés, et 11.66% disent le contraire que les efforts ne sont pas récompensés.

Donc les employés de General Electric sont bien récompensés au point où ils ont un sentiment d'appartenance envers l'entreprise, ils dépassent les attentes. Voilà pourquoi il est primordial de récompenser les employés et basé sur les critères objectifs.

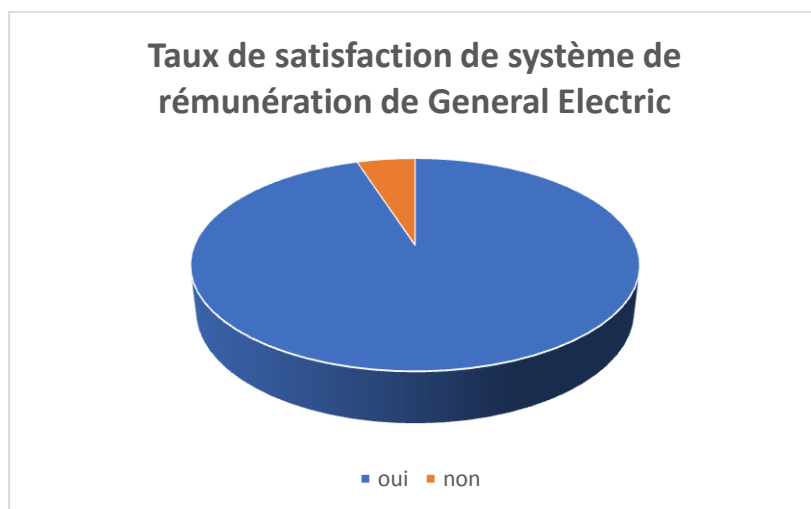
Tableau N°16 : Taux de satisfaction de système de rémunération de General Electric

Taux de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
oui	57	95%
non	3	5%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°16 : Taux de satisfaction de système de rémunération de General Electric.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : D'après les données qu'on a obtenu, on retrouve 95% des salariés sont satisfaits du système de rémunération de General Electric, par contre 5% qui sont insatisfait, qui peut nous renseigner que l'entreprise multinational a un système de rémunération parfait et un paiement solide qui permet de mieux gérer le personnel tout en améliorant leur moral et leur rendement

Axe 5 : La gestion des carrières

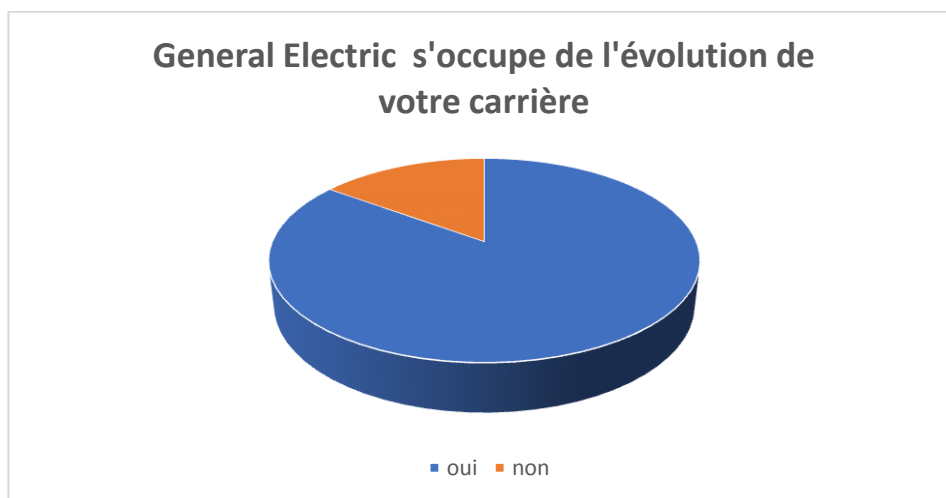
Tableau N°17 : General Electric s'occupe de l'évolution de votre carrière

Taux de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
oui	51	85%
non	9	15%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°17 : General Electric s'occupe de l'évolution de votre carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : On remarque d'après la figure ci-dessus que la majorité 85% déclarent que l'entreprise joue un rôle dans l'évolution de la carrière personnelle, contre 15% qui disent non elle se n'occupe pas de notre carrière.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que GE offre la chance aux employés de s'occuper aux postes plus gradé et elle valorise l'appréciation pour la fidélisation de ses salariés

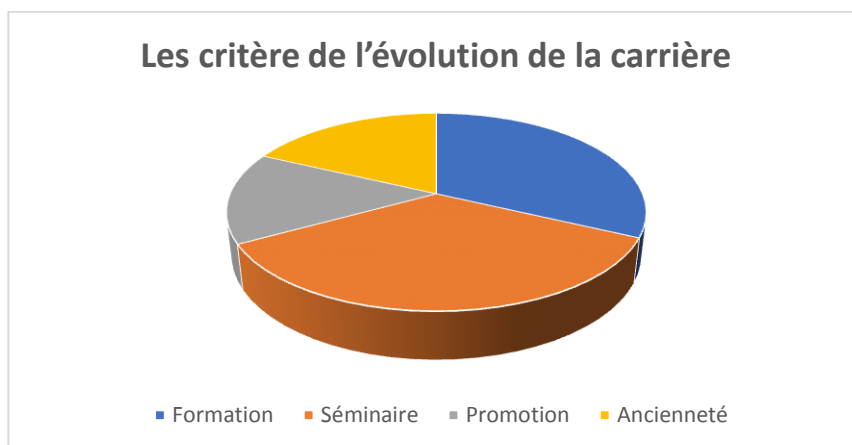
Tableau N°18 : Les critère de l'évolution de la carrière

Taux de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Formation	19	31.66%
Séminaire	21	35%
Promotion	9	15%
Ancienneté	11	18.33%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°18 : Les critères de l'évolution de la carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : D'après le tableau et la figure ci-dessus, 31.66% des interrogés

juge que les critères de l'évolution de la carrière c'est la formation, 35% disent le séminaire qui signifie une bonne évolution, le reste disent la promotion (15%) et l'ancienneté (18.33%).

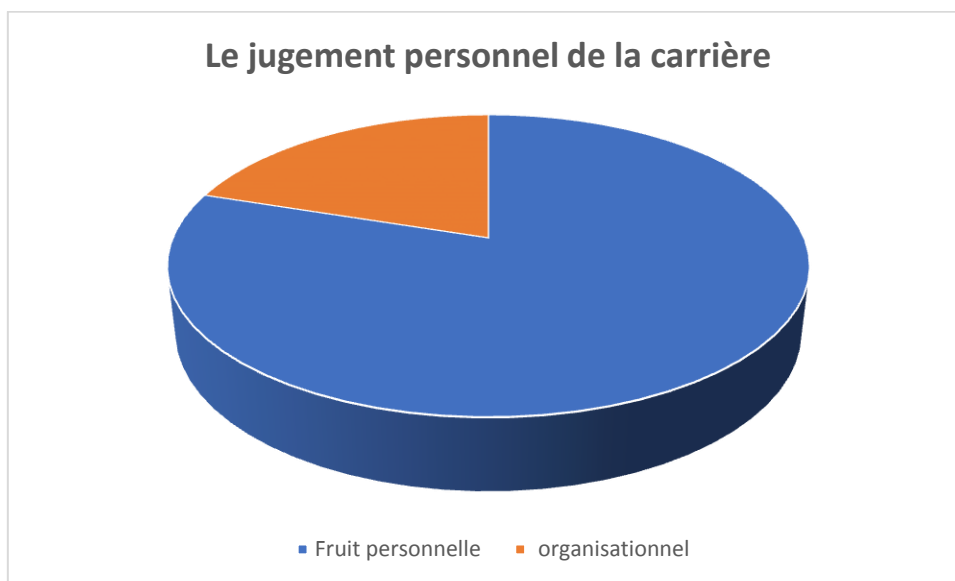
Tableau N°19 : Le jugement personnel de la carrière

Le jugement personnel de la carrière	Fréquence	Pourcentage
Organisationnel	48	80%
Fruit personnelle	12	20%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°19 : Le jugement personnel de la carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : A partir des données du tableau et la figure, on a 20% des employés disent que notre carrière est un fruit personnel, par contre on a 80% qui disent que c'est un fruit organisationnel.

Donc l'entreprise multinational recrute la personne adéquate pour crée une carrière intéressante grâce aux formations et promotion et d'autre pratiques de GE pour qu'elle puisse s'adapter au travail.

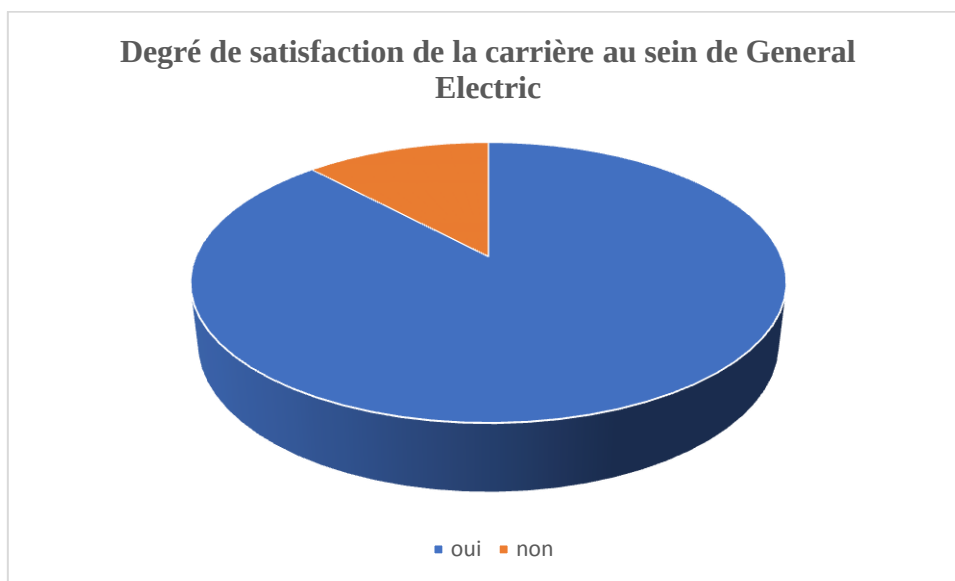
Tableau N°20 : Degré de satisfaction de la carrière au sein de General Electric

Degré de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	88.33%
Non	7	11.66%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

Figure N°20 : Degré de satisfaction de la carrière au sein de General Electric



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Cette figure montre que, 88.33% des employés sont satisfait de leurs carrières au sein de l'entreprise, par contre on a 11.66% qui disent qu'ils ne sont pas satisfaits.

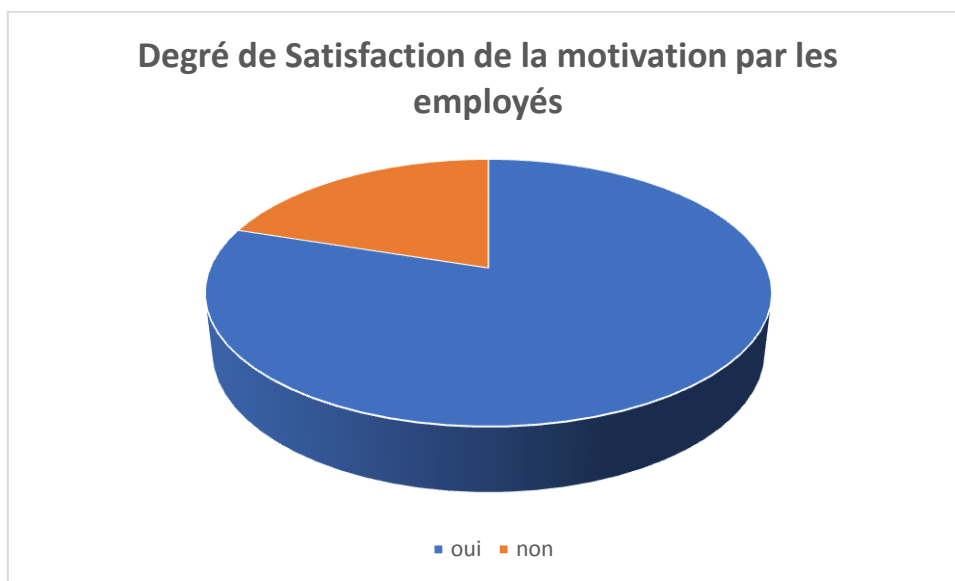
Cela peut s'expliquer que l'entreprise suit une bonne politique, système de gestion de carrière est efficace et il influence sur l'évolution professionnelle des employés aussi un des solutions à mettre en œuvre pour limiter les conséquences néfastes, un individu heureux est plus productif et plus performant donc La marge de l'entreprise s'en trouve augmentée, , une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise rassure la masse salariale. Par contre l'insatisfaction est due au manque de la chance d'exprimer leurs connaissances peut-être.

Tableau N°21 : Degré de Satisfaction de la motivation par les employés

Degré de Satisfaction de la motivation par les employés	Fréquence	Pourcentage
oui	48	80%
non	12	20%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°21 : Degré de Satisfaction de la motivation par les employés



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : Nous pouvons voir sur la figure et le tableau ci-dessus, que 80% des personnes se déclarent satisfaites par la motivation de l'entreprise, En revanche, 20% des personnes sont insatisfaites.

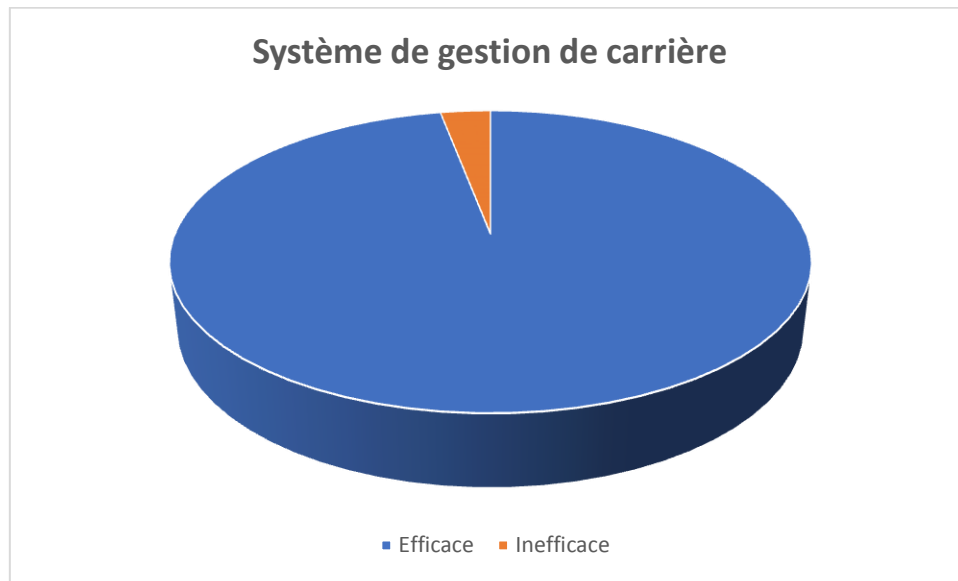
Et donc nous pouvons constater que les employés sont satisfaits par la motivation de l'entreprise GE, la motivation des salariés permet à l'entreprise de faire émerger des idées novatrices ce qui va faire avancer de manière positive l'entreprise. En effet un salarié motivé aura souvent tendance à se positionner comme force de proposition et en tant qu'acteur du développement de l'entreprise. La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général.

Tableau N°22 : Système de gestion de carrière

Système de gestion de carrière	Fréquence	Pourcentage
Efficace	58	96.66%
Inefficace	2	3.33%
Total	60	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°22 : Système de gestion de carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : D'après le tableau et la figure ci-dessus, 96.66% des interrogés disent que le système de gestion de carrière mise en place dans l'entreprise est efficace, par contre 3.33% disent le contraire(inefficace). Cela montre que General Electric est arriver au succès et à fidéliser les employés parce que la plupart jugent que le système de l'entreprise est efficace.

D'après les différents chiffres et résultats obtenu on peut dire que pour fidéliser et engager les employés, l'entreprise doit faire plus que simplement bien les payer. Sur un marché du travail concurrentiel, elle doit également prendre en compte leurs besoins sociaux et psychologiques, ce qui signifie diriger et motiver correctement son personnel. C'est la politique que l'entreprise GE utilise pour ses employés.

La stratégie utiliser par GE pour motiver ses employés est une politique exceptionnelle et efficace qui les poussent à aimer leur travail et donc à mieux effectuer leurs tâches.

Synthèse et résultats de l'enquête :

D'après notre enquête au niveau de l'entreprise General Electric, nous avons recueilli plusieurs informations en matière de procédure de gestion des ressources humaines, en particulier la gestion des carrières et ses pratiques.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric

On a pu collectées les données et confirmer la première hypothèse stipulant que : **General Electric accorde un système de la gestion de la carrière qui retient les employés**

En contrepartie, l'hypothèse deux est infirmée car les employés disent le contraire et qu'ils sont satisfait du système de la gestion de la carrière de l'entreprise General Electric

- D'après l'analyse des résultats collectés par notre questionnaire, on remarque que nos enquêtés sont majoritairement des jeunes, doté haut niveau d'instruction ;
- GE favorise le recrutement interne vu tous ses avantages ;
- La majorité des interrogés sont satisfaits de leurs fonction et ont déjà bénéficiés d'une formation qu'elle été efficace pour eux et leurs permettre de développer leurs compétences ;
- La majorité des employés pensent que l'expérience, les compétences, le rendement et la qualification sont les critères les plus adaptés dans la politique de promotion ;
- La majorité des enquêtés sont satisfaits par le système de rémunération de GE, et trouvent que la rémunération est le meilleur moyen de récompenser le travail ;
- L'intervention de GE dans l'évolution professionnelle de ses salariés, la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés ;
- La majorité de l'échantillon étudié affirment leur satisfaction de leur carrière au sein de l'entreprise GE à travers les plans de formation, et les promotions adaptées ;
- Enfin, on a constaté l'accompagnement de l'entreprise dans la gestion des carrières de leur personnel tout en prenant en considération leurs aspirations et leurs ambitions.

Conclusion du chapitre :

Grâce à notre stage au sein de **GE** et de l'enquête par questionnaire pour obtenir des informations et la collecte de données on a pu comprendre l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans cette entreprise.

À partir des résultats nous tenons à préciser que les pratiques de la gestion des carrières au sein l'entreprise **GE** sont : la promotion et la formation ainsi que la rémunération et le recrutement.

Nous pouvons constater que **GE** suit une bonne politique de gestion des carrières car les employés sont bien motivés et satisfaits de leurs carrières au sein de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Le domaine de connaissance le plus important aujourd'hui au sein des organisations c'est la gestion des ressources humaines, parce qu'il réalise la réussite et le succès de l'entreprise.

La réussite d'une carrière et d'un mode de vie est sous le contrôle de l'individu. Le succès et la satisfaction de la vie ne viennent pas par accident, pour comprendre ce que nous voulons dans nos carrières et comment cela affectera nos activités, nous pouvons être en une meilleure position pour planifier notre avenir.

Les techniques d'évaluation, de planification du parcours professionnel et d'autres compétences professionnelles peuvent également être utiles,

La gestion de carrière est un processus planifié, initié et réalisé par un individu avec l'aide d'autres personnes, surtout si les superviseurs et les gestionnaires soutiennent le développement des employés.

Pour cela, la réalisation du recrutement des bons salariés il s'assure le développement des compétences et des qualifications de l'individu et le plus important c'est d'améliorer leur profession avec le temps

L'évaluation s'appuie sur la gestion des carrières qui mesure les salariés pour avoir un système parfait

En guise de conclusion et au terme de cette étude, nous rappelons que l'objectif c'est de montrer l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans l'entreprise multinationale General Electric afin d'assurer et souligner l'importance de développement du rendement individuelle de cette organisation, et comment cette dernière maîtrise la gestion des carrières, donc une étude parfaite pour comprendre les méthodes du déroulement pour gérer des carrières d'une façon motivante, et de connaître si l'entreprise permet de satisfaire et de fidéliser et motive les salariés

L'objectif principal de cette étude c'est donner une réponse à notre problématique : « ***La gestion de carrières affecte-elle la motivation des salariés ?*** »

Effectivement, notre recherche a éclairci l'idée sur le système de la gestion des carrières ainsi la gestion des ressources humaines et ses pratiques, donc on a pu collecter les données et on considère que :

- Les pratiques de la gestion des carrières au sein de GE sont : la rémunération le recrutement la formation la promotion.

- LA gestion de carrière à **GE** est nécessaire et essentiel pour la fidélisation et la motivation des employés de l'entreprise .
- L'accès à la promotion au sein de **GE** existe à cause de la bonne formation.
- Les salariés ont une réponse favorable à propos de la promotion donc on peut conclure que l'entreprise utilise une politique de promotion efficace
- Les attentes des employés et les objectifs de l'entreprise ont une réponse favorable à cause de la politique de promotion efficace au sein de GE.
- Tous les salariés sont satisfaits par le système de rémunération
- Finalement et en guise de conclusion on peut confirmer que l'entreprise General Electric utilise une gestion des carrières parfaite car elle répond aux attentes des employées et aux objectifs de l'entreprise aux même temps

Notre étude est basé sur la méthodologie quantitative et à l'aide de la technique d'enquête et avec l'analyse de l'enquête et ses résultats , on a pu collectées les données et confirmer la première hypothèse stipulant que : **General Electric accorde un système de la gestion de la carrière qui retient les employés**

En contrepartie, l'hypothèse deux est infirmée car les employés disent le contraire et qu'ils sont satisfait du système de la gestion de la carrière de l'entreprise General Electric.

En fin on peut dire que l'entreprise multinational General Electric parmi les grandes meilleures entreprise qui fidélise et motive ses employés à travers la bonne et efficace gestion des Carrières .

Bibliographie

Ouvrage :

1. (GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD P.97.
2. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH
3. A voir : St-Onge et al, 2004, p. 6
4. A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines », 12ème édition Vuibert paris .p 193.
5. Adopté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, P : 13-30.
6. ALIS Davis et al, «GRH une approche internationale », 3° édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.403.
7. ALIS Davis et al, «GRH une approche internationale », 3° édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.398.
8. ALIS Davis et al, «GRH une approche internationale », 3° édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.399
9. AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaëtan Morin Itée, 1999, P77
10. ANNE-Françoise Bender et al, « carrières nomades et compétences émotionnelles », Revue de gestion des ressources humaines, N 73, juillet-aout-septembre, 2009, p : 22.
11. ANNE-Françoise Bender et al, « carrières nomades et compétences émotionnelles », Revue de gestion des ressources humaines, N 73, juillet-aout-septembre, 2009, p : 23.
12. Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2016, p148.
13. ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1er édition, Paris, 2006, P : 141.
14. ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1er édition, Paris, 2006, P : 145, 146.
15. ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1er édition, Paris, 2006, p : 148, 149
16. BELANGER (L) et autres : Gestion Ressources Humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1992, P.74.
17. BERGERON (L) et autres : gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1999, P.36.
18. Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7ème édition, paris, 2008, p74
19. BOROSKI, J., D. BLANCERO et L. DYER. Competency Implications of Changing Human Resource Roles. N.Y., Center for Advanced Human Resource Studies, ILR/ Cornell, 1994, p. 32.
20. Cadin L.,Guérin F.,Pigeyre F.,Gestion des ressources humaines,P.236
21. CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 3° édition, édition Donud, Paris, 2007, p.448
22. CAMPOY Eric et al, op cit, p124-125
23. CERDIN J.L, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23
24. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.
25. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, Pp.109.110
26. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, pp.112-115
27. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p87.
28. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.23

Bibliographie

29. CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P 31
30. CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P30.
31. CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2eme édition, P106
32. CHANLAT J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110
33. Chloé Guillot- Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008.P.22.
34. Chloé Guillot- Soulez, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008.P.23.
35. CHLOE GUILLOT-SOULEZ « La gestion des Ressources Humaines » édition GALINO lextenso, 7eme édition, 2014-2015 P 56.
36. CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 67
37. Chloé GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p.61
38. Cité D.-J. GARAND, B., FABI, 1991, AGRH ; fondement conceptuel des pratiques de GRH en PME.
39. DEMARAIS Guylaine, la maitrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000, page 8-9.
40. Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94
41. Elton Mayo: The Human Problems of an Industrial Civilisation. New York, Macmillan, 1933
42. EMERY Yves. GONIN François, « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité », 3° édition, presses polytechniques et universitaires romandes, France, P.254, 2009.
43. Eric Campoy Maclouf, K Mazouli et La, GRH collection synthex, pearson,Paris,2008, p 256.
44. ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU .Gestion des ressources humaines, PEARSON education.p124
45. Frederick Winslow Taylor : The Principles of Scientific Management, 1911
46. G. Lelarge, la gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2ème Edition Sétif, Paris, 2006
47. Gestion des ressources humaines (synthèse de cours), Centre national de l'enseignement professionnel a distance, Hydra. Alger, p10.
48. GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des
49. Hacène ait braham, « la gestion des ressources humaines », édition : page bleu, Alger, 2014, P32
50. HAINES, V. et M. ARCAND (1997) « Évolution de la pratique de l'la gestion des ressources humaines. Une analyse de contenu d'annonce de presse (1975 – 1985 – 1995) » Relations industrielles, vol. 52, n° 3, p. 583-607
51. J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation, 1999, P.18
52. J.M PERETTI, « gestion des ressources humaines », 5eme édition, 1999, p58
53. J.M Peretti, Ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p .219
54. J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3 ème ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101
55. JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?, gestion, vol : 37, Montréal, 2012, p : 9.
56. Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97
57. Jean pierre citeau, GRH, 4eme édition, Armand colin, paris, 2002, P39.

Bibliographie

58. Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, p 02 8
de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.
59. Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} édition, paris, 2012. P117.
60. Jean-Pierre CITEAU, « GRH, principes généraux et cas pratique », Armand colin, 4^{ème} édition, Paris, 2002, p38.
61. Jean-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997
62. J-L CERDIN, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, P 16
63. L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », éditions Dunod 2007, p86.
64. L. SEKIOU et J. M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition. De Boeck. Bruxelles. 2001, p 157.
65. L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre, « Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, p.236.
66. L.DOLAN. Shimon .Tania Saba, Susan.E..Jackson.Randanll S.Schuller, « la gestion des ressources humaines , tendances, enjeux et pratiques actuelles » , édition du Renouveau pédagogique ,paris,2002, P162.
67. Lakhder SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition De Boeck université, Montréal, 2001, P36
68. Laurent GIRAUD et autre, les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?, halshs-00681249, version 1 - 21 Mars 2012, PDF Carrière interne Carrière externe Critère objectif pour déterminer le succès de carrière Carrière subjective pour déterminer le succès de la carrière Aspirations individuelles Approches sociétales 31.
69. LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan, Editions Debock Université, 2^e édition, Bruxelles, 2001,, p319. In Citeau, J.-P. (1997) « Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques », 2^e éd.Paris, Armand Colin/Masson.
70. LEVY-LEBOYOR Claude et autres, management des organisations, éditions d'organisation, 2006, p : 162
71. Loïc CADIN et autres, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007, P : 448.
72. Louise LEMIRE, Gaétan MARTEL, « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du
73. M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM
74. M.BARABEL, O.MEIER « MANAGEOR » 3^{ème} ed, DUNOD, Paris, P8-15.
75. Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009
76. Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006
77. N'GAHANE(P), dictionnaire de gestion, édition, Armand Colin, Paris, 1996, p99
78. Olivier MEIER, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009, p 54.
79. PERETTI (J.M) : gestion des ressources humaines, 13^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2006, P.45.
80. PERETTI Jean marie « Gestion des ressources humaines » 15^e édition, vuibert, paris 2008, p97.
81. PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » vuibert, 11^e édition, paris 2003, p 31-32
82. PERETTI, Jean Marie, dictionnaire des ressources Humaine, P 118-119
83. PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006 P 115

Bibliographie

84. PERITTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, page 178
85. Peter CAPELLI, “the new deal at work”, Harvard business school press, Boston, 1999, P96
86. pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville ;p667-715
Québec, 2007, p319.
87. Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011
88. ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris, 1999, page 355
89. Roger A., Lapalme M. E. (2006) L’individu face au plafonnement de carrière dans Comportement organisationnel Vol.2, Coord.El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches, p 125
90. SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.
91. SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998. p.310.
92. SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998. p.311
93. SEKIOU et autres, Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993, page 227
94. SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365
95. SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des ressources humaines, ahuntsic Montréal, canada, 1993, P: 408.
96. Sekiou, Blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2e édition, Bruxelles, 2001, p10.
97. SEKIOU, PERETTI , BAYAD ; Gestion des Ressources Humaines ; 2ème ED, Ed De Boeck ; 2001 ; P.336
98. Sekiou.Blondin .Fabi.Bayad.Peretti..Alis.Chevalier « Gestion des ressources humaine » 2ème édition, Boeck et larcier université, bruxelles. P 70
99. SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3 ème édition - Pearson Education- Montréal 1999.
- 100.Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351
- 101.Silvie et Onge-Mechel-audit-victoire-Andrier petit, Relever les défis de la GRH, Edition Litées 1998 Québec
- 102.Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4ème Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 P 318
- 103.SOUTENAIN et autre, organisation et gestion de l’entreprise, édition Berti, paris, 2006, P207.
- 104.ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004.
- 105.Thévanet B.,Dejoux C.,Marbot E.,Bender A., « Fonction RH »Ed,Pearson Education,Paris,P258
- 106.THEVENET, (Maurice) et autres, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition La Source, 2007, p (204,205)
- 107.THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions L’Harmattan, avril 1990
- 108.THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007
- 109.TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d’Organisation, Paris, 1992.
- 110.Yalouane, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997, P.107

Bibliographie

Les mémoires :

- ASMANI Arezki, la gestion des carrière et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, de l'entreprise publique algérienne cas de ENIEM, magistère en économie, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.
- ARAB Naima, Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au Sein de la CNEP-Banque, Mémoire de Magister en Sciences économiques : Option Gestion, UNIVERSITE D'ALGER 03, 2009/2010.
- HIRAOTSU Novara. La trajectoire des ingénieurs au Japon et en France. In, Revue française de gestion no 247, Novembre-décembre, 1992.P88-89.

Les périodiques et documents :

- Document interne de GE.
- CORO STANDBERG, le rôle de gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise, édition Burnaby, canada, 2009

Les web graphie :

- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, MONTREAL- : les presses de l'université du QUEBEC, 1987, PDF.
- CD Rom Encarta 2008.

Annexes

Annexe n° 01 : notion sur l'entreprise

GE Power

~\$8MM '15 revenue >100,000 employés >130 pays



Russell Stokes, CEO
Atlanta, GA

Grid Solutions

Grid Solutions, est une joint venture entre GE & Alstom, on équipe **90% des services publics d'électricités** à travers le monde pour apporter une stabilité **énergétique et efficacité** depuis les centrales de génération d'énergie jusqu'au consommateurs

Industrial Solutions

On crée des technologies avancées qui that safely, reliably & efficiently **distribue & controle l'électricité** en sécurité de manière fiable et avec efficacité pour protéger les personnes et les équipements. On fournit aussi des We also provide **solutions de contrôle hautes performance** pour un monde plus connecté

Power Conversion

On met en place et invente des système de conversion d'énergie pour aider à **faire transformer l'énergie électrique**

Customers



Marin



Grid



Oil & Gas



Industrie lourde



Construction Commerciale
& Industriel



Renouvelables



Telecom &
Centres de données

Solutions for tomorrow's energy challenges



Aide à répondre à la **DEMANDE ENERGETIQUE** toujours croissante



Participe à renouveler **L'INFRASTRUCTURE vieillissante** à travers le monde



Aide nos clients à améliorer leur **EFFICACITE Énergétique**



DIVERSIFICATION Dans les sources d'énergies

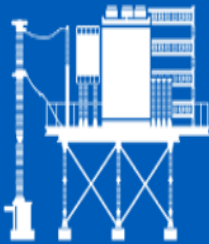


Business d'Electrification & d'Automation de GE

© 2016 General Electric Company. Proprietary. All Rights Reserved.

Annexe n° 02 : Les activités de l'entreprise GE

Services et Produits



Power Electronics

High Voltage DC
Flexible AC Transmission
Systems
Reactive Power Compensation
Energy Storage



HV Equipment

Power Transformers
Gas Insulated Substations
Appareil électrique de coupure isolé
à l'Air



Grid Automation

Protection & Control
Substation Automation
Communications
Monitoring & Diagnostics

Capacitors & Voltage Regulators



Software Solutions

Distribution & Outage
Management
Energy Management Systems
Geospatial & Mobile Solutions
Gas & Pipeline Management



Projects & Services

Turnkey Projects & Consulting
Electric Balance of Plant
High Voltage Substations
Maintenance & Asset
Management



Annexe n° 03 : La présence mondiale de GE

Présence Mondiale



Plus de 3.000 employés travaillent dans nos 15 sites pour l'ensemble de la ligne de produit AIS



Annexes

Annexe N°4 : Questionnaire

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen –

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en management option stratégie des entreprises au sein de l'école supérieure de management de Tlemcen, portant sur : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation de salariés . Nous sollicitons votre collaboration afin de répondre à nos questions.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix :

Données personnelles

1. Quelle est votre sexe ? :

homme ☐

femme ☐

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

20-30 ☐

30-40 ☐

40-50 ☐

50 et plus ☐

3. situation familiale :

célibataire ☐

mariée ☐

4. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Annexes

Cadre ☐

Exécution ☐

Maitrise ☐

5. . Combien avez-vous d'ancienneté au sein de GE ?

Moins de 5 ans ☐

Entre 5 et 10 ans ☐

Entre 10 et 15 ans ☐

Entre 15 et 20 ans ☐

Plus de 20 ans ☐

Recrutement :

6. comment avez-vous accédé au poste actuel ?:

recrutement en interne ☐

recrutement en externe ☐

7. sur quel critère avez vous été recruté ?

Diplôme ☐

expérience ☐

recommandation ☐

Formation et évaluation

8. Avez vous bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

Oui ☐

non ☐

9. Si oui, êtes-vous satisfait ?

.....
.....

10. comment vous étiez choisi pour cette formation ?

demande individuelle ☐

recommandation de votre responsable directe ☐

Annexes

décision de la direction ☐

11. Etes-vous soumis a une évaluation ?

Oui ☐

non ☐

12. Etes-vous satisfait de l'évaluation?

Oui ☐

non ☐

Promotion et rémunération

13. avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?si oui combien ?

.....

14. Etes-vous satisfait de la politique de promotion de votre entreprise ?

Oui ☐

non ☐

15. Votre effort personnel est-il récompensé a sa juste valeur ?

Oui ☐

non ☐

16. Etes-vous satisfait de système de rémunération de GE ?

Oui ☐

non ☐

Gestion des carrières

17. Est ce que l'entreprise s'occupe de l'évolution de votre carrière ?

Oui ☐

non ☐

Annexes

18. Si oui, cette évolution est du à :

La formation ☐

Promotion ☐

les séminaires ☐

l'ancienneté ☐

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

Oui ☐

non ☐

20. Votre carrière est-elle ?

Fruit personnelle ☐

Organisationnelle ☐

21. Êtes-vous satisfait de votre carrière au sein de l'entreprise GE ?

Oui ☐

non ☐

22. Que pensez-vous du système de gestion de carrière mise en place dans votre entreprise ?

Efficace ☐

Inefficace ☐

23. La politique de la gestion des carrières mise en place au sein de votre entreprise, joue-t-elle un rôle dans votre motivation

Oui ☐

non ☐

Tables des matières

Table des matières

Remerciements.....	III
Dédicace.....	III
Sommaire	IV
Introduction Générale	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre (I). La gestion des ressources humaines.	10
Introduction du chapitre.....	11
Section (1) : Définition et historique de la gestion des ressources humaines	12
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
1.2 : historique de L'évolution de la gestion des ressources humaines au fils du temps :	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 L'école classique :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2 L'école des relations des humaines :	Erreur ! Signet non défini.
1.2.3 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :.	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources humaines	2Erreur ! Signet non défini.
2.1. Les finalités de la gestion des ressources humaines :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
2.3. Les domaines d'activité et les structures de la fonction ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
2.4. Le développement de la fonction RH :	Erreur ! Signet non défini.
2.5. Le renouvellement de la gestion des ressources humaine 5.1 L'approche contingente de la GRH	Erreur ! Signet non défini.
2.6. Facteurs influençant sur la gestion des ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
Section (3) : Les Pratiques De La GRH :	Erreur ! Signet non défini.
3.1. La planification des ressources humaines :	31
3.1.1. les objectifs de la planification des ressources humaine :....	Erreur ! Signet non défini.
3.2. Le Recrutement :	Erreur ! Signet non défini.
➤ Définition :	Erreur ! Signet non défini.
➤ Les étapes du recrutement :.....	Erreur ! Signet non défini.

3.3. La formation :		Erreur ! Signet non défini.
➤ Le Système de la Formation :		Erreur ! Signet non défini.
➤ Les enjeux de la formation :		Erreur ! Signet non défini.
3.4. La Rémunération :		Erreur ! Signet non défini.
3.4.1. : Les facteurs de la rémunération : Il existe deux types de facteur :		Erreur ! Signet non défini.
3.4.2. : Les objectifs de la rémunération :		Erreur ! Signet non défini.
3.5. L'évaluation :		Erreur ! Signet non défini.
3.5.1. Les objectifs de l'évaluation :		Erreur ! Signet non défini.
3.5.2. . Les méthodes d'évaluation :		Erreur ! Signet non défini.
Conclusion du chapitre :		Erreur ! Signet non défini.
Chapitre (II). La gestion des carrières		Erreur ! Signet non défini.
Introduction du chapitre :		Erreur ! Signet non défini.
Section (1) : Évolution de gestion des carrières		Erreur ! Signet non défini.
1.1. Évolution de carrière :		Erreur ! Signet non défini.
1.2. Historique de la gestion de carrières :		Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 Emergence :		Erreur ! Signet non défini.
1.2.2 Décennies 1960 et 1970 :		Erreur ! Signet non défini.
1.2.3 Décennies 1980 et 2000 :		Erreur ! Signet non défini.
Section (II) : Concepts généraux sur la gestion des carrières		51
2.1. Définition de la carrière :		Erreur ! Signet non défini.
2.2. Définition de la gestion des carrières :		Erreur ! Signet non défini.
2.3. Les types de carrière :		Erreur ! Signet non défini.
2.3.1. La carrière organisationnelle :		Erreur ! Signet non défini.
2.3.2. La carrière nomade :		Erreur ! Signet non défini.
2.4. De la planification des carrières à la gestion des carrières		Erreur ! Signet non défini.
2.5. La mobilité dans la gestion des carrières :		Erreur ! Signet non défini.

2.5.1.	Mobilité organisationnelle :	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2.	La mobilité horizontale :	Erreur ! Signet non défini.
2.5.3.	La mobilité latérale :	Erreur ! Signet non défini.
2.5.4.	La mobilité géographique :	Erreur ! Signet non défini.
2.5.5.	Les filières promotionnelles :	Erreur ! Signet non défini.
2.6.	Les objectifs de la gestion des carrières	Erreur ! Signet non défini.
2.7.	Les enjeux de la carrière pour les organisations :	Erreur ! Signet non défini.
Section (3) : Notion sur la gestion des carrières et sa place dans la GRH :		Erreur !
Signet non défini.		
3.1.	La position de la gestion de carrière au sein de la GRH :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.	L'importance de la gestion des carrières :	Erreur ! Signet non défini.
3.3.	Les approches de carrières :	Erreur ! Signet non défini.
3.4.	Les acteurs de la gestion des carrières :	Erreur ! Signet non défini.
3.5.	Les facteurs influant sur la gestion des carrières :	Erreur ! Signet non défini.
3.6.	Les étapes de la carrière :	Erreur ! Signet non défini.
3.7.	Les ancrs de la gestion des carrières :	Erreur ! Signet non défini.
3.8.	Les modèles des étapes de carrière :	Erreur ! Signet non défini.
3.9.	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière :	Erreur ! Signet non défini.
3.10.	La gestion du plafonnement de carrière :	Erreur ! Signet non défini.
3.11.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	Erreur ! Signet non défini.
3.12.	La gestion des fins de carrière :	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion du chapitre :		Erreur ! Signet non défini.
Chapitre (III). L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise General Electric		Erreur ! Signet non défini.
Introduction du chapitre : :		82
Section (1) : Présentation générale de l'organisme d'accueil		82

1.1.	Regards sur l'entreprise multinationale General Electric (GE)	Erreur ! Signet non défini.
1.2.	Acquisitions de la branche énergie d'Alstom	Erreur ! Signet non défini.
1.3.	Présence du Groupe General Electric (GE) en Algérie:.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1.	Chiffres Clés du groupe General Electric en Algérie	Erreur ! Signet non défini.
1.4.	Activités :	Erreur ! Signet non défini.
1.5.	GE Energy Infrastructure :	Erreur ! Signet non défini.
1.6.	GE Technology Infrastructure :	Erreur ! Signet non défini.
1.7.	GE Consumer & Industrial :	Erreur ! Signet non défini.2
1.8.	Marque	Erreur ! Signet non défini.
Section (2) : Démarche méthodologique.....		82
2.1.	Présentation de la méthodologie de recherche :	90
2.2.	La détermination de l'échantillon	91
2.3.	L'élaboration et la structure du questionnaire	91
2.4.	La méthodologie de traitement statistique des données.....	92
Section (3) Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats		82
Conclusion du chapitre :		116
Conclusion générale :		118
Bibliographie.....		Erreur ! Signet non défini.
Annexes		Erreur ! Signet non défini.

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés et à l'effet du développement de carrière et de la motivation sur la performance des employés. Nous avons mené une étude empirique auprès de la direction des ressources humaines en entreprise multinationale General Electric (GE).

D'après la recherche de notre étude qui est basée sur la méthode descriptive, analytique et quantitative nous sommes arrivés à la conclusion suivante : La bonne gestion de carrière améliore le niveau de motivation, la résilience, la prise de conscience et l'orientation des objectifs de carrière des employés, et que l'entreprise multinationale General Electric parmi les grandes meilleures entreprises qui fidélise et motive ses employés à travers la bonne et efficace gestion des carrières.

Mots clés : la gestion des carrières, la gestion des ressources humaines, motivation, carrière

Summary:

This study aims to determine the impact of career management on employee motivation and the effect of career development and motivation on employee performance. We conducted an empirical study with the human resource management in multinational company General Electric (GE). From the research and our study which is based on the descriptive, analytical and quantitative method we came to the following conclusion: Good career management improves the level of motivation, resilience, awareness and career goal orientation of employees, and that the multinational company General Electric among the top large companies that retain and motivate its employees through good and effective career management.

Keywords: career management, human resources management, motivation, career