



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ALGER 03

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
Et des Sciences de Gestion**

Thème
Gestion des Ressources Humaines
étude de cas :
Gestion des Carrières au Sein de la CNEP-Banque

Mémoire de Magister en Sciences économiques : Option Gestion

Présenté par : Mme ARAB Naima
Eps BENARAB

Sous la direction de : Mme AKROUF Taklit

Membres de Jury :

- Mr ALI Abellah : Président de Jury
- Mme AKROUF Taklit : Rapporteur
- Mr ADLI Zoheir : Membre
- Mme SEDDIKI Malika : Membre
- Mr AGGOUNE Abderahmane/ Membre

Année Universitaire : 2009/2010

SOMMAIRE

Page

Introduction générale.....	01
<u>Première Partie</u> : Evolution des théories de l'homme au travail.....	07
<u>Chapitre 01</u> : Aperçu sur les principes économiques et organisationnels.....	09
Section 01 : Approche de la théorie économique du travail.....	11
- 1-1 : Chez SMITH.....	11
- 1-2 : Chez RICARDO.....	12
- 1-3 : Chez MARX.....	12
Section 02 : Approche de la théorie organisationnelle du travail.....	14
02 - 01 : Approche classique de ressources humaines.....	14
- 2-1-1 : Chez TAYLOR.....	14
- 2-1-2 : Chez FAYOL.....	16
- 2-1-3 : Chez WEBER.....	17
02 - 02 : Approche néoclassique des ressources humaines.....	17
- 2-2-1 : Chez MAYO.....	17
- 2-2-2 : Chez McGREGOR.....	19
Section 03 : Approche systémique des ressources humaines	20
- 3-1 : Définition de la théorie des systèmes.....	21
- 3-2 : La notion de système appliqué à l'organisation de travail.....	22
- 3-3 : La notion de système appliqué à la gestion des ressources humaine.....	22
<u>Chapitre 02</u> : Gestion moderne des ressources humaines.....	20
Section 01 : Conduite d'une carrière au sein d'une entreprise.....	28
- 1-1 : Objectifs de la gestion des carrières.....	28
- 1-2 : Outils de la gestion des carrières.....	28
- 1-3 : Développement des carrières.....	31

- 1-4 : Evaluation de la carrière.....	34
Section 02 : Rôle de la formation dans la carrière.....	39
- 2-1 : Objectifs de la formation.	39
- 2-2 : La politique de la formation.....	40
- 2-3 : Evaluation de la formation.....	44
Section 03 : Communication et relations humaines.....	45
- 3-1 : Objectifs de la communication.....	45
- 3-2 : Politique d'information et de communication.....	47
- 3-3 : L'apport des relations humaines.....	48
<u>Deuxième partie</u> : Pratique de la gestion des ressources humaines au sein de la CNEP-Banque.....	54
<u>Chapitre 01</u> : Présentation de la CNEP-Banque.....	55
Section 01 : Historique et organisation de l'institution.....	56
Section 02 : Organisation de la gestion des ressources humaines.....	64
- 2-1 : Situation des effectifs de la CNEP/Banque.....	64
- 2-2 : Missions des différentes structures de la DRH.....	66
- 2-3 : Gestion des carrières au niveau de la CNEP/Banque.....	71
Section 03 : Organisation du centre d'études bancaires appliquées "CEBA".....	78
- 3-1 : Organisation et missions du CEBA.....	78
- 3-2 : Suivi et évaluation de la formation.....	80
<u>Chapitre 02</u> : Analyse de la gestion des carrières au sein de la CNEP-Banque.....	92
Section 01 : Présentation de l'enquête.....	93
Section 02 : Résultats de l'enquête et analyse.....	97
Conclusion Générale.....	106

LISTE DES TABLEAUX

Titre des tableaux	Pages
<ul style="list-style-type: none"> - Progression de l'épargne et du crédit. - Effectif de la banque au 31.12.2008. - Evolution des effectifs. - Situation des recrutements et départs au 31.12.2008. - Situation des recrutements au 31.12.2008. - Situation des départs par GSP au 4^{ème} trimestre 2008. - Situation des départs par motif. - Mobilité du personnel. - Evolution de la formation par coûts et nombre. - Répartition de l'échantillon selon l'âge et le sexe. - Structure de l'échantillon selon le niveau et la CSP. - Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté. - Nature recrutement avec nature de contrat. - Adaptation du niveau d'instruction avec la fonction occupée. - Motivation dans l'exercice de la fonction. - Satisfaction de la fonction. - Aspiration à la promotion. - Distribution des promotions. - Date de la dernière promotion. - Nature et bénéfice de la formation. - Acquisition de la promotion. - Information. - Invitation à l'entretien annuel. - Consultation fiche de carrière. - Vacation des postes. - Gestion des carrières. 	

Liste des organigrammes

Organigrammes	pages
<ul style="list-style-type: none">- Organisation de la CNEP-Banque.- Organigramme du Réseau.- Organigramme de l'agence.- Organigramme de la DRH.	

Liste des histogrammes

Histogrammes	Pages
<ul style="list-style-type: none">- Situation des recrutements au 4^{ème} trimestre 2008.- Situation des départs par GSP au 4^{ème} trimestre 2008.- Situation des départs par motifs enregistrés.- Mutation et promotion.- Budget prévisionnel formation.- Nombre prévisionnel participants 2009.	

Introduction

Quant une entreprise exerçait son activité dans un milieu peu évolutif, sa stabilité était la garantie sinon de son succès du moins de sa pérennité.

Aujourd'hui, du fait de la rapidité de l'évolution de son environnement la stabilité n'est plus un facteur de succès. Bien au contraire, l'entreprise qui ne parvient pas à s'adapter structurellement et opérationnellement à cette évolution, stagne et disparaît.

L'entreprise (en tant qu'organisation) est en interaction avec son environnement externe et, se présente elle-même comme une entité complexe (un système) animée par de multiples interactions entre ses composantes.

Ces interactions n'obéissent pas au hasard, le management a précisément pour mission de maintenir cette organisation (entreprise) en état de marche, et d'assurer la survie, la permanence et autant que possible la croissance.

Le management doit donc réguler, contrôler, modeler les interactions de l'organisation avec son environnement externe ainsi que, les interactions internes de façon que les objectifs de l'entreprise puissent être atteints.

Les managers sont dès lors conduits à considérer le personnel comme un moyen qu'ils doivent asservir (au sens cybernétique) aux finalités de l'entreprise.

Ainsi le progrès technique, la complexité des problèmes économiques et sociaux du monde moderne, ont créé d'énormes besoins en cadres qualifiés dans tous les secteurs d'activités.

Trop longtemps sous estimée, la ressource humaine est considérée de plus en plus comme un élément primordial de tout développement.

Dans les banques et les institutions financières, plus que dans les autres secteurs d'activité, la ressource humaine peut constituer un gage de réussite ou un mobil d'échec en effet, elle s'impose comme une contrainte en amont et opportunité en aval des décisions bancaires.

Actuellement la banque algérienne œuvre dans un environnement particulier, caractérisé par la transition économique, l'ouverture des marchés, l'accord

d'association avec l'union européenne, adhésion de l'Algérie à la zone arabe de libre échange ce qui a engendré une extrême variabilité des indicateurs économiques.

Ayant peu de marge de manœuvre en ce qui concerne son volet financier, celle qui élèvera le plus le niveau de ses ressources humaines aura un avantage compétitif certain.

La compétence mise en évidence à ce moment là, permettra à tous les niveaux l'amélioration qualitative et quantitative des tâches ; de façon permanente elle fait apparaître la formation comme un investissement carrefour de la performance. Il convient de la décider, la gérer et la contrôler.

Le système des valeurs ayant changé l'Algérie en fait partie, le travailleur Algérien pose le problème de formation, perfectionnement et promotion. Pour cela, le gestionnaire devrait réfléchir à une politique de gestion de carrière, qui répond, au mieux, aux aspirations des travailleurs.

Donc, ce dernier devrait se préparer à passer d'une gestion administrative à une gestion où, la planification, la réflexion et le management scientifique tiendront place que cela soit au niveau des entreprises ou au niveau des banques.

Ainsi, les banques algériennes et les institutions financières, ne peuvent se distinguer et se positionner que par la compétitivité et la qualité de prestations de leurs ressources humaines, pour ce faire il faudrait insister sur :

- La mise en place d'une nouvelle culture,
- L'investissement dans la formation,
- La Prise en charge la carrière du travailleur,
- La communication et la participation.

Or, on ne peut mettre en place une nouvelle culture, sans développer un savoir faire, des habitudes qui consistent à évaluer à tous les niveaux la contribution des personnes et des structures qu'on devrait planifier.

En outre, la planification à long terme intègre des données sur la formation, la promotion, les cercles de qualité, l'amélioration de la productivité.

L'homme au travail est généralement ambitieux, il ne s'arrête pas uniquement à son statut lors du recrutement, il aspire à des promotions et, pour y arriver il faudrait accéder à certains niveaux par le biais de la formation.

Aujourd'hui, la formation est un processus continu, qui implique que chacun doit constamment se tenir au niveau du progrès sous peine d'être dépassé.

En Algérie, la gestion des ressources humaines est passée par quatre (04) étapes distinctes (1) :

- La première étape allant de 1962 à 1965 est qualifiée d'étape d'urgence car elle était caractérisée par la reconduction de la législation française. La gestion des ressources humaines n'existait pas parce qu'elle n'était pas prévue, quant à la gestion des carrières, elle était quasiment utopique.
- La deuxième étape allant de 1966 à 1978 est marquée par une nationalisation et une centralisation des activités et, a connu la création des premières Directions de l'Administration Générale (DAG) mais encore avec une absence de politique en matière de gestion de ressources humaines et de gestion de carrières.
- La troisième étape allant de 1979 à 1987 est caractérisée sur le plan organisationnel par une restructuration ayant générée le redéploiement des entreprises avec contrôle de la tutelle (décentralisation) et, sur le plan législatif et l'adoption des textes pris pour son application.
- La quatrième étape allant de 1988 jusqu'à nos jours est celle des réformes politiques et économique et la transition à l'économie de marché, dont les impératifs obligent les entreprises à adopter des stratégies encourageantes pour motiver les travailleurs afin de réaliser les objectifs tracés.

Dans ce contexte, nous allons tenter une réflexion ayant trait au suivi de la politique de gestion de carrière dans une institution financière, à savoir la CNEP-Banque en Algérie (sous le patronage de la loi sur la monnaie et le crédit, la CNEP est passée de statut de caisse d'épargne à celui de banque).

Celle-ci a connu de profondes évolutions, dictées par la restructuration des banques et établissements financiers et suite également aux réformes économiques en Algérie.

Ce choix, ne découle pas d'un pur hasard, mais il tend à accentuer la double préoccupation (après la modification de son statut juridique en passant de caisse à banque), qui règne au sein de cette banque :

- 1- D'une part, atteindre les objectifs stratégiques, le drainage de l'épargne et l'octroi des crédits,
- 2- D'autre part, concevoir un projet de gestion de carrière relatif aux mutations qualitatives en matière de gestion des compétences (satisfaction des besoins actuels et futurs en personnel qualifié).

D'autant plus, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance était depuis sa création (10.08.1964) et reste jusqu'à présent l'une des plus grandes et importante institution financière, qui répond aux besoins de l'économie nationale en matière de financement de logement.

Face à la libération du marché, des banques publiques et privés (BDL, BADR, BARAKA, ABC, Société Générale et autres) ont concurrencé la CNEP dans son domaine, d'où il serait intéressant de s'attarder sur la gestion des carrières qu'elle réserve à son personnel, comment préserver cette source de création de valeur qui représente le capital majeur et s'élève au rang de fonction clé de la banque à fort impact stratégique sur le marché.

Face à ces nouveaux besoins, la question principale qui se pose est :

- Existe-t-il une gestion de carrière au sein de la CNEP/Banque ?

Face à cette problématique d'autres questions en découlent :

- Quels sont les facteurs qui favorisent le développement des carrières au sein de la CNEP-Banque ?
- Quelle est la politique de recrutement adoptée par la CNEP-Banque ?
- Quels sont les critères choisis pour l'attribution de promotion au niveau de la CNEP-Banque ?

- Le système de formation est-il efficace ? les comportements enseignés convergent-ils avec ceux qui sont attendus dans l'exercice de la fonction?
- Quelle serait la plus value de la formation ? est-elle réalisable à long terme ou à court terme ?

Pour répondre à ces questions, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

-1- La politique de recrutement obéit à une gestion administrative bureaucratique.

-2- Malgré les moyens mis à la disposition de la dite banque, surtout en matière de formation, celle-ci reste aléatoire et, sous évaluée.

-3- La promotion est relative à l'ancienneté au poste et non pas à la logique orientée compétence.

-4- La gestion des carrières au niveau de la CNEP-Banque est dominée par une gestion archaïque et statique de l'élément humain.

Pour nous permettre la réalisation de ce travail, nous avons adopté :

- L'approche théorique par la présentation des différentes théories organisationnelles de l'homme au travail ;
- L'approche analytique qui nous permettra d'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.

Nous avons traité ce thème, en nous basant sur les différentes théories d'organisation, d'après le plan suivant :

1- Une partie théorique reprenant l'évolution de théories de l'homme au travail, celle-ci est composée de deux chapitres :

- chapitre 01 : Introduction aux principes économiques et organisationnels (comprenant l'école classique et new classique des ressources humaines);

- chapitre 02 : Gestion moderne des ressources humaines. (reprenant la gestion des carrières, rôle de la formation, communication et relations humaines).

2- Et une partie pratique qui va reprendre les différentes théories organisationnelles, par la nouvelle gestion des ressources humaines (GRH) sur le terrain (cas : CNEP-Banque). Celle-ci est également composée de deux chapitres :

- Chapitre 01 : Présentation de la CNEP-Banque (comprenant l'historique, organigramme, organisation de la direction des ressources humaines "DRH" et du centre d'études bancaires appliquées "CEBA" et, qui appartient à la CNEP- banque .
- Chapitre 02 : Evaluation de la gestion des carrières au sein de la CNEP-Banque (analyse de l'enquête).

Pour conclure nous apporterons quelques suggestions, après les résultats de l'enquête que nous établirons et, que nous jugeons bénéfiques dans le projet de gestion de carrière qui est en cours à la CNEP-Banque .

Première Partie

Evolution des Théories de l'Homme au Travail

Pour comprendre la genèse de la gestion moderne des organisations, il faut sans doute passer par l'apport des économistes classiques qui ont influencé les courants de la théorie des organisations, en leur tête les pionniers: A. SMITH, F.TAYLOR, K.MARX, H.FAYOL et d'autres.

Dans cette partie nous allons donc évoquer, les différentes théories économiques de travail chez l'homme, en commençant par l'école des classiques et néoclassiques, l'approche systémique des ressources humaines, à la gestion moderne des ressources humaines;

Cette dernière reprend la conduite d'une carrière au sein d'une organisation en général, le rôle de la formation dans la gestion des carrières des individus pour aboutir à la contribution de la communication et des relations humaines dans l'épanouissement de la vie professionnelle du travailleur.

Chapitre 01

Aperçu sur les Théories **Economiques et** **organisationnelles**

Dans ce chapitre, nous étudierons dans la première section les différents courants d'économie en commençant par Adam SMITH, David RICARDO, et Karl MARX.

La deuxième section portera sur l'étude de l'approche organisationnelle du travail qui regroupe l'approche classique et néoclassique ainsi que l'approche systémique des ressources humaines.

Section 01 : Approche de la théorie économique du travail.

1-1 : Adam SMITH (1723-1790) (1)

Cet économiste a consacré vingt cinq (25) ans de sa vie à la rédaction d'un grand traité qui paru en 1776, sous le titre de « Recherche sur la nature et les causes des richesses des nations ».

Après avoir été le premier à déclarer le travail père et producteur de toutes les richesses, A Smith observa que l'efficacité du travail dépendait de l'habilité, de l'intelligence et de la dextérité du travailleur, qualités qui toutes se résolvaient dans un principe unique, la division du travail.

Cette division du travail permet :

- a/ L'accroissement d'habilité de chaque travailleur ;
- b/ le gain du temps sur le passage d'une activité à une autre, et ;
- c/ L'invention d'un grand nombre de machines qui facilite et abrège le travail.

Adam Smith, estime que la source de toute richesse est le travail. Celui-ci peut donner par conséquence un caractère productif à la terre, à l'industrie et au commerce. D'après cet auteur, le travail peut être envisagé selon deux points de vue différents :

1/ Un point de vue spécial, ce sera l'étude des procédés de fabrication, des méthodes et de l'outillage de chaque métier.

1- Alain SAMUELSON, Les grands courants de la pensée économique, OPU, 1987.

2/ Un point de vue général, ce sera la recherche des lois de production et d'organisation communes à toutes les activités.

1-2 : David RICARDO (1792-1823) (1)

Issu d'une famille de banquier et agent de change, son intérêt pour l'économie politique naît avec la lecture des travaux de Smith.

Ricardo a réussi à déterminer la valeur d'une marchandise par le temps de travail effectué, comme il a découvert également l'antagonisme des classes.

Adam Smith et David Ricardo ont en commun à considérer le travail comme base de la valeur, cependant Ricardo rejette la théorie du travail commandé et propose la théorie du travail incorporé.

Ainsi, la valeur d'une marchandise ou la quantité de toute autre marchandise contre laquelle elle s'échange, dépend de la quantité relative de travail nécessaire pour la produire, et non de la rémunération plus au moins forte accordée à l'ouvrier.

L'analyse de Ricardo est fondée sur des hypothèses qui demeurent caractéristiques de l'approche classique, à savoir :

- 1/ La circulation internationale des marchandises est libre ;
- 2/ Les facteurs de production, travail et capital sont immobiles ;
- 3/ Dans le cadre d'une économie nationale les échanges de marchandises se réalisent « à quantité égale ».

1-3 : Karl MARX (1818-1883)

Parmi les grands hommes dont les actions vivent éternellement, une place imminente revient au théoricien et guide du prolétariat K. MARX. Celui-ci écrivit ses œuvres essentielles entre 1840 et 1870, en pleine période du développement industriel Anglais.

1- Alain SAMUELSON, Les grands courants de la pensée économique, OPU, 1987.

" De Ricardo, Marx hérite une théorie de la valeur, celui-ci a consacré un ouvrage en (1847) à critiquer les thèses de Proudhon : au mémoire « philosophie de la misère » il répond par « misère de la philosophie », où il précise en particulier que toute valeur vient du travail.

Marx ne cherchait pas à opposer une théorie par rapport à une autre à partir d'hypothèses ou d'objectifs analytiques communs ; son objectif était à la fois de critiquer l'économie politique et, la société dont l'économie politique correspond à l'idéologie dominante.

Dés « Le manifeste Communiste » de 1848 Marx marque la rupture avec la théorie classique, qui présente en fait le capitalisme comme une forme nécessaire d'organisation de la société". (1)

C'est avec les grands classiques, Smith et Ricardo, que la préoccupation pour la croissance du surplus et, pour son utilisation productive apparaît avec plus de clarté.

Suite à ce bref aperçus relatant les principales théories chez les économistes classiques, nous pouvons conclure que de Smith à Marx et bien d'autres, chacun d'entre eux a essayé à sa manière d'attirer l'attention sur la richesse humaine créé par le travail des hommes.

Smith fut l'économiste de la période de la manufacture, qui a fait du travail le principe créateur de toute richesse.

Ricardo a fait apparaître l'antagonisme des classes, tout en situant le travail comme source de valeur.

Quant à Marx, il a démontré au niveau théorique la réalité de l'exploitation des travailleurs dans le système de production capitaliste.

(1) Alain SAMUELSON, Les grands courants de la pensée économique p 223,1990.

Section 02 : Approche de la théorie organisationnelle du travail.

Deux approches contradictoires du problème des relations humaines et de l'organisation ont été retenues dans l'école traditionnelle de la pensée économique.

La première, l'école classique, qui insiste sur la nécessité de lignes hiérarchiques bien définies, de tâches clairement déterminées et d'une autorité correspondante à la responsabilité.

La seconde approche est participative, elle s'est centrée sur la participation aux décisions de tous les membres de l'entreprise, ce qui permet d'accroître leurs motivations et leur efficacité.

2-1 : L'approche classique des ressources humaines.

F.W.TAYLOR ainsi que Henri FAYOL, ont acquis une réputation mondiale et sont considérés comme les fondateurs de l'école classique en organisation.

- 2-1-1 : La théorie de l'administration scientifique (F.W. TAYLOR 1856-1915).

« En s'appuyant sur la théorie de l'homme économique dont l'unique motivation serait l'appât du gain, Taylor et ses disciples procédèrent au début du siècle à une étude systématique du travail en usine pour arriver à mettre en point la méthode du « one best way ». C'est-à-dire le meilleur moyen d'accomplir une tâche, de sélectionner, de former et de rémunérer les individus. Le mouvement a pris alors le nom de gestion scientifique du travail ou taylorisme ». (1)

« Choqué par la violence des conflits sociaux liés au partage de la valeur ajoutée à la fin du dix-neuvième siècle, il a cherché à améliorer la productivité des ouvriers grâce à une approche méthodique : l'organisation scientifique du travail ou OST. La principale originalité de sa démarche réside dans la division verticale du travail, c'est-à-dire la stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers. Avant Taylor, les ouvriers concevaient eux-mêmes leurs méthodes de travail, ce qui se traduisait par une productivité souvent perfectible.

(1) Laurent BELANGER, Gestion des ressources humaines p17,ed Gàétan Morin, 1983.

Avec l'application du [taylorisme](#) et les gains de productivité qu'il a permis, les ouvriers ont vu leur rémunération fortement augmenter, alors que les prix des produits industriels ont baissé, ce qui a permis à un plus grand nombre de clients de les acquérir. Cependant, les ouvriers ont payé ces progrès au prix d'une dépossession de leur expertise, désormais élaborée par les ingénieurs ».¹

Transformant progressivement les méthodes de travail empirique et, amenant ses ouvriers grâce à une incitation financière allant de 30% à 50% d'augmentation du salaire, à changer leurs manières de faire en accomplissant les tâches fixées pour eux, Taylor obtient que la production de l'atelier double.

C'est ce que l'on a appelé le système de la direction scientifique. Le nouveau type de direction mérite d'être appelé scientifique, parce qu'il tend par ailleurs à substituer la recherche exacte à la recherche empirique.

C'est ainsi que Taylor arriva à mettre en évidence quatre grands principes qui caractérisent sa vision de direction :

1/ Les membres de la direction doivent réunir toutes les connaissances empiriques, les classer et les transformer en normes scientifiques. C'est à eux que revient la définition des conditions optimales d'exécution d'une tâche et la fixation des normes du travail aux pièces.

2/ Les ouvriers doivent être sélectionnés et entraînés, donc nécessitent une formation afin de perfectionner progressivement leurs qualités et leurs connaissances.

3/ Les ouvriers doivent suivre les directives données sur la façon d'exécuter le travail.

4/ La responsabilité du travail est partagée entre les ouvriers et les membres de la direction.

1- Passage repris d'un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre. (internet)

Ainsi, le taylorisme, théorie de la direction scientifique d'organisation humaine, aurait pour principal effet, de développer le travail mécanisé par le perfectionnement de l'outillage et de stériliser au contraire l'organisation des hommes.

Le taylorisme aurait donc fait découvrir davantage de ressources d'origines technique ou matérielle, qu'il n'a développé les ressources humaines au travail.

- 2-1-2 : La théorie de l'administration générale (H. FAYOL 1845-1925).

Très observateur, Fayol a constaté le gaspillage et les défauts d'organisation dans l'entreprise, à laquelle il appartenait.

D'après lui le fonctionnement de l'entreprise repose sur six (06) fonctions principales :

- Technique (production, transformation, fabrication),
- Commerciale (achats, vente, échange),
- Financière (recherche et gérance des capitaux),
- Sécurité (protection des biens et des personnes),
- Comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient),
- Administration.

Les cinq premières fonctions concernent principalement les activités relatives à « la manière et aux machines » mais, la fonction d'administration regroupe cinq éléments :

- La prévoyance,
- L'organisation,
- Le commandement,
- La coordination,
- Le contrôle.

Longtemps, les patrons ne s'étaient préoccupés que de commander et contrôler, il leur rappelle ces trois autres tâches :

- La prévoyance doit permettre de préparer l'avenir, en dressant un programme d'activité, ce qui exige de la formation, de l'imagination créatrice autant que de calcul.

- L'organisation consiste à munir l'entreprise des organes nécessaires à son fonctionnement et, à définir leurs fonctions.
- La coordination vise à relier, unir et harmoniser les gestes et paroles ainsi que les efforts de tous.

2-1-2 : La théorie bureaucratique (W.WEBER 1864-1920).

Selon Weber, la bureaucratie consiste à diviser clairement les tâches complémentaires (tout en considérant comme étant des activités de base).

La bureaucratie se définit comme étant un système de contrôle et de récompense arrêté par les différentes règles et instructions.

Dans ce type d'organisation l'individu est désigné (choisi) suite à des aptitudes techniques (niveau intellectuel, recyclage, formation) ou concours d'accès.

L'organisation bureaucratique a de différents niveaux (contrôle, suivi, tâches et postes), elle se constitue en pyramide.

Dans ce genre de système, l'on s'abstient des ordres donnés anarchiquement, car chaque ordre ou instruction doit obéir à des règles générales de gestion, où tous les problèmes sont catégorifiés selon des critères bien définis.

Suite à cette brève réflexion sur la théorie bureaucratique, l'on arrive à définir que l'idée de Max Weber sur la bureaucratie diffère totalement des idées actuelles qui font de ce système un blocage absolu dans toutes les procédures.

2 - 2 : Approche néoclassique des ressources humaines.

Les facteurs psychologiques jouent un rôle croissant dans la production moderne, aussi les relations personnelles qui se nouent au sein d'un collectif, les dispositions d'esprit, méritent d'être étudiées.

2-2-1 : L'école des relations humaines (Elton MAYO 1880-1949) (1)

La doctrine des relations humaines et son rayonnement sont conditionnés par le

(1) Nina BOGOMOLOVA, les relations humaines, Moscou 1974.

niveau de développement des forces productives, consécutif à la mécanisation de la production capitaliste qui tout en réduisant la force physique de l'ouvrier, a exigé de lui une tension nerveuse accrue.

Les patrons furent obligés de tenir compte du facteur psychique ou humain, dans l'industrie, pour autant que la productivité dépende de l'état psychologique du personnel, et de l'intérêt qu'il manifestait pour le travail accompli.

Quant aux principes fondamentaux de la doctrine « relations humaines », ils ont été formulé en 1930 par le sociologue Américain Elton MAYO, l'impulsion ayant été donné par l'expérience effectuée sous sa direction dans les usines de la « western electric », à Hawthorne.

Les participants à l'expérience de Hawthorne amorcent en Novembre 1931, une expérience nouvelle en vue d'étudier les relations au sein d'une unité de production, leur influence sur la productivité du travail et le comportement des ouvriers.

"Les expérimentations de Hawthorne introduisirent la notion de relations formelles et informelles.

Aux groupes (relations formels), Mayo et ses adeptes rapportent les collectivités et groupes de toute organisation, agissant dans le sens des prescriptions. La direction est hiérarchisée.

Les groupes non formels, comprennent les groupes d'ouvriers qui se constituent spontanément sous l'effet de la sympathie, de l'amitié, de la communauté d'intérêt, de caractère.

Ainsi donc, l'expérience de Hawthorne avait commencé par les tentatives d'expliquer l'influence de conditions concrètes, sur la productivité du travail, a abouti à un vaste programme visant à élucider les motivations des ouvriers et à trouver les moyens de les influencer.

Cette étude, conforta Mayo dans la conviction que de « bonnes relations » horizontales et verticales avaient une influence énorme sur la satisfaction globale provoquée par le travail et, sur le niveau de productivité de chacun". (1)

2-2-2 : Théorie X et Y (Douglas MCGREGOR 1906-1964)

La théorie de Mcgrégor s'appuie sur l'hypothèse que chaque comportement ou tâche d'administration est à l'origine d'une théorie d'organisation quelconque. C'est-à-dire que chaque dirigeant ou manager a sa propre théorie qui influence son comportement et reflète ses agissements (actions).

Bien auparavant, les hypothèses de la nature humaine se fondaient sur le concept de motivation de l'homme. Celle-ci reposait sur la contre partie du travail qui était le salaire uniquement et, que le travailleur est un agent rationnel qui aspire à satisfaire ses besoins au maximum.

Mcgrégor, par contre présenta un autre point de vue sur la motivation humaine, d'après lui celle-ci se base sur l'idée de la pyramide des besoins (need hierarchy) , qu'a présenté auparavant le psychologue Abraham MASLOW.

Ces besoins sont classés selon les priorités suivantes :

- Besoins psychologiques,
- Besoins sécuritaires,
- Besoins sociaux,
- Besoins personnels.

Selon Mcgrégor, l'organisation formelle de la théorie X, ne fournit à l'homme que quelques opportunités pour satisfaire ses besoins sociaux et personnels, quant aux autres besoins ils sont complètement ignorés.

En effet la théorie X, suppose une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes, selon cette théorie :

- La plus part des individus détestent le travail et essayent de s'y soustraire,

(1) Nina Bogomolova, Les relations humaines, p 46, édition Moscou 1974.

- La personne manque du sens des responsabilités, a peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout,
- Les rémunérations offertes par les organisations ne suffisent pas à compenser l'aversion qu'éprouvent les employés pour le travail.

Quant à la théorie Y, elle suppose une gestion humaniste et bienveillante du personnel. Selon cette théorie les individus ne sont pas paresseux, si la direction est prête à leur fournir un environnement convenable pour leur permettre de s'épanouir, le travail leur devient aussi naturel que le jeu ou le repos. Ils se dirigent et se surveillent eux-mêmes pour atteindre les objectifs pour les quels ils se sentent associés.

Par conséquent, le rôle du management consiste à mettre au point (en place) un environnement dans lequel ce potentiel peut s'exprimer par le travail, afin de réaliser les objectifs collectifs.

Section 03 : Approche systémique des ressources humaines

Jusqu'à la fin des années 70 la gestion des ressources humaines a été un peu désordonnée : des politiques, des procédures et des règlements ont été élaborés pour apporter des réponses spécifiques à des problèmes précis et de courte durée.

Par la suite il a fallu établir une cohérence au sein des diverses politiques du personnel et, rattacher ces politiques à celle de l'organisation ainsi, on a assisté à la formulation de ces politiques, en fonction des objectifs de rentabilité, de coûts, de productivité et aussi en fonction des besoins des individus et des groupes syndiqués ou non.

En continuité avec le développement de cette approche systémique, les services du personnel seront appelés activement à la mise sur pied de projets visant à améliorer la qualité de la vie au travail en passant par l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité à la restructuration du travail par l'enrichissement des tâches ou par la création de groupes semi-autonomes de production.

3-1 : Définition de la théorie des systèmes

La théorie des systèmes constitue une avancée considérable pour l'analyse des organisations et, vise à fournir une vision globale du fonctionnement organisationnel.

Ludwig Van Bertalanfy (1901-1972) docteur en biologie, considéré comme le fondateur de la théorie des systèmes. Selon lui, il existe dans la nature des lois générales qui peuvent s'appliquer à tous les systèmes selon son hypothèse : pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes.

"Un système est un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but d'atteindre des résultats déterminés. Cette définition permet d'identifier les principales composantes d'un système". **(1)**

3-1-1 : Les résultats recherchés

La composante "résultats recherchés", constitue la raison d'être d'un système. Elle permet de distinguer un système d'un autre, elle légitime l'engagement des ressources humaines et matérielles dans des programmes d'activités. Le degré d'atteinte des résultats recherchés permet de juger le fonctionnement et l'efficacité du système.

3-1-2 : Les activités et ressources

Les activités sont l'ensemble des actions qu'il faut accomplir pour atteindre les résultats recherchés, pour ce faire, on regroupe les ressources humaines, la technologie, l'équipement, les moyens financiers et l'information.

3-1-3 : Le système et son environnement

Tout système fonctionne dans un environnement donné avec lequel chacune des composantes entretient des relations d'interdépendance.

(1) Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Laurant BELANGER, ed Gaetan Morin, 1983, p 20.

L'environnement se caractérise par une multitude de forces positives ou contraignantes qui agissent sur le système. On distingue alors deux types d'environnement :

- Le micro- environnement qui comprend l'ensemble des forces qui agissent sur le système ;
- Le macro- environnement qui comprend l'ensemble des forces qui agissent indirectement sur le système.

3-2 : La notion de système appliqué à l'organisation de travail(1)

L'organisation de travail est définie comme une mosaïque d'activités différenciées, interdépendantes, et intégrées, accomplies par un groupe d'individus rassemblés autour de responsables hiérarchiques en vue de produire des biens et services pour une clientèle donnée.

Vue sous cet angle, l'organisation (ou l'entreprise) possède une double finalité :

- Une finalité économique, les biens et services pour une clientèle, productivité et rentabilité ;
- Une finalité sociale, qui veut dire, la satisfaction des besoins des individus impliqués (le gestionnaire, les travailleurs, la communauté).

Une telle vision de la réalité de l'entreprise ou de toute organisation de travail renvoie également aux notions de système et d'environnement.

3-3 : La notion de système appliqué à la gestion des ressources humaines(2)

La gestion des ressources humaines, en matière d'activités, comprend deux grandes dimensions :

- La dimension opérationnelle qui concerne l'acquisition, l'affectation, le développement et la conservation des ressources humaines ;

1+2 Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Laurant BELANGER, ed Gaetan Morin, 1983.

- La dimension énergétique concerne les activités reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel ou d'un milieu de travail satisfaisant voir valorisant pour les individus.

Pour circonscrire les finalités de la gestion des ressources humaines, il faut se baser sur les objectifs et les besoins du système utilisateur, c'est-à-dire l'organisation dans son ensemble et chacune de ses composantes. L'organisation a comme objectif la production de biens et de services pour satisfaire les besoins spécifiques d'une population.

En engageant des ressources humaines dans une multitude de programmes d'activités, l'organisation prévoit toute une gamme de rémunérations de façon à assurer au personnel un degré relatif de satisfaction. Pour répondre à ces exigences d'ordre économique et humain, la fonction ressource humaine doit viser les résultats suivants :

- Du personnel qualifié à la disposition de l'organisation ;
- Du personnel productif ;
- Du personnel relativement stable ;
- Des possibilités pour les individus et les groupes de trouver une satisfaction à leurs attentes et à leurs besoins, en d'autres termes, des possibilités qui concourent à la création et au maintien d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

Conclusion du chapitre:

Sans pouvoir relater toutes les théories de l'homme au travail, nous avons essayé néanmoins d'exposer les plus répandues de l'école traditionnelle.

L'école traditionnelle dans sa façon d'aborder le comportement organisationnel, mettait l'accent sur l'élaboration des principes applicables à toutes les organisations et, à toutes les activités directoriales.

Ces principes étaient généralement de nature perspectives : il n'y avait qu'une seule façon de diriger les organisations et les employés.

Cette conception commença à se modifier avec Taylor, Fayol, Mayo et Mcgrégor, qui cherchèrent à mettre au point des concepts capables d'augmenter les facultés de compréhension des dirigeants d'entreprises en matière de comportement. Leurs travaux sont à l'origine d'une conception moderne et réaliste de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 02

GESTION MODERNE

DES RESSOURCES

HUMAINES

Les diverses conceptions de l'homme au travail au cours du développement de la société industrielle et les styles de management qui les accompagnent ont engendré une vision moderne des ressources humaines.

La gestion des Ressources Humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente.

La fonction Ressources Humaines est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

Avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existait pas. Le superviseur se chargeait lui-même de recruter les employés dont il avait besoin.

A l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises se sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est ainsi qu'apparût la fonction " personnel " dans l'entreprise, dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution.

Cette fonction gérait donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable devait être minimisé. On était encore très loin de la notion de Ressources Humaines.

La dimension humaine se réduisait à un simple facteur de production, celle-ci s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production. Ainsi au début du 19^{ème} siècle, le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, était le référentiel en matière d'organisation.

La division, la rationalisation et le contrôle du travail étai au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanisait complètement le travail, l'homme était réduit à la notion de " main d'œuvre ".

C'est alors qu'apparût le courant de l'école des relations humaines qui a joué un rôle majeur dans le développement de cette dimension.

Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant ses limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle.

Les travaux d'Elton MAYO ont contribué à humaniser les relations de travail. On assiste alors à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie.....

De plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

Ainsi la fonction ressource humaine est devenue à l'ère actuelle une fonction de l'entreprise, qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation.

En effet, gérer le potentiel humain, c'est mettre en place une nouvelle philosophie économique qui consiste à redonner à chacun sa propre identité professionnelle au travers d'une culture d'entreprise à laquelle il adhère, mais en lui permettant d'exister pleinement de façon à ce que sa vie personnelle et professionnelle soit un tout. Chacun a le devoir d'apporter ce qu'il sait, et a le droit d'apprendre ce dont il a besoin.

La direction des ressources humaines a pour mission justement de donner à chacun l'opportunité de faire valoir ses compétences et ceci, ne saurait se faire sans l'instauration d'outils de gestion que nous retrouverons dans le système de gestion de carrière.

Section 01 : Conduite d'une carrière au sein d'une entreprise(1)

Le concept de carrière est, relativement, nouveau en management. Historiquement, les employés étaient appelés à remplir une fonction bien précise et, tout ajustement était réalisé au moment où le besoin se faisait sentir. La promotion était uniquement du ressort du chef qui décidait en fonction du travail accompli.

Pour que la gestion de carrière puisse jouer son rôle de stimulation, il serait utile de définir ses objectifs, outils de base, les facteurs favorisant le développement des carrières.

1-1/ Objectifs de la gestion des carrières

Parmi les objectifs de la gestion des carrières nous retrouvons :

- 1) Elaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière intéressantes sur le plan travail et salaire ;
- 2) Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération ;
- 3) Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité ;
- 4) Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'elles seront récompensées ;
- 5) Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes ;
- 6) Guider le développement de la carrière du personnel.

1-2/ Outils de base de la gestion de carrière

Pour gérer l'évolution des hommes au sein des structures de l'entreprise, il faut prendre en compte les besoins de l'entreprise, les attentes et motivation des salariés et les potentiels individuels et ce, à la fois, pour le présent et le futur.

1- MALTHIS.L, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition organisation 1982.

Les outils mis en place visent le système d'appréciation, la détection du personnel, les éléments d'une politique de mobilité.

Les documents qui servent de base à la gestion de carrière se résument en :

- La fiche individuelle de carrière ;
- La fiche de notation et d'appréciation du personnel ;
- Le tableau des besoins en personnel ;
- La note de publication des postes nouveaux.

1-2-1 La fiche individuelle de carrière

En plus des renseignements habituels (le curriculum- vitae), cette fiche devrait contenir trois autres rubriques :

- a) Le plan de carrière probable défini par l'entreprise ;
- b) Les programmes de formation suivis dans le cadre du plan de carrière ;
- c) Le suivi de la carrière proprement dite.

1- 2-2 La fiche de notation et d'appréciation du personnel

L'appréciation de la performance est l'élément de base indispensable à la gestion des carrières.

Le système d'appréciation permet de réunir les informations utiles à l'entreprise pour suivre la contribution de chaque secteur et individu à la réalisation des objectifs et plans, repérer les dysfonctionnements, améliorer la communication, juger la bonne adaptation entre les hommes et leur fonction et, contrôler la qualité des structures d'organisation.

Enfin, sur le plan individuel, l'évolution des performances répond au besoin du travailleur de se situer par rapport à son travail et, de mesurer son affectation.

Les entreprises autonomes devraient avoir pour objectifs de déceler les potentialités humaines aptes après la formation ou non à occuper des postes supérieurs.

L'élément essentiel du système d'appréciation est : l'entretien annuel, Il a pour objectif d'évaluer les résultats de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année

à venir, de faire exprimer les souhaits d'évolution de carrière et d'analyser le potentiel d'un collaborateur.

Les entreprises autonomes devraient avoir pour objectifs de déceler les potentialités humaines aptes après la formation ou non à occuper des postes supérieurs.

L'élément essentiel du système d'appréciation est : l'entretien annuel, Il a pour objectif d'évaluer les résultats de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir, de faire exprimer les souhaits d'évolution de carrière et d'analyser le potentiel d'un collaborateur.

1-2-3 Le tableau des besoins en personnel

Ce tableau devrait être entretenu par la structure gestion de carrière. Celui-ci comprendrait les rubriques suivantes :

- L'effectif de début de période ;
- L'effectif prévu à la fin de la période par poste ;
- L'écart entre ces deux données ainsi que les prévisions de mouvement des effectifs durant la période et
- Enfin, une dernière rubrique regroupera les besoins de la période.

1-2-4 Les sources de personnel

Ce tableau est destiné à définir les sources de personnel pour satisfaire les besoins précisés dans le précédent tableau. Il comprend deux rubriques :

- Une rubrique qui regroupe les besoins par poste de travail (dernière rubrique du tableau précédent) ;
- Les moyens de les satisfaire (promotion ou recrutement extérieur).

1-2-5 La publication de la liste des besoins par poste de travail

Le service de gestion de carrière devra publier périodiquement la liste des postes à pourvoir ainsi que les exigences pour chaque poste en vue de susciter des candidatures internes.

Ces candidatures viendraient s'ajouter à ceux répertoriés par ce service lors du traitement des feuilles de notation, pour la sélection définitive.

1-3/ Le développement des carrières (1)

Il apparaît évident que plus la taille de l'entreprise est importante et plus les possibilités de progression et de gestion de carrières sont intéressantes et qui démarreraient par :

1-3-1 Le recrutement

En réalité la gestion des carrières démarre au recrutement. Il s'agira d'identifier les candidats qui semblent présenter le plus de probabilité de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné de l'organisation et d'évaluer leur potentiel pour leur futur dans l'entreprise.

En général, le processus de recrutement obéit aux différentes étapes suivantes :

- Demande de recrutement ;
- Analyse de la demande ;
- Définition du poste ;
- Prospection interne ;
- Recherche des candidatures externes ;
- Tri des candidatures ;
- Questionnaire ;
- Entretien ;
- Tests ;
- Décision.

La décision prise se traduit par une lettre d'engagement. En l'absence de contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

(1) source: cours de gestion de carrière ENSAG dispensé par Mr MEDAGH, enseignant en GRH à L'ISGP.

1-3-2 La formation

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants

La formation accompagne les projets et programmes de l'entreprise et, de ce fait est supervisée par la direction générale, laquelle n'hésite pas à confier au responsable de la formation des moyens à la hauteur des objectifs poursuivis et à inscrire son action au cœur même des programmes d'investissements. Condition de survie et de performance, la formation des hommes est alors elle-même considérée comme un investissement à long terme.

Ainsi, lorsque des employés acquièrent de nouvelles compétences, ils améliorent ou approfondissent leurs connaissances, ils contribuent à la réalisation d'objectifs organisationnels, ce qui ne manquera pas de favoriser et d'accélérer leur progression de carrière.

1-3-3 La mobilité du personnel (1)

La mobilité s'inscrit, en général, dans un processus de promotion parce qu'elle donne souvent la possibilité d'acquérir d'autres compétences, d'élargir et de diversifier l'expérience. Cependant la mobilité implique également l'idée du changement aussi, on distingue habituellement trois types de mobilités :

A / La mobilité verticale, ou promotion :

Celle-ci caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression.

(1) GRH Pratique et éléments de théorie, LOIC Cadin, Dunod 2002.

B / La mobilité horizontale (fonctionnelle ou professionnelle) :

Elle désigne les passages d'une fonction à une autre, sans changement de niveau hiérarchique

C / La mobilité d'environnement :

Elle concerne les individus qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui change de lieu d'exercice de leur activité. Elle est souvent synonyme de mutation.

1-3-4 Les préalables de la mise en place d'une gestion de carrière (1)

Pour réaliser une bonne gestion de carrière (facteur de stimulation), l'entreprise devrait atteindre un niveau organisationnel appréciable. Elle devrait disposer de :

- A/ Plan de développement

Celui-ci permet de puiser une grande partie d'information concernant l'avenir de l'entreprise. Il permettra, en particulier, l'identification des projets nouveaux et leurs besoins en emploi.

Le gestionnaire des carrières utilisera ce document pour compléter le tableau des besoins et des sources de personnel, cité plus haut, après avoir examiné les possibilités de faire occuper certains postes, en faisant appel à des recrutements internes, offrant par là une occasion aux éléments performants de bénéficier d'une promotion.

- B/ L'organisation

L'examen de l'organigramme servira à recenser les postes qui sont toujours vacants et, à proposer des candidats choisis parmi les plus méritants.

Une entreprise qui dispose d'un organigramme arrêté et approuvé, appréhendera mieux la fonction gestion de carrières que celle qui n'en dispose pas.

De plus, ces organigrammes servent aussi, à prévoir les agents qui remplaceront les partants (retraite, décès, démission, etc....).

(1) GRH Pratique et éléments de théorie, LOIC Cadin, Dunod 2002.

- C/ Description de poste

Pour asseoir une gestion de carrière, l'entreprise a besoin d'avoir ses postes décrits dans le détail et, regroupés dans un catalogue de poste.

Chaque description de poste devra, au moins, comprendre les rubriques suivantes :

- Le titre du poste,
- La position dans l'organigramme,
- La tâche principale,
- Les responsabilités,
- Le détail des tâches,
- Les conditions de travail.

- D/ Profil de poste

En plus des tâches, chaque description de poste devra préciser les conditions requises de qualifications, de formation et, d'expérience pour occuper le poste.

Ces données permettront de choisir et d'affecter à chaque poste, l'individu le mieux qualifié.

1-4/ Evaluation de la carrière (1)

L'évaluation de la carrière est une activité de gestion des ressources humaines, qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation.

Evaluer, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis dans trois phases de processus d'évaluation (voir tableaux ci-dessous).

1-Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétence 2003, p 81-82-83

1^{ère} Phase :

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ;
- Connaître les objectifs à atteindre ;
- Discuter des possibilités de progression ;
- Préciser de quel type de soutien il a besoin.

Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ;
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail ;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation.

Les outils :

1. Discussion et entente mutuelle : la fiche de préparation doit être remise à l'employé avant sa rencontre, afin qu'il réfléchisse sur ses objectifs pour l'année. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer sa rencontre d'évaluation. Il prend ainsi une part active à la démarche. (Voir tableau n°01)
2. La rencontre : avant de commencer la rencontre il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé. Il est souhaitable de débiter d'une manière dynamique et positive.
3. L'échange : doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées.
4. Conclusion de la rencontre : la rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur.

2^{ème} Phase - Suivi de l'entente (rencontre d'étape) :

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de l'entente survenue lors de la première phase. L'employeur réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et, le gestionnaire met en place les mesures supports de support convenues. Il est convenu de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires.

A retenir lors de cette phase :

- Respecter ses engagements : relire les points importants de la première rencontre, rédiger les points significatifs observés, mettre en place les mesures de soutien convenues ;
- Examiner les progrès réalisés en fonction des attentes mutuelles ;
- Apporter les modifications requises.

La fiche de rencontre (voir tableau n° 02) est utilisée pour noter les informations concernant le rendement de l'employé. On y indique, entre autres, les forces de ce dernier et les aspects qu'il devrait améliorer. Cette fiche peut être remplie périodiquement et servir de guide lors de l'étape du bilan de rendement (phase n° 03).

3^{ème} Phase: Bilan du rendement (Rencontre annuelle)

La dernière phase est l'étape qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés dans la phase numéro 01.

Cette étape portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir faire) ainsi que ses aptitudes et habilités (savoir être).

Cette phase est un exemple de fiche d'appréciation du rendement sous forme quantitative (voir tableau n° 03), elle sert de guide de discussion à la rencontre qui vient clôturer le cycle d'évaluation. Lors de cette rencontre, le supérieur immédiat transmet ses commentaires en fonction de la grille (tableau n° 03). Il peut être intéressant de demander à l'employé de faire son autoévaluation.

Tableau n° 01 : Phase 01- Discussion et entente mutuelle

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Fonction occupée :	
Supérieur immédiat :	

Quels sont les objectifs pour l'année à venir ?
Avez-vous des besoins de formations particuliers ?
Quels sont vos objectifs de carrière ? (A court et moyen terme)
Notes complémentaires

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

Tableau n° 02 : Phase n° 02- Suivi de l'entente

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Fonction occupée :	
Supérieur immédiat :	

Forces de l'employé(e)
Aspects à améliorer
Atteinte des objectifs
Soutien supplémentaire à fournir
Notes complémentaires

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

Mettre cette fiche dans le dossier de l'employé(e)

Tableau n° 03 : Phase 03- Rencontre annuelle

Identification de l'employé€	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Fonction occupée :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)		
++ = très satisfaisant	+ = satisfaisant	+ ₋ = besoin d'améliorer
₋ = insatisfaisant	N/A = ne s'applique pas	

Savoir	Echelle de Notation					
L'employé connaît les principes caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	++	+	+/_	₋	N/A	OBS
A déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé.						

Savoir- être	Echelle de Notation					
L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec son poste.	++	+	+/_	₋	N/A	OBS
A déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé.						

Savoir- faire	Echelle de Notation					
L'employé possède les compétences techniques et les habilités nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.	++	+	+/_	₋	N/A	OBS
A déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé.						

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

De ce qui précède, il est clair que le nouveau rôle du gestionnaire des ressources humaines est l'acquisition de la ressource humaine, son utilisation à bon escient et sa conservation, tout en veillant à son développement qui ne saurait se faire sans l'adoption d'une bonne politique de formation.

Section 02 : Rôle de la formation dans la carrière.

2-1 : Objectifs de la formation.

"La formation est l'acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques, celle-ci peut avoir lieu sur le tas, en stage ou en alternance.

La formation recouvre toutes activités consciemment et systématiquement organisées dans le but d'acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelle. Elle est à la fois un acte d'apprentissage et de communication". **(1)**

De nos jours la formation est devenue un élément important des préoccupations de la gestion des ressources humaines GRH. Elle remplit en effet plusieurs fonctions essentielles pour l'entreprise :

- une fonction traditionnelle d'amélioration de connaissances, compétences et aptitudes, voire comportement social du salarié ;
- une fonction perçue plus récemment de développement des capacités et aptitudes des salariés qui permet de développer leur potentiel, ce qui aura, à plus ou moins long terme, une incidence sur leur travail et leur vie professionnelle.

" D'abord considérée comme une forme d'avantage consenti aux salariés (autant pour respecter les obligations légales que comme moyen de motivation), la formation a progressivement été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement de l'entreprise (informatisation des services, mise en œuvre de nouvelles technologies etc...).

1) Que sais-je, la gestion des ressources humaines, Jean- Marc LE GALL, éd presse universitaire de France 1992. p 102.

Depuis la fin des années 1980, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs à terme de l'entreprise : elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement ". (1)

2-2 : La politique de formation (2)

La politique de la formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de formation se doit de répondre à un double but :

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail, impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

L'élaboration de la politique et la mise en œuvre de la formation reposent sur :

- l'identification et analyse des besoins grâce à la synthèse de l'évaluation des compétences ;
- le plan de formation élaboré ;
- le suivi et l'évaluation de la formation.

2-2-1 Identification et analyse des besoins de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes :

- **A / Méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles.**

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles.

1) Vade- Mecum G-R-H- nouvelles pratiques, L.BOYÉY et N. Equilibry éditions EMS 2003. p 135.

2) Vade- Mecum G-R-H- nouvelles pratiques, L.BOYÉY et N. Equilibry éditions EMS 2003.p 137.

Le questionnaire comporte souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et, de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquête fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie....) permettant d'affiner la politique ;
- Une seconde partie précise les souhaits du salarié et, les stages qu'il choisit de suivre.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins. Dans certaines entreprises, les services formations profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun de ses collaborateurs.

Pour mener à bien l'entretien annuel de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations :

- Les informations individuelles, telles que la formation initiale, les formations suivies dans le passé et en particulier au cours des trois dernières années, les postes occupés ;
- Les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise, les principales actions envisagées, les priorités dégagées et les budgets disponibles.

L'entretien compte généralement sept (07) étapes :

- Le rappel par le collaborateur de son itinéraire professionnel et de ses mobilités antérieures ;
- Le rappel des formations suivies depuis trois (03) ans et l'évaluation actuelle de leur apport ;
- Le projet professionnel personnel qu'il envisage ;
- Le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail ;
- Les besoins de formations ressentis ;
- Le débat entre le hiérarchique et le collaborateur sur le plan individuel de formation (PIF) sur un an et trois ans ;
- L'adoption d'une fiche de propositions qui sera transmise au service formation.

- **B / Méthodes centrées sur les besoins de l'organisation.**

Ces méthodes reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles ainsi que sur, l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service, à l'occasion de l'établissement du plan de formation. Les résultats sont aléatoires si l'encadrement n'y voit qu'une formalité administrative surtout, que celui-ci n'est pas toujours bien placé pour identifier les besoins qui dépassent son champ de responsabilité. **(1)**

Comme il a été retrouvé dans un autre ouvrage que ces méthodes ont centré sur **(2)** :

- L'analyse des compétences requises pour un poste (définition de poste) ;
- Les tableaux des polyvalences fonctionnelles ;
- L'analyse des performances à atteindre (amélioration potentielle) ;
- L'étude des besoins liés à un emploi nouveau.

Un questionnaire peut être renseigné par les personnes concernées après vérification des hypothèses.

- **C / Méthodes de diagnostic individuel.**

Celles-ci reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage à partir de tests d'aptitudes, de connaissance et de tests de simulation, les possibilités d'acquisition, par un salarié, de compétences nouvelles sont évaluées.

Le droit à la formation professionnelle a pour conséquence principale de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et, les conduits à réclamer plus d'informations sur celle-ci, souvent les mots formation et information sont associés dans les débats.

(1) Jean Marie PERETTI, Ressources humaines, édition Vuibert, 1998, p 417.

(2) L.BOYÉY et N. EQUILIBRY, Vade- Mecum G-R-H- nouvelles pratiques, éditions EMS p 138, 2003.

C'est en fonction de leur perception de l'évolution de l'entreprise qui les emploie et, des opportunités qu'elle présente, que les employés cherchent à augmenter leurs connaissances.

2-2-2 Elaboration du plan de formation. (1)

Une fois que les besoins en formation sont identifiés, le plan de formation est élaboré. Celui-ci intègre les points clés suivants :

- Bilan : actions de formations réalisées l'année précédente et l'année en cours ;
- Intentions :
 - contexte de l'entreprise et évolution de l'environnement,
 - orientation de la direction générale,
 - grandes lignes de la politique ressources humaines,
 - objectifs opérationnels par service, par activité,
- Les priorités du plan : actions de formations et autres dispositifs de formation rangées par grandes finalités (exp : maintien des compétences dans l'emploi, développement des compétences collective de l'entreprise, culture d'entreprise et intégration et, autres finalités) ;
- Catégorisation des actions : actions de formation classées par catégorie socioprofessionnelle " CSP" (cadre, maîtrise, exécution) ;
- Volumes prévisionnels : nombre d'heures de formation, de personnes concernées, répartition par CSP ;
- Le financement : budgets alloués, mode de financement, choix « pendant le temps de travail / hors temps de travail » ;
- L'implication des différents partenaires : présentation des méthodes de recueil des besoins collectifs et individuels utilisées pour élaborer le plan ;
- Planning : planning prévisionnel ;
- Evaluation : une description du processus d'évaluation du processus de formation.

(1) Annick COHEN, toute la fonction ressource humaine, édition Dunod, p 266, année 2006.

Après avoir élaboré le plan de formation, on passe à l'étape de sa réalisation. Celle-ci consiste à organiser les actions de formation, un aspect administratif et logistique encadre cette étape **(1)** :

- suivi du plan prévisionnel,
- inscriptions,
- convocations,
- recherche de salles,
- mise à disposition du matériel pédagogique.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations pour faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et, recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.

2-3 Evaluation de la formation

Les investissements en formations sont élevés, mesurer le retour sur investissement est donc nécessaire. C'est un exercice délicat qui nécessite de chiffrer l'ensemble des coûts des effectifs d'une part et, de valoriser les résultats obtenus d'autres parts.

La double question de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances dans son travail et, si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consentis, reste souvent sans réponse.

L'évaluation de l'efficacité des formations peut se faire grâce à **(2)**:

- La réalisation d'une enquête auprès de l'apprenant et de son responsable hiérarchique à l'aide de l'évaluation pédagogique (évaluation « à chaud ») et de l'évaluation du transfert de connaissance en situation de travail (évaluation « à froid »), de débriefings au lendemain de la formation entre l'apprenant et son chef hiérarchique pour évaluer les résultats ;

1) Annick COHEN, toute la fonction ressource humaine, édition Dunod, p 267, année 2006.

2) Benjamin CHAMINADE RH et compétence dans une démarche qualité, édition Afnor, p444, année 2005.

- Le calcul de retour sur l'investissement par questionnaire auprès des anciens stagiaires et, par recensement des fiches d'anomalies liées à l'activité ;
- La mise en place d'indicateurs pour chaque formation (par exemple à une formation en langue étrangère, on peut mesurer l'évolution du développement de ventes à l'international ou le coût évité d'une traduction).

"Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et, chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.

L'évaluation a des limites, d'où il n'y a pas de lien direct entre la formation et l'amélioration des performances car les conditions liées à l'environnement restent fondamentales. La motivation individuelle et l'envie de mettre en œuvre les connaissances acquises sont également des éléments fondateurs dans la réussite d'un apprentissage". (1)

Pour réussir une politique de formation adaptée aux contraintes et opportunités internes et externes de l'organisation, on ne peut s'en passer de communiquer et de tisser de bonnes relations sociales avec l'ensemble des employés.

Section 03 : Communication et relations humaines

3-1 : Objectifs de la communication (2)

La communication interne est un élément essentiel dans l'organisation d'une entreprise. Celle-ci représente la transmission de l'information pour maintenir la continuité de l'activité grâce à un système de communication et de ses outils adaptés.

La communication a deux aspects fondamentaux : l'information, d'une part, par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante) et, l'expression de l'autre, par laquelle, il fait part de ses besoins, de ses aspirations et de ses points de vue (information ascendante).

1) Annick COHEN, toute la fonction ressource humaine, édition Dunod, p 270, année 2006.

2) Revue l'actuel international, 2006, p64,N° 75

- La communication interne comme outil de management répond à (1) :

Six axes stratégiques

Restaurer la confiance autour d'une identité d'entreprise claire

Promouvoir la connaissance par tous de l'entreprise

Informier chaque salarié de façon adaptée

Développer le réflexe communication parmi l'encadrement

Favoriser l'expression du personnel

Faire connaître les initiatives et les succès des équipes au travail

Mobiliser des gisements de productivité encore inexploités

- Ainsi le salarié est :

- acteur,
- conscient des enjeux,
- attentif aux évolutions,
- adaptable,
- Soucieux
- faisant corps avec l'entreprise

- La communication se veut

- globale, latérale
- l'information véhiculée n'est plus seulement générale, elle est aussi symbolique, opératoire...
- les acteurs ne sont plus circonscrits dans des positions délimitées, ils forment des réseaux, ils sont à l'origine des maillages, d'interactions, de fertilisation croisée...

- On passe de la communication « diffusion restreinte » à la communication « relation généralisée ».

(1) Séminaire : Formation au management stratégique, institut de financement du développement du Maghreb Arabe, 2003.

3-2 : Politique d'information et de communication (1)

3-2-1 Désignation d'un chef de projet

Pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme, la désignation d'un chef de projet s'impose.

Ce médiateur aura pour mission de faciliter la collecte et la centralisation de l'information. Ce faisant, il sera capable de survoler le devenir de l'entreprise tout en étant averti de ce qui se passe à sa périphérie.

3-2-2 L'intérêt d'un apport extérieur

Dans la plus part des cas et par la force des choses, la politique d'information et de communication sera menée par une cellule pluridisciplinaire intégrée à l'entreprise et dans laquelle la direction du personnel pourra avoir le leadership.

Cette équipe peut recevoir avec profit des experts en information et communication extérieurs à l'entreprise, qui interviendront :

- Soit au niveau du conseil (diagnostic, élaboration d'une politique et programmation) ;
- Soit au titre de l'assistance technique (mise en place des procédures, conception et réalisation des supports).

3-2-3 Le rôle décisif des relais

Une politique d'information et de communication ne peut réellement se déployer au sein d'une entreprise que si elle est l'affaire de tous.

Aussi, le chef de projet aura à s'appuyer sur l'ensemble de l'encadrement et de la maîtrise. C'est à ce niveau que se situe les relais (rencontre des deux flux : information descendante et ascendante). Comme il devra s'employer à respecter les petits groupes déjà existants et, qui constituent autant de foyers de communication et de terrains propices à des expériences pilotes.

1) Jean Marie PERETTI, Ressources humaines, édition Vuibert, 1998, p 563.

Enfin, pour qu'elle soit un succès dans une entreprise et qu'elle se traduise réellement en dynamique du changement, une politique de communication doit pouvoir y bénéficier de la plus large audience.

De ce fait, les salariés doivent être systématiquement tenus au courant des phases de son déroulement. Encore faudra-t-il qu'ils sentent à l'origine de cette politique un engagement résolu de la direction.

3-3 : L'apport des relations humaines (1)

De nos jours, beaucoup de chefs d'entreprises partagent la conviction que le développement des capacités latentes des cadres (le point de départ de toute carrière réussie), ne peut être atteint que par la prise en considération des besoins de chaque cadre et la franche collaboration entre ce dernier et ses supérieurs.

Et vers le développement des carrières converge tout un ensemble de politique des relations humaines.

Les relations humaines se définissent comme étant l'ensemble des transactions des échanges qui s'opèrent à des fins opérationnelles mais, également d'une manière informelle entre les membres, les groupes d'entreprise.

La relation humaine et sociale existe du sommet jusqu'à la base, mais l'exemple est toujours donné par celui qui a le grade le plus élevé.

3-3-1 Comment se manifeste-elle ?

Celle-ci, se manifeste par un comportement positif, une attitude de respect, de reconnaissance d'autrui. C'est donné à l'autre un rôle à jouer et le promouvoir dans ce rôle, tout en tenant compte de sa personnalité, de ses suggestions, de ses sentiments. C'est aussi se donner les moyens d'écouter, de comprendre et d'être disponible dans la relation.

_____1) Jean Louis CHAUCHARD. Précis de gestion des ressources humaines. Ed organisation 1989. p 112, 113

3-3-2 Les conditions de mise en œuvre de cette politique :

- Parler à tous les niveaux le langage de la vérité,
- Prendre le temps d'une écoute active,
- Connaître et respecter les rôles par rapport aux fonctions exercées,
- Se donner un langage et un vécu commun,
- Transformer le lien de dépendance hiérarchique, en une relation autonome et fonctionnelle,
- Objectiver au maximum les débats, les rencontres, les entretiens,
- Savoir se situer en tant qu'individu (apprendre à connaître et à identifier les mécanismes psychologiques, qui régissent les relations entre les individus),
- L'épanouissement dans la participation à l'activité dans l'entreprise constitue, les motivations de base dans les rapports humains et, permet l'efficacité et la productivité,
- Les communications sans entraves sont essentielles pour responsabiliser les individus,
- Les conflits peuvent être résolus par confrontation directe sur une base coopérative, faite de compréhension et d'accord.

Enfin, il est reconnu qu'une politique de relation humaine inscrite dans les objectifs d'une entreprise, implique la volonté et le pouvoir de l'assumer dans l'organisation, les structures, la formation, la gestion, le management.

C'est aussi mettre en œuvre les moyens qui relèvent d'une politique d'information et de communication.

3-3-3 L'approche participative

La participation est au cœur de la nouvelle gestion des ressources humaines, ce concept n'est pas nouveau il date de la fin des années 50 (Mcgrégor 1960).

Très rares sont les gestionnaires qui adoptent ce mode de gestion, en fait ils craignent qu'en encourageant la participation, ils perdent leur pouvoir car le modèle traditionnel liait pouvoir et rang hiérarchique.

En revanche, il existe des groupes hiérarchiques fonctionnant avec un taux élevé de participation. On observe alors que les partenaires y trouvent des avantages importants :

- Le supérieur y gagne des informations de la part des subordonnés pour assurer sa fonction,
- Les subordonnés en échange, y trouvent la possibilité d'influencer les décisions prises dans un sens valable pour eux, plus de facilité pour accomplir leurs tâches, une occasion d'accroître leurs compétences professionnelles et, des perspectives de carrières.

Depuis le milieu des années 80, les cadres n'ont plus le choix, les pressions environnementales et la concurrence exige, des niveaux de productivité de qualité et d'innovation, qu'il est impossible d'obtenir sans l'engagement total des employés.

Il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût du risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer de chaque employé.

La décentralisation de la prise de décision et l'extension des responsabilités sont essentielles pour rendre possible cette insertion des énergies humaines.

La participation peut déborder le cadre du travail pour s'étendre aux conditions de travail, aux politiques organisationnelles, voir à la gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, rémunération, formation), néanmoins elle ne pourra être efficace, que si elle se double d'un partage parallèle de l'information, des compétences et des gains.

Conclusion du chapitre

Tout dans la gestion des carrières vise à réconcilier les besoins individuels avec les besoins organisationnels. L'introduction d'un système de gestion de carrières doit non seulement coordonner avec les systèmes de planification des ressources humaines, d'évaluation des employés mais il impose aussi des pressions marquées sur les systèmes d'organisation du travail, de formation et de communication.

Il n'y a pas de pratiques universelles en matières de gestion des ressources humaines, tous les modèles d'organisation peuvent donner selon le cas, des résultats soit satisfaisant, soit décevant. Il faut les appliquer à un bon escient de manière pertinente (contengency théory).

La gestion des carrières doit donc être adaptée aux personnes et aux organisations selon la conjoncture dans la quelle ils évoluent, plutôt qu'être perçue comme un processus uniforme et universel.

Il est à souligner le rôle de la direction générale, plus que toute autre fonction, la gestion des carrières a besoin, pour réussir, du soutien et des encouragements de la direction générale.

Certains spécialistes en organisation vont jusqu'à suggérer le rattachement de la gestion de carrières au directeur général.

Au Japon, les gestionnaires qui, volontairement, appuient le développement des carrières de leur personnel, reçoivent une récompense particulière de la part de leur entreprise.

Conclusion de la première partie

Chaque période de l'histoire est caractérisée par la domination de certaines idées et courants conditionnant la vie de l'homme au travail (comme résumé dans le chapitre 01).

Les fondements théoriques sur les quels reposent la conception des tâches et l'organisation du travail, ont connu ces dernières années des transformations considérables. Aux approches traditionnelles qui avaient marqué le début du 20^e siècle ont succédé des façons de faire, qui correspondent d'avantage aux nouvelles exigences des organisations et des individus.

La vive concurrence que les organisations se livrent sur le marché mondial et, la rapidité avec laquelle se produisent les changements environnementaux ont conduit les organisations à revoir leur structure, pour être en mesure de s'adapter aux changements. Ces changements ont des répercussions importantes sur la manière de gérer les ressources humaines.

Des pressions, tant internes qu'externes, obligent les entreprises à réexaminer leur politique de gestion du personnel en y introduisant la notion de gestion de carrières (comme développé dans le chapitre 02). Elles ne peuvent continuer à ignorer plus longtemps leurs capacités humaines. Elles doivent permettre leur épanouissement pour un bénéfice réciproque.

Dans le même contexte, les banques Algériennes subissent des transformations suite aux évolutions continues des marchés dont le rythme des changements s'accélère et, où aucune donnée d'entrée n'est une constante.

De ce fait, la stratégie de la banque devient de plus en plus complexe et pour continuer à exister, le mode de fonctionnement doit passer d'une logique de gestion classique à une logique managériale d'adaptation permanente.

A l'ère actuelle, la banque est devenue désormais un espace d'écoute et de conseil, elle repose essentiellement sur de nouveaux mécanismes de gestion des hommes à savoir : l'acquisition des compétences, la mise en valeur de la culture d'excellence à travers un bon système de gestion des carrières.

Afin de bien cerner ce thème, nous nous sommes penché sur la gestion des carrières au sein de la CNEP- Banque, noyau de l'économie national, en matière de financement de l'habitat avec un encours de crédit de 180.155.619.441,76 DA au 31.12.2008.

La CNEP- Banque est une société par actions, au capital social de 14.000.000.000 DA, ayant un chiffre d'affaires de 201.221.835.575,63 DA au 31.12.2008.

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?

Pour répondre à cette question, nous avons consacré la deuxième partie de notre recherche à la présentation de la dite banque, les différents services reliées à la gestion des ressources humaines et les résultats de l'enquête effectuée sur un échantillon de travailleurs, toutes catégories confondues.

Deuxième partie

Pratique de la gestion des ressources humaines au sein de la CNEP-Banque

Chapitre 01

Présentation de la CNEP-

Banque

Section 01 : Historique et organisation de l'institution.

1-1: Historique

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance fût créée par la loi 64-227 du 10 Août 1964. Celle-ci est née de la jonction de la caisse de solidarités des départements et des communes d'Algérie (CSDCA) qui avait l'expérience des collectivités locales et des prêts au logement d'une part et, du réseau postal structuré à l'époque pour la collecte de l'épargne d'autre part.

La CNEP, allait connaître une évolution progressive vers la mise en place de ses structures de fonctionnement et, la mise en œuvre de produits d'épargne et de crédit adaptés à sa clientèle.

En effet, l'activité de la période 66-70 se limitait essentiellement à la collecte de l'épargne sur livret en plus, d'un faible volume des prêts sociaux au profit des agents des collectivités locales.

Une nouvelle période allait consacrer un enjeu particulier à la collecte de l'épargne, en la modulant à un système d'épargne logement suite à l'arrêté ministériel du 19 Février 1971.

La décennie 80 allait impulser une nouvelle dynamique à la CNEP, en lui assignant de nouvelles missions, qui allait la rendre au service des particuliers et des promoteurs de logements. **(1)**

A partir de 1988, scrutant de nouveaux créneaux, la CNEP entreprit une politique de diversification en matière de crédit et opta pour le secteur hors habitat. Cette démarche visait à proposer une nouvelle gamme de services jusque- là réservés aux banques commerciales.

(1) Recueil de textes portant création de la CNEP.

En matière de crédits, la CNEP a institué le crédit aux promoteurs privés, le crédit aux professions libérales du secteur de la santé, le crédit pour la transaction de logements entre particuliers, le crédit promoteur aux entreprises dans le cadre du fonds des œuvres sociales, le crédit aux transporteurs, le crédit aux coopératives de services et de réalisation et enfin le crédit promotion immobilière directe.

En Avril 1997, la CNEP change ses statuts et devient la CNEP-Banque, cette nouvelle configuration s'inscrivait dans la continuité des réformes entreprises sous l'égide de la loi sur la monnaie et le crédit et les textes subséquents.

Le conseil de la monnaie et du crédit a, par ailleurs, agréé cette transformation en banque mais, en lui imposant de mettre en œuvre un plan d'action institutionnel en passant par la banque d'Algérie et, d'engager un audit financier externe.

La CNEP est donc soumise à la loi sur la monnaie et le crédit, notamment aux dispositions relatives aux règles prudentielles et au contrôle de la commission bancaire, établies sous l'égide de la banque d'Algérie.

La politique de développement de la CNEP-Banque est du ressort de son conseil d'administration.

Les nouveaux statuts de la CNEP lui permettent de :

- Recevoir et gérer les dépôts de la clientèle quelle qu'en soit la durée et la forme,
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme,
- Consentir des prêts sous toutes forme, dont ceux destinés au financement de l'habitat,
- Effectuer toutes opérations sur les valeurs mobilières, immobilières, financières et commerciales,
- Délivrer des chèques,
- Ouvrir des comptes bancaires à vue, des comptes courants aux entreprises et des comptes chèques aux particuliers et aux associations. (1)

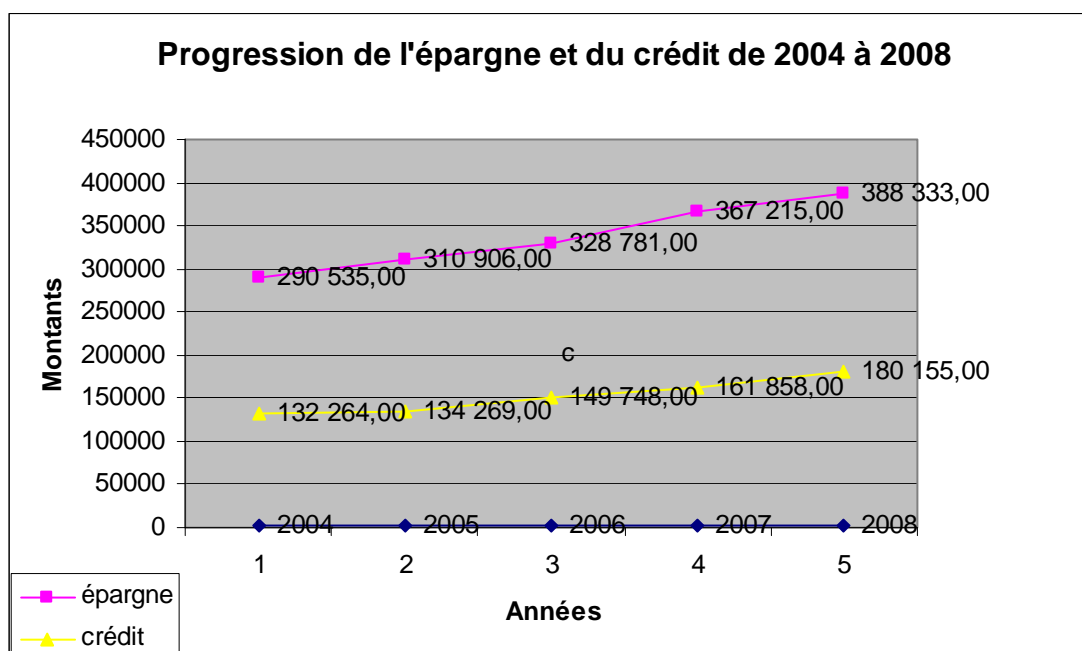
(1) Document les 40 ans de la CNEP-Banque.

Aujourd'hui la CNEP-Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle dont le nombre au 31.12.2008 s'élève à : 3 299 131 client sur le territoire national, que par le montant des ressources collectées et des crédits accordés, évalués du 31.12.2004 au 31.12.2008 (date d'arrêt des statistiques de notre recherche) comme l'illustre le tableau ci-après:

Progression de l'épargne et du crédit:

Unité:milliard DA

Années	Solde Epargne	Encours crédit
2004	290 535,00	132 264,00
2005	310 906,00	134 269,00
2006	328 781,00	149 748,00
2007	367 215,00	161 858,00
2008	388 333,00	180 155,00



Nous ne pouvons présenter un bref historique sur la CNEP/Banque, sans citer la CNEP- IMMO, filiale de la CNEP/Banque, créée en Avril 1992 et qui portait le nom de société de promotion immobilière des épargnants "SPIE", devenue CNEP- IMMO en 1998. Celle-ci est considérée comme le promoteur national. **(1)**

(1) Revue trimestrielle de la CNEP/Banque, n° 26, Juillet 2006.

1-2: Organisation

La CNEP/Banque est constituée d'un conseil d'administration sous l'autorité d'un Président Directeur Général et, organisée en Directions Générales Adjointes et Directions Centrales au niveau du siège et de Directions Régionales au niveau des Wilayas.

Le siège central sis aux vergers (Bir Khadem) est représenté par six (06) directions générales adjointes pour les activités de la banque. Chaque direction générale adjointe est composée de plusieurs directions centrales. (Voir organigramme p 58)

Au niveau régional, elle est représentée par quatorze (14) réseaux à travers le territoire national. Chaque réseau (voir organigramme p 59) dirige un certain nombre d'agences, comme le démontre le tableau ci après :

Exemple du réseau d'Alger centre :

Réseau	Catégorie	Agences	Code
Direction du réseau d'Alger centre	Principale	Mohamed V	101
		Bouzaréah	110
	Type B	Ben M'hidi I	105
		Ben M'hidi II	126
		Didouche Mourad	104
		Hamani	102
		El Biar	129
		Es Safir	103
	Type C	Bab El Oued	112
		Ché Guévara	106
		Parc de la Liberté	127
		Ferhat Boussaad	130

Source: Structure SPSR Direction des ressources humaines.

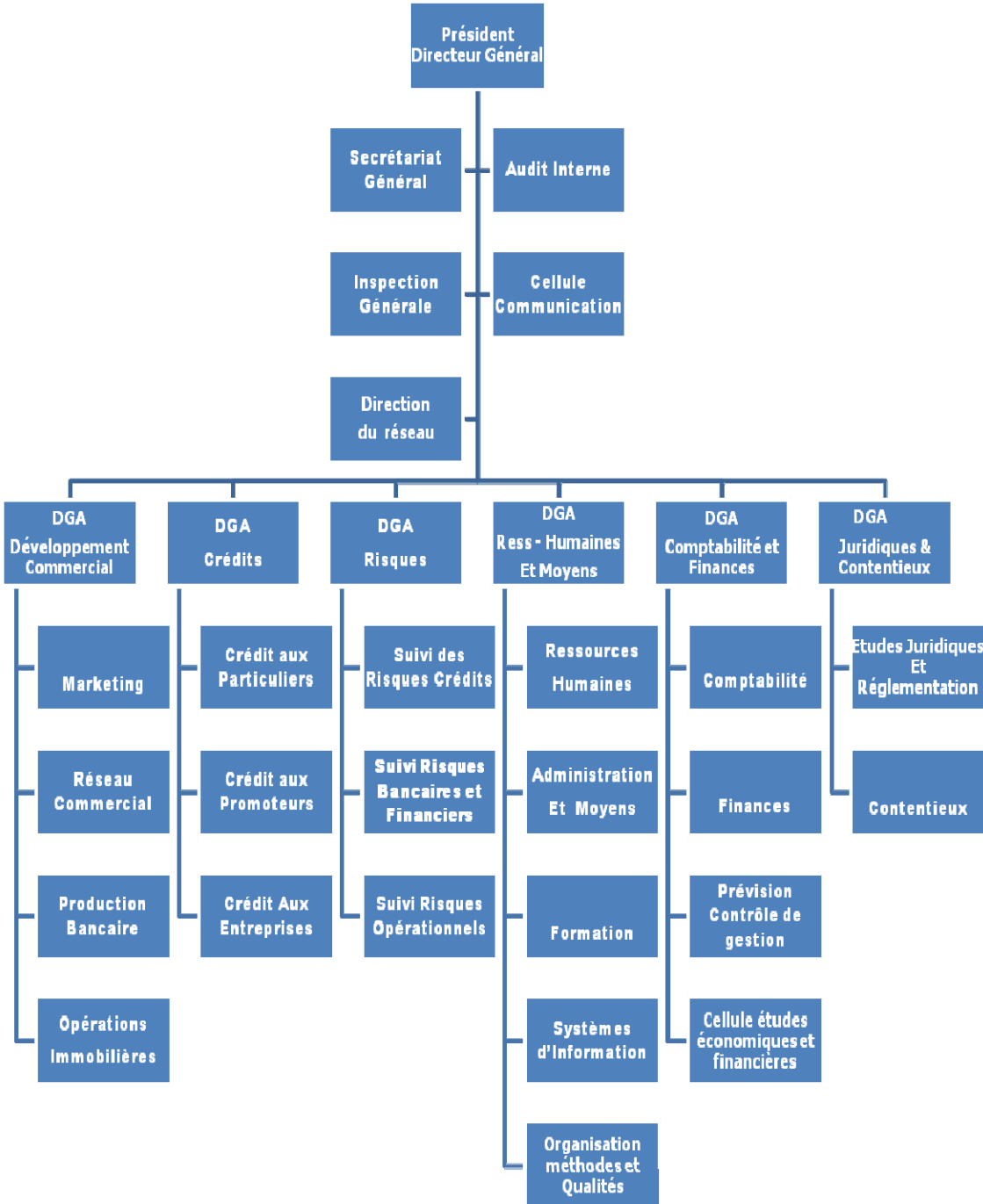
L'agence fait partie du réseau d'exploitation de la banque, dont elle assure la représentation au niveau local, elle est rattachée hiérarchiquement à une direction du réseau et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la banque, selon les attributions qui lui sont confiées.

L'agence est classée selon le niveau d'activité déployée en :

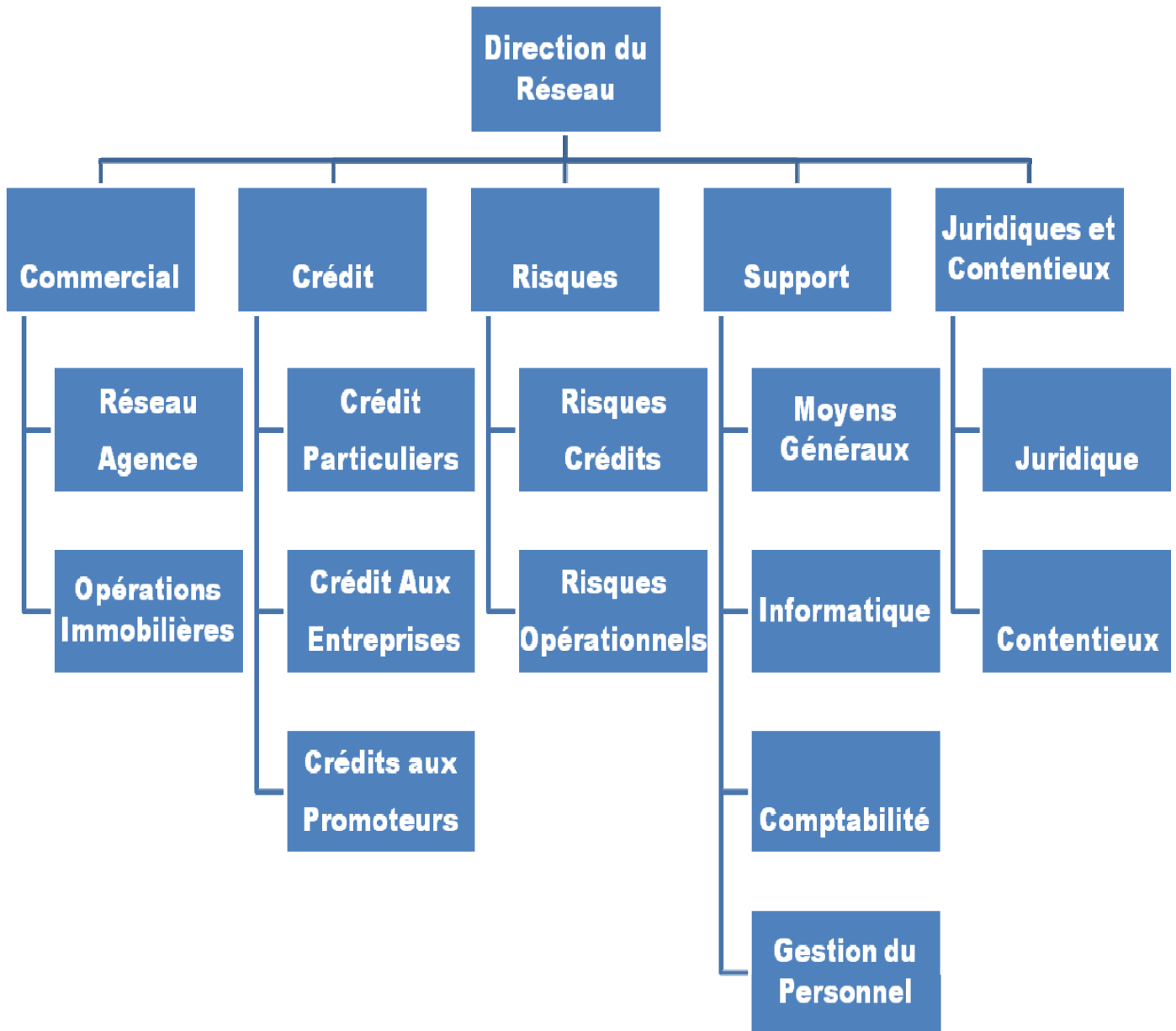
- Agence principale,
- Agence de catégorie "A",
- Agence de catégorie "B",
- Agence de catégorie "C".

L'agence est structurée, selon le cas, en compartiments qui sont érigés en service ou en section, actuellement back office et front office (voir organigramme p 60).

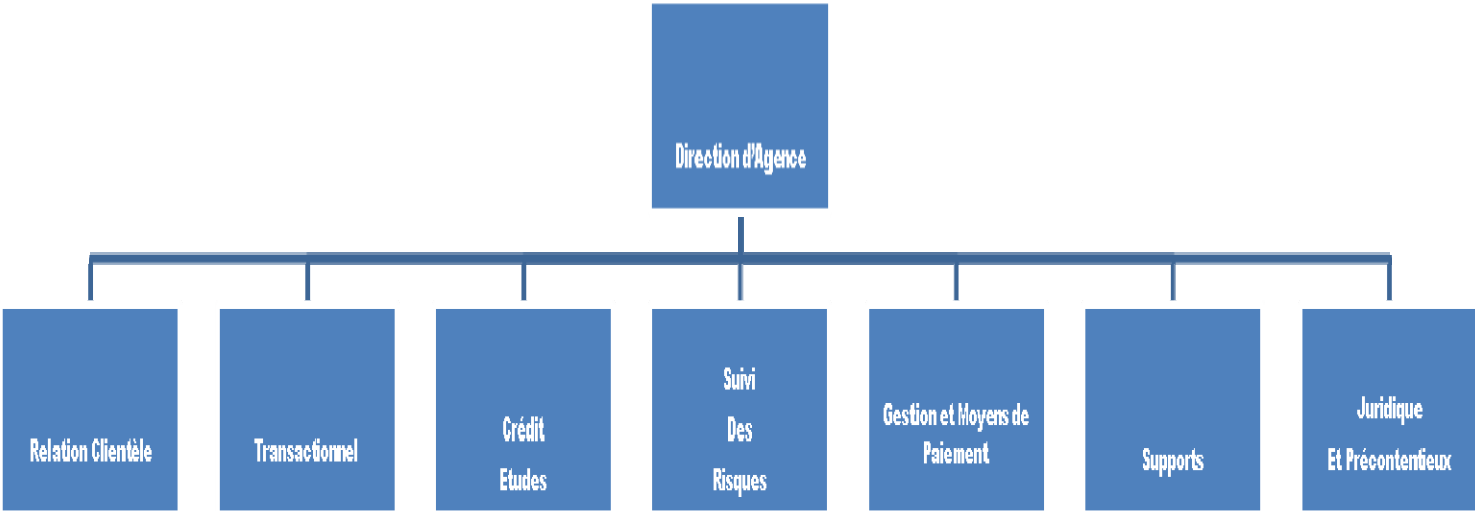
ORGANISATION DE LA CNEP-BANQUE



ORGANISATION DU RESEAU



ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE



FRONT OFFICE

BACK OFFICE

Document téléchargé depuis www.pnst.cerist.dz CERIST

Section 02 : Organisation de la gestion des ressources humaines

2-1 : Situation des effectifs de la CNEP/Banque.

2-1-1: Situation des effectifs

L'effectif de la CNEP/Banque au 31 Décembre 2008 s'élève à 5170, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, comme le démontre le tableau ci-après.

L'effectif du personnel régi par un contrat à durée déterminée (CDD) est de : 79

Etat des effectifs au 31 Décembre 2008

GSP STRUCTURE	Cadre supérieur	cadre	Maitrise	Exécution	Total	CDD
Siège	158	320	188	80	746	23
Sétif	5	207	171	81	464	2
Constantine	4	171	169	56	400	0
Annaba	4	147	198	52	401	2
Tlemcen	3	152	118	99	372	34
Alger - Centre	2	143	125	48	318	0
Alger – Est	3	156	164	39	362	7
Tizi Ouzou	2	171	110	29	312	0
Chlef	2	111	117	43	273	6
Blida	3	113	120	24	260	0
Oran – Centre	2	117	103	33	255	1
Alger – Ouest	1	114	106	22	243	0
Oran- Est	2	88	76	40	206	1
Ghardaia	3	80	89	32	204	2
Oran – Ouest	3	77	82	25	187	1
Béjaia	2	90	57	18	167	0
Total	199	2257	1993	721	5170	79

Source : rapport d'activité du 4ème trimestre 2008 de la DRH.

2-1-2: Evolution des effectifs

La situation des effectifs de la CNEP/Banque a connu une évolution assez significative et, ce en fonction de la densification du réseau d'une part et, du volume de l'activité de l'institution induit par le lancement de nouveaux produits, d'autre part.

En effet, de 726 agents qu'elle comptait en 1979, les effectifs sont passés à 3000 en 1991, à plus de 4500 en 1997 pour atteindre 4951 en 2004 et 5170 en 2008.

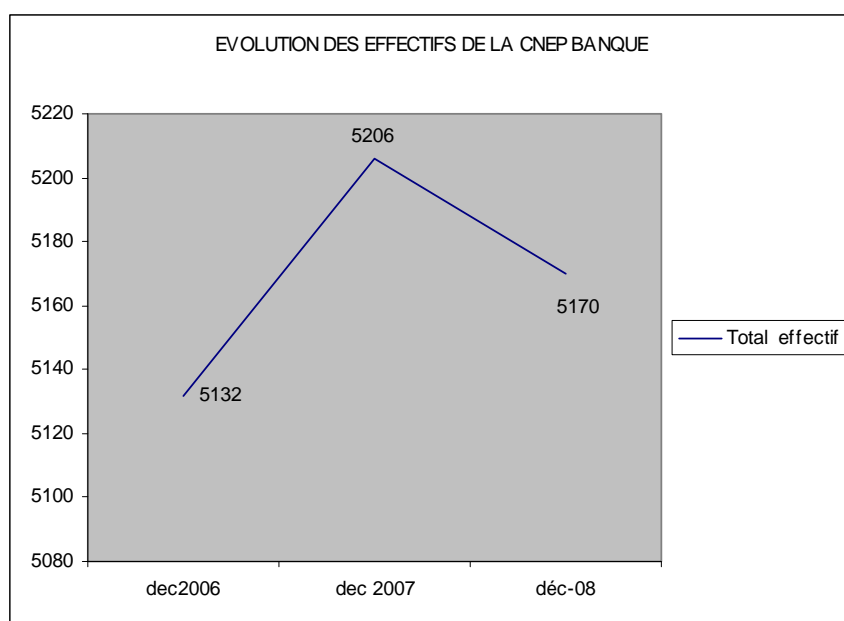
Nous remarquons une évolution de l'ordre de 1,15% depuis la bancarisation de la CNEP (1997).

L'évolution des effectifs de Décembre 2006 à Décembre 2008 laisse apparaître ce qui suit :

Evolution des effectifs de la CNEP/Banque de Décembre 2006 à Décembre 2008

(Voir également le graphe ci-dessous)

Années/catégories	2006	2007	2008
Cadre	2278	2414	2456
Maîtrise	1319	1344	1993
Exécution	1535	1448	721
Total	5132	5206	5170



Les données et le graphe ci-dessus, nous permettent de faire les remarques suivantes :

- Pour les cadres et agents de maîtrise : une évolution de 136 au cours de l'exercice 2007 par rapport à l'exercice 2006 alors que l'exercice 2008 a connu un faible recrutement qui est de l'ordre de 42 cadres. Comparé au recrutement des agents de maîtrise qui est beaucoup évolué, en passant de 29 pour l'exercice 2007 pour atteindre 649 en 2008.
- Par ailleurs, le recrutement des agents d'exécution a diminué de la moitié en passant d'un recrutement de 1448 durant l'exercice 2007 contre 727 agents en 2008. Malgré l'évolution des effectifs réalisée par la CNEP-Banque jusqu'à l'exercice 2007, celle-ci a perdu quand même un nombre important de son personnel et, qui s'élève à 36 individus.

Pour faire face aux nouvelles exigences de la CNEP-Banque et, qui vont découler de sa nouvelle réorganisation que nous allons voir plus loin, il serait plus judicieux d'adopter un recrutement plus professionnel, en respectant les étapes du processus de recrutement, dans le but d'acquérir les meilleures compétences et performance, facteurs importants dans la contribution de la valeur ajoutée.

2-2 : Mission des différentes structures de la Direction des ressources humaines (DRH) :

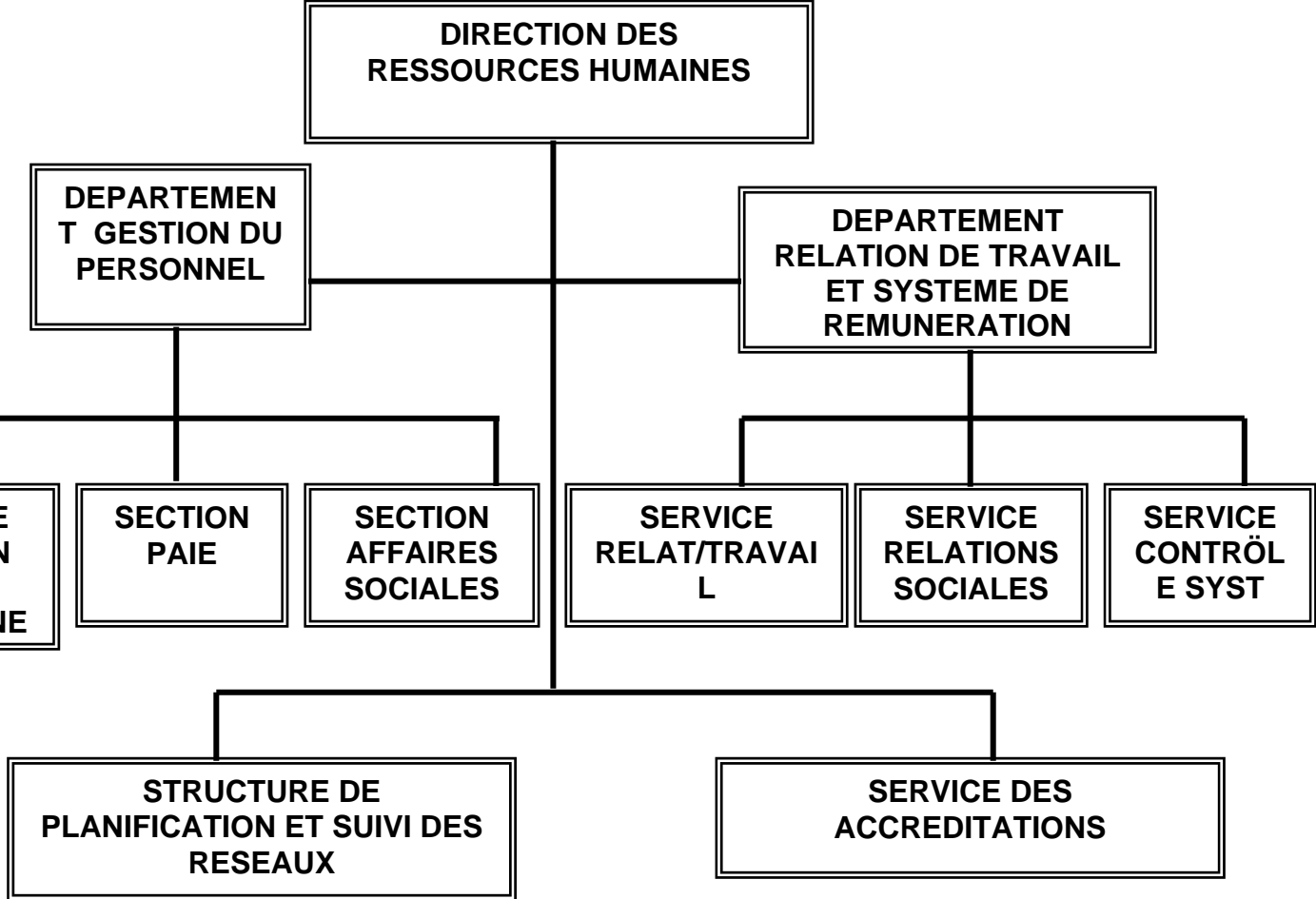
2-2-1: Présentation de l'organigramme de la DRH

Actuellement la DRH, est structurée selon l'organigramme repris bas, mais un autre organigramme verra le jour suite à la note de procédure n° 1147 du 27 Mai 2008, portant organisation générale de la CNEP/Banque qui a été approuvé.

Pour cette raison, nous allons évoquer les missions de la DRH, selon ce qui est prévu par la note de procédure en vigueur (1147).

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation repose sur un niveau de priorité et un horizon de temps pour sa réalisation.

Organigramme de la DRH



Document téléchargé depuis www.pnst.cerist.dz

Actuellement l'organisation de la CNEP/Banque est caractérisée par un nombre pyramidal important de ses niveaux hiérarchiques, ce qui enfreigne la diffusion de l'information aux différentes directions et engendre un problème de communication.

Ce même défaut fait partie des douze (12) défauts communs d'organisation qu'a cité LAFLAMME Marcelle dans son ouvrage « Le management : approche systémique théorie et cas », édition Maurin, 1992.

Au niveau de la hiérarchie la DRH est positionnée au troisième (03) niveau sous l'autorité du DGA Administration, donc celle-ci est dominée par une logique administrative et traditionnelle, vouée uniquement à la gestion du personnel.

Dans ce contexte il est à constater l'absence d'une vision stratégique en matière d'orientation de la DRH, ce qui rend difficile de conduire le changement vers l'aboutissement de la banque du 21^{ème} siècle, à savoir une banque compétente et excellente.

Comme le démontre Peter DRUCKER dans son livre « l'avenir du management », édition village du monde, Montréal 2006 : la nouvelle banque s'intéresse d'avantage au client, elle pratique une écoute active et vend d'avantage de conseil, c'est une banque orientée marché.

Ainsi l'organisation de la fonction ressources humaines au sein de la banque doit nécessairement constituer le moteur de la conduite de son changement sur les différents plans :

- Organisation,
- Acquisition des compétences,
- Formation et développement des compétences,
- Evaluation et évolution des effectifs afin d'assurer une meilleure satisfaction, fidélisation et conservation des ressources humaines.

2-2-2: Missions des différentes structures de la DRH

La direction des ressources humaines est structurée en trois départements qui sont chargés de :

2-2-2-1: Département développement ressources humaines

- ❖ Recrutement et intégration :
 - Mettre en place et suivre les plans de recrutement par voie interne et/ou externe ;
 - Procéder à la publication des postes vacants, les gérer administrativement ;
 - Elaborer les fiches d'emplois ;
 - Suivre les plans d'intégration.

- ❖ Gestion des carrières et compétences :
 - Définir la politique de gestion des carrières et déterminer les conditions de sa mise en œuvre ;
 - Elaborer et actualiser le référentiel des métiers, compétences et performances de la banque ;
 - Elaborer le plan de carrière ;
 - Réguler les mouvements du personnel de la banque ;
 - Gérer le redéploiement de personnel.

- ❖ Etude et gestion prévisionnelle :
 - Définir la politique normative de rotation et de mouvements des directeurs d'agences ;
 - Mettre en place et suivre les plans de recrutement (définir les profils et élaborer les fiches des nouveaux emplois.....) ;
 - Suivre les plans d'intégration des personnes recrutés ;
 - Diffuser et vulgariser tout texte à caractère législatif et réglementaire ;
 - Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires de la structure.

2-2-2-2: Département rémunération et relations sociale

- ❖ Gestion des paies et réglementation :
 - Elaborer le dispositif d'accompagnement de la convention collective ;

- Etablir le tableau de bord relatif aux frais de personnel et consolider la masse salariale de la banque ;
 - Vérifier et consolider toutes les propositions relatives à l'avancement au mérite et à l'échelon ;
 - Consolider la masse salariale de la banque.
- ❖ Gestion des prestations sociales et des retraites :
- Etablir les déclarations fiscales et parafiscales ;
 - Gérer et suivre les prestations sociales.
- ❖ Contrôle des systèmes de rémunération :
- Mettre en œuvre les accords salariaux et contrôler la rémunération, les charges sociales et fiscales de la banque ;
 - Mettre en œuvre le système d'évaluation de performance et de promotion annuel ;

2-2-2-3: Département gestion administrative du personnel

- ❖ Gestion des dossiers du personnel :
- Gérer et tenir à jour les dossiers administratifs du personnel ;
- ❖ Gestion administrative des ressources humaines :
- Etablir et suivre les départs en congés ;
 - Traiter les doléances et les requêtes des agents ;
 - Gérer et suivre les prêts accordés au personnel.
- ❖ Gestion des accréditations :
- Suivre les mouvements des accréditations et des retraits pour l'ensemble des réseaux et agences ;
 - Procéder aux enquêtes d'habilitations pour les cadres nommés directeurs d'agences et directeurs de réseaux ;
 - Gérer et tenir à jour le fichier global des accréditations ;

- Recueillir et diffuser les signatures de tous les cadres accrédités.

❖ Gestion juridique et disciplinaire :

- Appliquer les décisions sur les affaires disciplinaires et précontentieuses individuelles et collectives ;
- Représenter la banque auprès de l'inspection du travail.

2-3 : Gestion des carrières au niveau de la CNEP/Banque

2-3-1: politique de recrutement

Actuellement le processus de recrutement se fait au niveau de la structure de planification et suivi des réseaux (SPSR), celui-ci s'identifie comme suit :

2-3-1-1: Elaboration d'un plan de recrutement

Chaque fin d'année les directions d'agences envoient aux hiérarchies auxquelles elles sont rattachées (réseaux), les besoins de recrutement prévisionnels.

Les directions des réseaux expriment leurs besoins en matière de personnel à la SPRS, avec dossiers justificatifs et liste des postulants.

Après étude et contrôle des arguments proposés par les réseaux, la structure SPRS établie une fiche de synthèse qu'elle transmet aux différents DGA de la banque pour avis.

Par la suite un comité, composé du Président Directeur Général, Directeur Général Adjoint de l'administration, Directeur de Réseau, Directrice des Ressources Humaines et le Directeur des réseaux d'exploitation, se réunit pour donner la décision définitive, de là est dégagé le plan de recrutement.

Sources de recrutement, celles-ci sont différentes :

- Eléments parrainés : en fonction de leurs vœux.
- Sur concours (l'écrit au niveau de l'école supérieure de banque "ESB", l'oral au niveau du centre d'études bancaires appliquées "CEBA").
- Agence nationale de l'emploi "ANEM", en plus des candidatures libres (entretien avec jury).

- Recrutement provisoire (dispositif d'aide à l'insertion professionnelle, décret n° 08- 126 du 19 Avril 2008) ;

Avant de recourir au recrutement externe, la CNEP/Banque épuise les ressources humaines internes (redéploiement) afin de minimiser les frais de personnel.

Une fois le recrutement réalisé, les nouvelles recrues suivent le parcours d'intégration :

- Formation au niveau du CEBA pour la spécialisation dans le métier bancaire ;
- Encadrement au niveau de la structure d'accueil ;
- Stage au niveau d'autres structures.

La CNEP/Banque procède également à la déclaration des postes vacants pour les postes organiques et, les postes de chargé d'études. Après recueil de candidatures c'est le même principe qui est suivi.

Il nous apparaît que la CNEP/Banque essaye d'appliquer les étapes du processus de recrutement énumérées dans le chapitre 02 de la première partie "Gestion Moderne des Ressources Humaines", mais il reste toujours des insuffisances en matière de :

- D'analyse de la demande,
- Définition du poste,
- Tri des candidatures,
- Questionnaire et entretien,
- Remplacement des départs, comme nous allons le voir plus loin.

Durant le quatrième trimestre de l'exercice 2008 la CNEP a procédé au recrutement de 28 agents alors que 51 agents ont quitté comme le démontre les tableaux et les histogrammes ci-dessous :

Situation des recrutements et départs (4^{ème} trimestre 2008)

Unité : Nombre

Structures	Recrutements					Départs				
	Cadre sup	Cadre	Maitr	Exéc	Tot	Cadre sup	Cadre	Maitr	Exéc	Tot
Siège	0	2	5	0	7	0	2	1	1	4
Alg centre	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3
Alg est	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1
Alg ouest	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Blida	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3
Tizi ouz	0	1	0	0	1	1	2	2	3	8
Bejaia	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Oran cent	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Oran est	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Oran oue	0	0	1	0	1	0	1	1	0	2
Tlemcen	0	0	1	0	1	0	1	2	4	7
Chlef	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constan	0	3	2	1	6	0	1	0	2	3
Annaba	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1
Setif	0	3	1	1	5	0	4	4	5	13
Ghardaia	0	1	1	0	2	1	0	1	0	2
Total	0	14	12	2	28	3	17	12	19	51

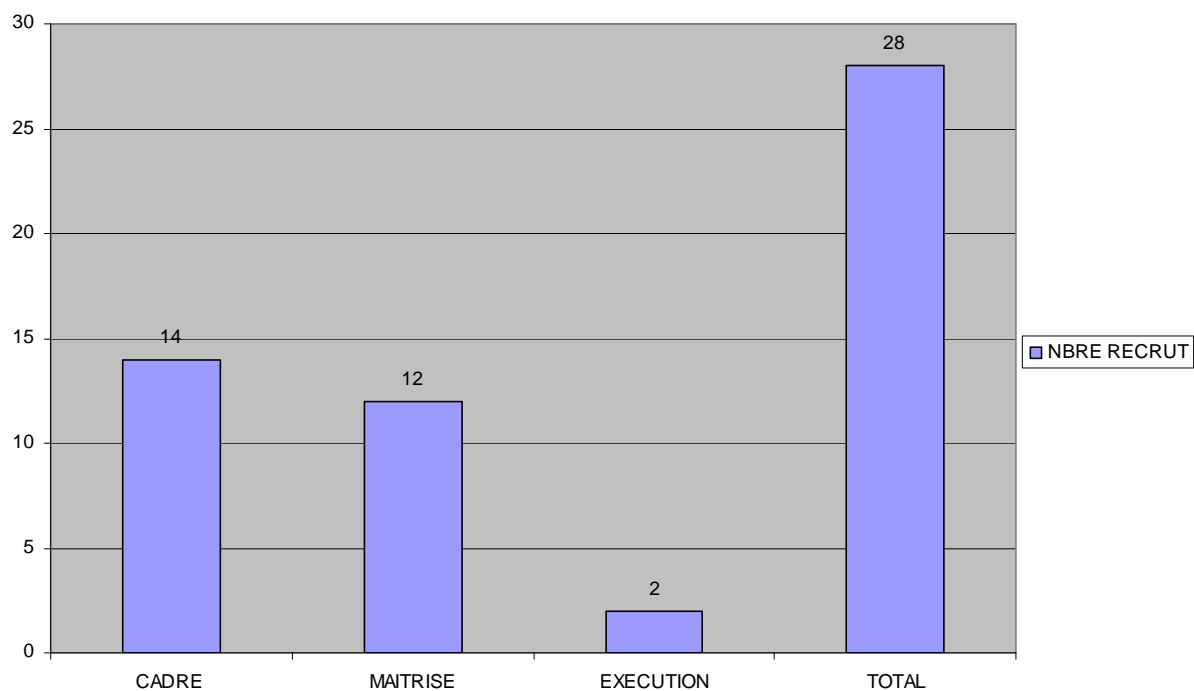
Source : conception du tableau par nos soins (données recueillies du rapport du 4^{ème} trimestre 2008 SPSR).

Situation des recrutements au cours du 4^{ème} trimestre 2008

Unité: Nombre

CATEGORIE	NBRE RECRUT
CADRE	14
MAITRISE	12
EXECUTION	2
TOTAL	28

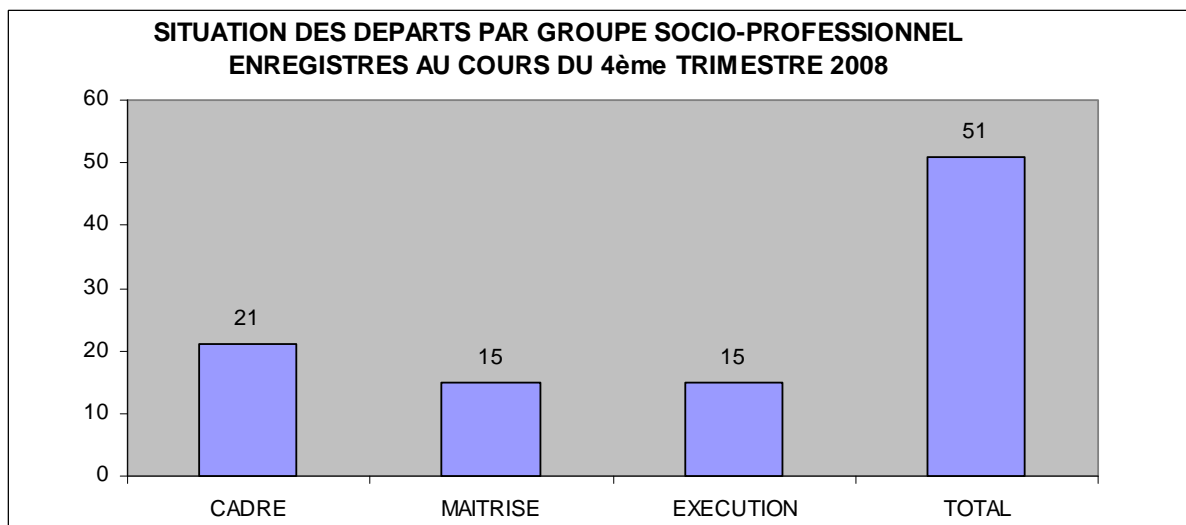
SITUATION DES RECRUTEMENTS REALISES AU COURS DU 4^{ème} TRIMESTRE 2008



Situation des départs par groupe socioprofessionnel (4^{ème} trimestre 2008)

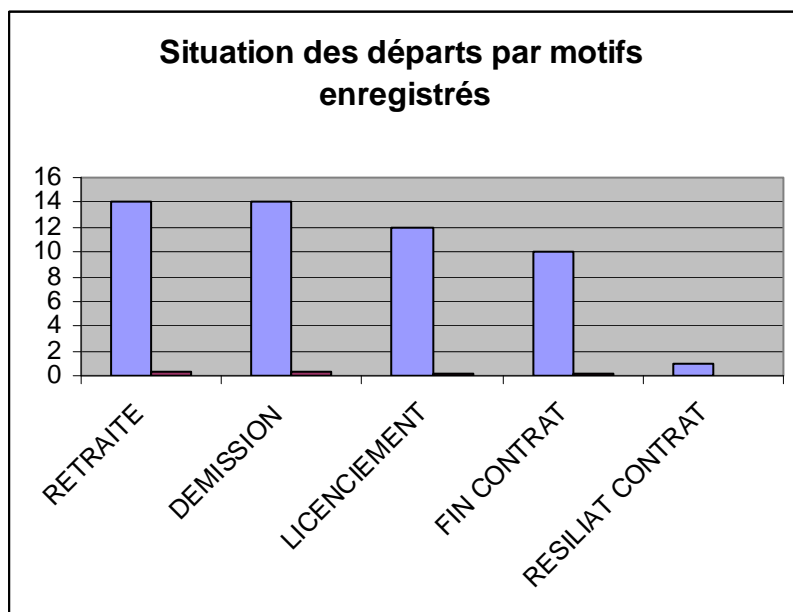
Unité: Nombre

CATEGORIE	NBRE DEPART
CADRE	21
MAITRISE	15
EXECUTION	15
TOTAL	51



Situation des départs par motifs enregistrés

NATURE	NBRE	POURCENT
RETRAITE	14	28%
DEMISSION	14	28%
LICENCIEMENT	12	24%
FIN CONTRAT	10	19%
RESILIAT CONTRAT	1	1%
Total	51	100%



Les données citées dans les histogrammes plus hauts nous permettent d'analyser les situations des départs par motifs enregistrés, le taux de démission qui s'élève à 28% est considérable.

Ayant soulevé ce problème avec certains cadres et agents, la cause était liée au système de rémunération démotivant, ce qui a poussé et, le plus particulièrement les jeunes nouvellement recrutés à quitter l'institution vers d'autres organismes où le système de rémunération est plus attractif;

Cet état de fait engendre à la CNEP- Banque la déperdition de ses compétences.

Par ailleurs les statistiques relatives aux recrutements et départs, nous poussent à nous poser des questions quand à la politique de recrutement qui n'est pas clair.

En effet pour 51 départs, uniquement 28 recrues alors que la banque est pleine croissance en matière de drainage de l'épargne et l'octroi des crédits comme nous l'avons constaté plus haut.

2-3-2: Mobilité et promotion du personnel

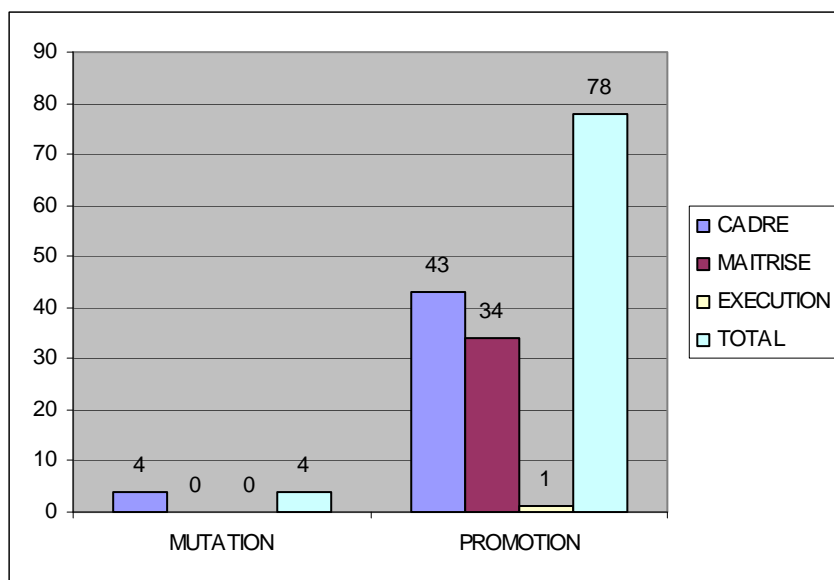
La mobilité s'inscrit en général, dans un processus de promotion (comme abordé dans la partie théorique) car elle donne souvent la possibilité d'acquérir d'autres compétences, ce qui favorise la promotion.

Or que, dans le rapport d'activité de la direction des ressources humaines du 4^{ème} trimestre 2008, il a été relevé une très faible mobilité du personnel quatre (04) mutations inter réseaux pour les agents de maîtrise, alors que soixante dix huit (78) promotions ont été accordés et sont réparties comme illustré dans le tableau et histogramme ci dessous :

Mobilité du personnel par catégorie socioprofessionnel(4^{ème} trimestre 2008)

Unité: Nombre

CATEGORIE	MUTATION	PROMOTION
CADRE	4	43
MAITRISE	0	34
EXECUTION	0	1
TOTAL	4	78



Le rapport ne nous renseigne pas sur les conditions d'éligibilité de ces promotions.

Il est clair qu'en l'absence d'indicateurs réels de promotion, les dirigeants sont poussés à poser leurs propres critères, ce qui ouvre le champ à la promotion des incompetents et ou hasardeuse.

En outre il nous apparaît que la promotion et la diffusion d'une culture de performance, tant individuelle que collective, constituent un enjeu primordial pour la préservation de la ressource humaine de la banque étudiée.

Par ailleurs, la CNEP/Banque favorise l'évolution horizontale de la carrière du travailleur qui se traduit par l'avancement à l'échelon, caractérisé par un rythme unique, qui consiste à l'attribution d'un échelon par année ou des points de bonifications individuels (PBI).

A travers nos entretiens et passage au niveau des différentes structures de la direction des ressources humaines, il nous a été donné de constater qu'en matière de suivi des carrières la CNEP/Banque utilise un applicatif, qui permet d'établir une requête qui reprend les cinq(05) volets :

- Identité du salarié,
- La formation du salarié,
- Références professionnelles hors CNEP,
- La carrière à la CNEP (mutation, promotion, etc),
- Sanctions disciplinaires.

Or, après étude d'un échantillon de ces fiches de carrière, il nous a été donné de remarquer, qu'elles n'étaient pas à jour, alors que parfois la direction générale s'appuie sur ces fiches pour le développement des carrières de ses effectifs.

Egalement il a été relevé que :

- La gestion des carrières au sein est dominé par une logique administrative classique ;
- Les critères utilisés sont liés à l'ancienneté du poste et affinité avec la hiérarchie au lieu et place de la compétence ;
- La gestion des carrières est caractérisée par l'absence des plans de carrières préalablement établis ;
- Absence du système d'appréciation de compétences et performances.

Comme la CNEP- Banque n'a pas cessé d'évoluer et de se transformer, la formation qui était géré par un département de la DRH dans l'ancien organigramme est passé à un rang plus important, étant donné qu'elle occupe une place dominante dans la gestion des carrières, pour être gérée par un centre d'études bancaires appliqués dont nous allons développer les missions dans la section suivante.

Section 03 : Organisation du centre d'études bancaires appliquées "CEBA".

3-1 Organisation et missions du CEBA :

Le "CEBA" (Centre d'Etudes Bancaires Appliquées) est une structure de la CNEP/Banque, situé à BABA Hassen, celui-ci fût créé par décision réglementaire n° 277/2000 du 31.12.2000, ayant le rôle de direction centrale, agissant sous l'autorité hiérarchique directe du président directeur général.

Conformément à la décision réglementaire n° 326/2001 du 02.09.2001, le CEBA fût rattaché hiérarchiquement au directeur général adjoint chargé de l'administration ; Nous ne pouvons détailler la nouvelle organisation du CEBA, sans évoquer les structures prévues dans la note de procédure N° 277 /2000 citée plus haut :

1. Un département enseignements
2. Un département études et conseils
3. Un département des supports techniques et pédagogiques
4. Un département des moyens et budget

Avec la nouvelle organisation de la CNEP/Banque (n° 1147/2008), citée plus haut, le CEBA sera rattaché hiérarchiquement au directeur général adjoint chargé des ressources humaines.

Cette structure agit en collaboration avec la direction des ressources humaines dans les actions de formation assignées dans les objectifs de la politique tracée par la direction générale qui se résume comme suit :

- Mettre en œuvre la politique de la banque en matière de développement et de formation ;

- Assurer une adéquation entre le profil de poste et le niveau de qualification du personnel de la banque ;
- Concevoir et mettre en place les formations ;
- Gérer le CEBA et améliorer ses performances en formation ;
- Prendre en charge les nouvelles recrues pour le suivi du parcours d'intégration ;
- Elaborer et suivre le budget de la formation.

Dans la nouvelle organisation de la CNEP/Banque, le CEBA est structuré comme suit :

- Le département développement et formation,
- Le département ingénierie pédagogique,
- Le service administratif et financier.

Les différentes structures ont pour missions :

3-1-1: Le département développement et formation

- Sélection des participants aux actions de formation et de développement ;
- Réalisation des actions de formation et leur évaluation ;
- Préparation et organisation des cours.

3-1-2: Le département ingénierie pédagogique

- Elaboration du plan de formation ;
- Conception des programmes de formation et développement ;
- Elaboration des outils de formation et d'évaluation.

3-1-3: Le service administratif et financier

- Elaboration et suivi du budget de formation ;
- Gestion administrative du personnel du CEBA et des étudiants ;
- Gestion du centre de formation (entretien, maintenance et sécurité).

3-2 Suivi et évaluation de la formation :

Le plan de formation pour l'année 2009 résulte essentiellement de la nouvelle organisation fonctionnelle de la banque.

Dans ce cadre, la formation sera un levier facilitateur de changement organisationnel et opérationnel de la banque visant sa mutation vers la commercialité, en renforçant la compétence de son personnel dans les nouveaux métiers de la filière développement commercial et marketing bancaire.

L'effort de la formation entrepris dans cette filière en 2008, sera poursuivi durant l'année 2009 pour accompagner :

- La mise en œuvre du nouveau dispositif commercial de l'agence dans son nouveau format, en assurant des formations commerciales aux directeurs d'agences et, en parachevant la formation des futurs chargés de la clientèle ;
- La transformation des directeurs de réseau en véritable pôle d'animation commerciale des agences ;
- La mise en œuvre des nouvelles structures centrales de la direction générale adjointe chargée du développement de la banque.

Le plan de formation pour l'année 2009, résulte également du plan stratégique de la CNEP/Banque, celui-ci fixe en matière de formation quatre (04) axes au CEBA pour soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques de la banque à l'horizon 2009 :

- Développer les compétences managériales,
- Favoriser la performance et la qualité,
- Faire émerger de nouvelles compétences,
- Relever le niveau général de connaissance et de qualification du personnel.

Les actions de formation programmées en 2008 et qui n'ont pas pu être réalisées, ont été reconduites dans le plan de formation 2009, à l'exemple de la formation qui porte sur "La lutte anti-blanchiment des capitaux".

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.

Le CEBA assure le suivi du plan de formation interne et externe, comme il dispense des formations qualifiantes et diplômantes (voir tableaux plus bas).

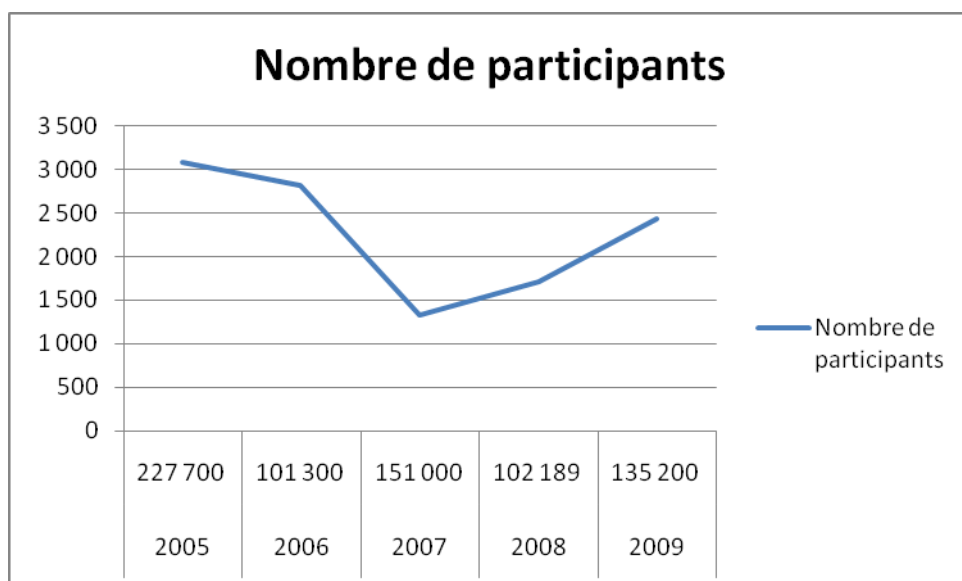
En ce qui concerne l'évaluation de la formation, et après notre entretien avec le responsable de la formation au niveau du CEBA, il nous a été donné de constater que celle-ci ne se faisait que pour :

- Les cadres ayant suivi une formation de directeur d'agence avant leur nomination et après (examen et entretien avant nomination et notation durant les quatre trimestres de l'année après nomination).
- L'évaluation des autres participants, pour le moment, et en l'absence de système d'appréciation celle-ci ne peut se faire que par les responsables hiérarchiques directs (selon le responsable de la formation).

Pour mieux apprécier l'effort poursuivi par la CNEP-Banque dans la formation de son personnel, nous avons jugé utile de reprendre les coûts et le nombre de participants depuis l'exercice 2005 à 2009 :

Evolution de la formation en coût et nombre (voir graphe ci-dessous) :

Années	Budgets alloués (Millier de DA)	Nombre de participants
2005	227 700	3 075
2006	101 300	2 814
2007	151 000	1 323
2008	102 189	1 708
2009	135 200	2 421

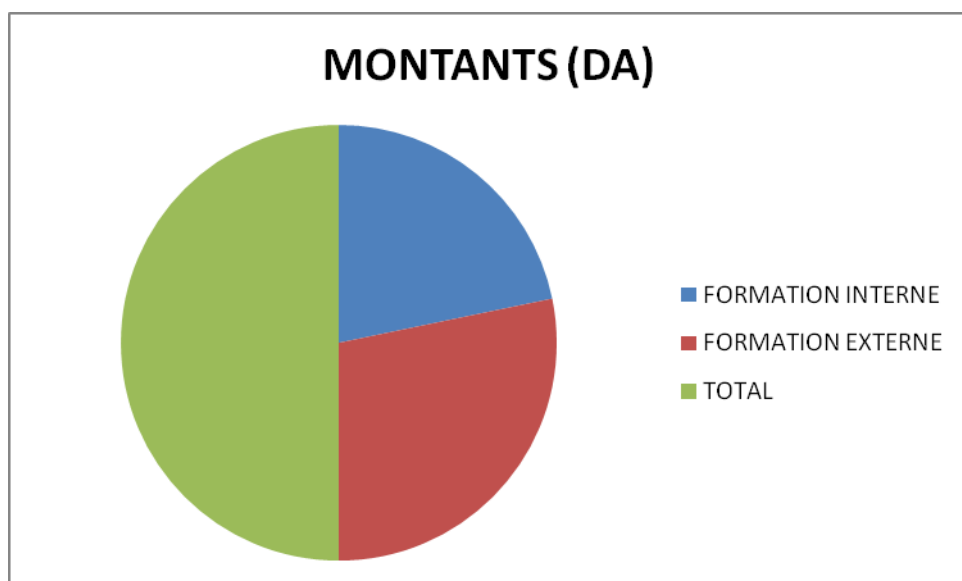


Ayant arrêté nos statistiques au 31.12.2008, le budget prévisionnel de formation de l'exercice 2009 est évalué à 135 200 000 dinars.

Ce budget se ventile comme suit : (Unité DA)

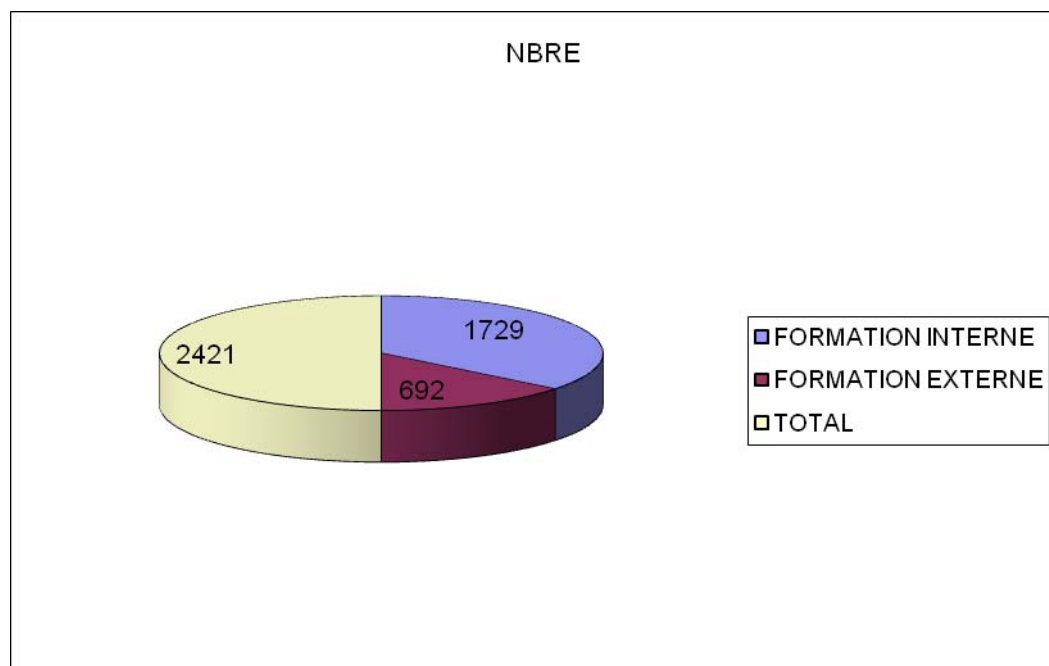
- Formation interne : 58 800 000 DA.
- Formation externe : 76 400 000 DA.
- Total : 135 200 000 DA

Budget prévisionnel 2009



Quand au nombre des participants, nous retrouvons 1729 personnes pour la formation interne et 692 pour la formation externe (voir Ci-dessous), ce qui nous donne un nombre global de 2421 représentant 47% de l'effectif global qui s'élève à 5170 au 31.12.2008. Ceci démontre l'importance accordée par la CNEP/Banque à la formation de son personnel.

Nombre de participants pour 2009



La consommation budgétaire au 1^{er} trimestre 2009 était de l'ordre de 18 292 641,20 DA, ce qui représente un taux de 13,55%.

Pour mieux apprécier l'effort de formation, nous avons jugé utile d'annexer à notre recherche des statistiques relatives au bilan annuel de formation comme repris plus bas.

Bilan Annuel Formation

SYNTHESE

GENERALE DU BILAN FORMATION 2008

Type de Formation	Nombre de Participants		Taux de Réalisation
	Prévues	Réalisées	
Formation Interne en Entreprise	1327	1211	91.25 %
Formation Externe	472	497	105 %

FORMATIONS INTERNES

	Effectifs formés	Nombre sessions
DISTRIBUTION DES CREDITS		
Financement des Promoteurs	125	09
Crédits Hypothécaires	32	02
Les produits bancaires	55	09
SECURITE FINANCIERE		
Lutte contre le Blanchiment d'argent	272	19
GESTION		
Management de l'agence (module 1)	11	01
Management de l'agence (module 2)	10	01
La gestion bancaire	09	01
NOUVELLES COMPETENCES		
Directeurs d'agence (5 et 6° Promotion)	37	11
Chargés de clientèle	136	24
Cadres commerciaux	27	10
Bancassurance	416	09
DIVERS		
Nouveau applicatif paie	27	04
Nouveau système Comptable et financier	54	03

FORMATIONS EXTERNES QUALIFIANTES

A - Action de formations réalisées avec des organismes étrangers

Action de formation	Organisme de formation	Effectifs formés	Nombre de sessions
Parcours des futurs cadres dirigeants	RMS	10	02
Contrôle de gestion et tableau de bord d'agence	IFID	44	06
Chargés de clientèle		30	02
S/Total		84	10

B - Action de formations réalisées qualifiante avec des organismes Nationaux

Gestion de Portefeuille	IAHEF	01	07
Master finances d'entreprise		04	13
Cours d'anglais pour les informaticiens	ALC	17	02 niveaux
Cours d'informatique access pour les utilisateurs	Ibn Roch Alger	28	11
S/Total		50	23

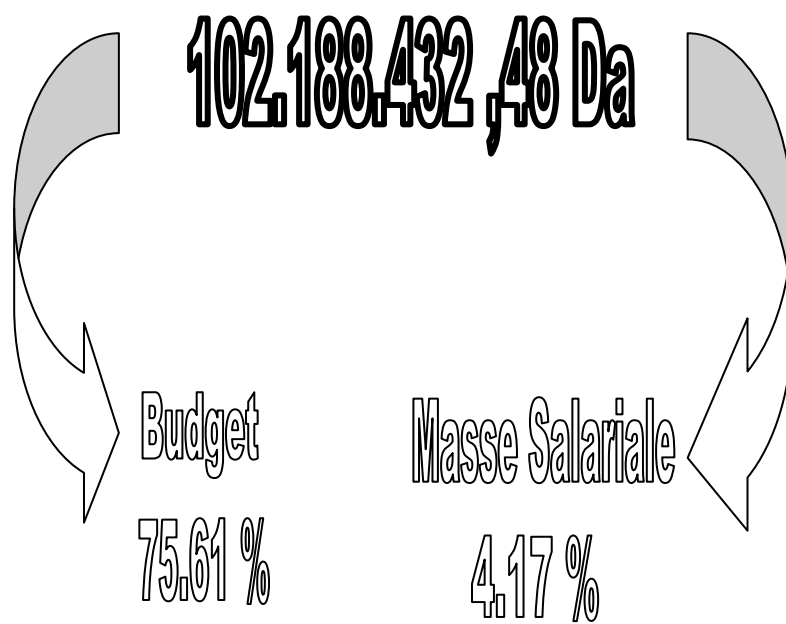
FORMATIONS EXTERNES DIPLOMANTES

Niveau D'enseignement	Cycle de Formation	Organismes de formation	Effetif formé	Taux de réussite
Niveau Supérieur	PGS banque, D.S.E.B	I.F.I.D, E.SB ESAA, ISGP SIBF	232	86.66 %
	Master en Gestion, D.E.S.S Finances			
	D.E.S Banque, D.E.S / ITB			
	Certificat de conseiller clientèle			
Niveau Intermédiaire	Brevet Supérieur de Banque	E.S.B	28	87%
	Brevet Bancaire	S.I.B.F	69	
Niveau initial	Certificat de culture bancaire	S.I.B.F	34	78%
Total			363	83 %

CONCOURS D'ACCES AUX POSTES VACANTS DE CHEF DE SERVICE

Structures	Nombre de postes vacants	Nombre de candidats	Nombre de candidats Admis
DR AL Est	34	41	14
DR Bejaia	02	03	-
DR Oran Centre	29	29	13
DR Oran Est	21	27	06
DR Oran Ouest	21	27	07
DR Chlef	38	36	15
DR Tlemcen	53	58	15
DR Blida	01	01	00
DR Sétif	43	70	13
S/ Total	242	292	83

CONSOMMATION BUDGETAIRE



Conclusion

Après avoir synthétisé l'historique, l'organisation et, les missions de la DRH ainsi que le CEBA au niveau de la CNEP-Banque, nous avons également développé le mode de gestion des carrières suivi par cette dernière.

Comme nous avons également présenté des statistiques concernant l'épargne, le crédit, mouvement des effectifs et la formation dispensée par la CNEP-Banque.

Ainsi, nous avons essayé d'apprécier toutes ces données à travers l'enquête établie auprès d'un échantillon du personnel. Chose étudiée dans le chapitre suivant.

Chapitre 02

Analyse de la gestion des carrières au sein de la CNEP-Banque.

Pour nous permettre de faire un constat sur la gestion des carrières au sein de la CNEP- Banque, nous avons jugé utile d'établir un questionnaire qui nous mènera à la perception de la carrière parmi le personnel de cette banque.

Section 01 : Présentation de l'enquête.

La démarche que nous avons adoptée pour la réalisation de cette enquête qui concerne « La Gestion des Carrières au sein de la CNEP/Banque », repose sur l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire, par porteur et par courrier, à un échantillon de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la dite banque.

1-1: Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de :

- Recueillir l'opinion et les préoccupations du personnel de la banque, afin d'éclaircir leurs positions par rapport à leur parcours professionnel ;
- Essayer de présenter la pratique de gestion des carrières au sein de la banque ;
- Déterminer les répercussions positives et négatives sur le parcours professionnel de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

1-2: Questionnaire

La période de collecte des données (réponses aux questionnaires) s'est étalée du :

- 02 Mai au 20 Mai 2009.

Notre questionnaire est scindé en deux parties :

- La première partie est consacrée à la collecte des informations relatives à la situation socioprofessionnelle du personnel de la CNEP/Banque ;
- La seconde partie du questionnaire tente de faire émerger les forces et faiblesses de la banque à travers l'opinion et les attentes du personnel par rapport à leur parcours professionnel ;

1-3: La rédaction du questionnaire

Notre questionnaire est composé principalement de questions fermées (choix unique et choix multiples), pour deux raisons essentielles :

- La première est de faciliter la tâche aux personnes interrogées ;
- La seconde est de rendre plus aisé l'exploitation et, l'interprétation des résultats.

1-4: La constitution de l'échantillon

Pour avoir la taille de l'échantillon, nous avons adopté la méthode des quotas, qui fait partie des méthodes empiriques où à choix raisonné.

Dans ce type de sondage, la méthode des quotas, la taille de l'échantillon est choisie à notre convenance.

La population ciblée est de 746 travailleurs (représentant l'effectif du siège), représentant les quatre catégories socioprofessionnelles, à savoir :

- Cadre supérieur,
- Cadre,
- Maîtrise,
- Exécution.

Nous avons établi cent quatre vingt questionnaires (180), que nous avons adressés aux secrétariats de différentes directions générales adjointes(DGA) et directions centrales(DC), sis les Vergers (02 DGA et 13 DC) et, Garidi (01 DGA et 02 DC), ainsi que des agences des trois réseaux d'Alger.

Sur les 180 questionnaires remis, 103 individus nous ont répondu dans les délais de traitement.

Les variables de contrôle sont : l'âge, le sexe, formation, catégorie socioprofessionnel (CSP), ancienneté, nature du contrat, nature du recrutement.

Section 02 : Présentation de l'échantillon selon les variables de contrôle.

La saisie des données de l'enquête a été faite avec le logiciel SPSS quand au traitement, il a été fait avec le logiciel Excel.

2-1: Résultats de la première partie du questionnaire

2-1-1: Répartition de l'échantillon selon l'âge et le sexe

Le tableau suivant, nous permet d'évaluer le taux de l'échantillon étudié par sexe et par âge :

Unité : Nombre

Effectif	Sexe		Total	Taux	Taux	Total
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin	
Entre 25 ans et 35 ans	25	13	38	24,30%	13,00%	37,30%
Entre 35 ans et 45 ans	18	16	34	17,50%	15,60%	33,10%
Entre 45 ans et 55 ans	11	19	30	11,00%	18,50%	29,50%
Plus de 55ans	1		1	0,10%		0,10%
Total,	55	48	103	52,90%	47,10%	100%

Il est à remarquer que la population qui est âgée de moins de 45 ans, représente 70% de l'échantillon étudiée ce qui nous laisse confirmer que la banque bénéficie d'un capital humain assez jeune. En plus de la main d'œuvre féminine qui représente plus de la moitié de l'échantillon étudié.

2-1-2: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle

Le tableau suivant nous permet de cerner le niveau d'instruction par rapport au poste occupé selon la catégorie socio professionnelle :

Unité : Nombre

Niv instruct Effectif	Catégorie socioprofessionnelle				Total
	Cadre sup	Cadre	Maitrise	Exécution	
Moyen	1	2	5	1	9
Secondaire		11	6	4	21
Bac plus	10	56	1		67
Form profes		2	3	1	6
Total	11	71	15	6	103

On constate que le nombre le plus important des cadres c'est des universitaires, il représente 64, % de l'échantillon étudié.

La CNEP/Banque a l'avantage d'avoir un taux très important de personnel instruit, ce qui lui permettra de relever le défi de la concurrence induite par la précipitation des changements que connaît le milieu économique et financier.

2-1-3: Ancienneté avec catégorie socioprofessionnelle

Ce tableau nous permet de voir l'ancienneté des effectifs de toutes les catégories socioprofessionnelle de l'échantillon étudié:

Unité : Nombre

Durée exercice à la CNEP	Catégorie socioprofessionnelle				Total
	Cadre sup	Cadre	Maitrise	Exécution	
< 5 ANS	2	17	1	2	22
Entre 5 et 10 ans		25	2	2	29
Entre 10 et 15 ans	3	3	3		9
15 ans et plus	6	26	9	2	43
Total	11	72	15	6	103

On constate que 25% des cadres interrogés ont plus de quinze (15) ans d'expérience professionnelle et, 24% pour ceux qui ont entre 5 et 10 ans d'exercice.

Par contre, ceux qui ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté, ils ne représentent que 2,9% de l'échantillon étudié. Cela suppose que pour cette catégorie d'effectif, une fois qu'ils ont acquis de l'expérience, ils quittent pour aller ailleurs.

Comme il est à remarqué qu'il y a un bon nombre de cadre qui ont une expérience professionnelle moins de cinq (5) ans et qui représente 16,5%, ce qui signifie que la CNEP-Banque adopte quand même une politique de recrutement de jeunes universitaires.

Néanmoins, l'ancienneté reste dominante pour le total effectif (cadre supérieur, cadre, maîtrise et exécution) avec un taux de 42%, pour les plus de quinze (15) ans, ce qui nous laisse dire que la CNEP/Banque jouit de la possession d'un effectif qui connaît ses traditions et son mode de gestion et sur le quel normalement elle devrait compter pour transmettre le know-how aux jeunes recrues.

2-2:Présentation des résultats de l'enquête

Pour rappel la saisie des données de l'enquête a été faite avec le logiciel SPSS quand au traitement, il a été fait avec le logiciel Excel.

2-2-1 Recrutement

- Nature du contrat avec nature du recrutement

Ce tableau nous permet de situer beaucoup plus la source de recrutement:

Unité : Nombre

Nature contrat	Nature du recrutement					Total	Taux
	Demande DRH	Annonce et concours	Entretien	Par tierce personne	Autres		
Déterminé	3	0	2	1	0	6	5,8%
Indéterminé	24	11	21	34	6	97	94,2%
Total	27	11	23	35	6	103	100%

En matière de recrutement, la banque adopte la politique de contrat indéterminé pour la quasi-totalité de son personnel.

Il est à remarqué la confusion des critères d'une politique claire en matière de recrutement, en effet le taux le plus dominant est celui relatif au recrutement par l'intermédiaire d'une tierce personne et qui est de 33%, contre 20,40% pour ceux recrutés suite à un entretien.

Quand à ceux qui ont été par voie de concours après annonce sur le journal, il ne représente que 10,70%.

Ceux qui ont été recrutés sur une simple demande déposée auprès de la direction des ressources humaines (DRH), il représente 23, 30%.

Enfin, pour les autres recrutements (exp : suite à un parrainage) ils représentent 5,8% de l'échantillon étudié.

- Adaptation du niveau d'instruction avec la fonction occupée

Ce tableau permet de donner les résultats relatifs à la question : la fonction occupée s'adapte t-elle à votre niveau d'instruction ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Oui	59	57,3%
	41	39,8%
Non		
	3	2,9%
Autres		
Total	103	100,0%

Le but de cette question est de mesurer le degré d'adaptation du niveau d'instruction des travailleurs par rapport à leurs postes occupés, 57,3 % estiment que c'est bon contre 39,8% qui ne sont pas d'accord, un pourcentage qui n'est pas à négliger, ce ci peut entraîner un effet négatif sur la rentabilité de la banque

.2-2-2 Motivation

- Motivation dans l'exercice de la fonction

Ce tableau nous permet de mesurer le degré de motivation de l'effectif objet de l'échantillon à travers la question: êtes-vous motivé dans l'exercice de votre fonction ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Oui	32	31,1%
Non	35	34,0%
Un peu	35	34,0%
Total	103	100,0%

Il est clair que 34% de l'effectif interrogé n'est pas motivé dans l'exercice de sa fonction, et un autre taux de 34 % pour ceux qui sont peu motivé ceci est un indicateur de déséquilibre professionnel, qui peut engendrer des effets néfastes sur le développement des carrières des travailleurs.

- Satisfaction dans la fonction

Ce tableau permet de donner le degré de satisfaction des travailleurs par rapport à leur poste à travers la question: Etes vous satisfait (e) de votre fonction?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
oui	22	21,40%
non	45	43,70%
un peu	36	35,00%
Total	103	100%

A travers cette question, nous avons relevé que seulement 21,4%de l'effectif interrogé était satisfait de la fonction occupée contre 43,7% qui ne le sont pas, chose qui devrait inquiéter les dirigeants de la banque et les pousser à rechercher les raisons.

- Aspiration à la promotion

Le tableau suivant nous donnera le taux du personnel relatif à l'échantillon étudié qui aspirent à une promotion contre ceux qui ne le veulent pas et, les raisons.

Unité : Nombre

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Pas de réponse	2	1,9%
Oui	76	73,8%
Non	25	24,3%
Total	103	100%

73,8% de l'effectif veulent bien être promu et construire une carrière au niveau de la CNEP/Banque, contre 24,3% qui affirment soit :

- Etre prudent,
- Ne pas pouvoir faire face à la contrepartie de la promotion.

L'absence de motivation au sein de la banque a créé un effectif robotisé travaillant dans une monotonie routinière, or que la ressource humaine n'est plus une contrainte mais un partenaire qu'il faut investir, dans ce contexte Auctave GELINIER, souligne que parmi les dix clés de réussite d'une organisation : « une direction générale forte et un encadrement formé et motivé ».¹

- Distribution des promotions

Le tableau ci-dessous nous donnera les résultats relatives à la question : les promotions se font elles d'une manière équitable ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Pas de réponse	2	1,9%
Oui	24	23,3%
Non	45	43,7%
Pas suffisamment	32	31,1%
Total	103	100%

D'après les résultats qu'affichent le tableau ci-dessus, il apparaît assez clair que les critères de promotions ne sont pas bien définis.

¹ Auctave GELINIER, la stratégie sociale, édition d'organisation, Paris, 1994

En effet, un taux de 44% des travailleurs de l'échantillon étudié, estime que la banque ne recourt pas à l'évaluation juste et pertinente du personnel.

Ce personnel est d'avis que, la promotion est tributaire de la relation entretenue avec la hiérarchie ce qui peut ouvrir le champ à la promotion hasardeuse ou des incompetents, c'est ce qui résulte en effet du non respect de la justice organisationnelle, les normes d'équités et de lois.

- Date de dernière promotion

Ce tableau nous éclairera sur les réponses relatives à la question : votre dernière promotion remonte à quand ?

Unité : Nombre

Durée exercice à la CNEP	Dernière date de promotion				Pas de promo	Total
	Pas de réponse	Moins d'un an	Plus d'un an et moins de trois ans	Plus de trois ans		
< 5 ANS	7	1	1		13	22
Entre 5 et 10 ans	3	3	3	6	14	29
Entre 10 et 15 ans				7	2	9
15 ans et plus	2	2	3	19	17	43
Total	12	6	7	32	46	103

Un taux de 28% de l'échantillon étudié toutes catégories confondues, na pas progressé depuis plus de cinq ans comme l'illustre le tableau ci-dessus.

Par ailleurs, il existe des cadres universitaires (17) parmi le personnel qui a plus de quinze ans et qui n'a jamais été promu, le taux est de 16,5%.

Ceux –ci considèrent qu'ils ne sont pas valorisés à leur juste valeur, donc ils ne peuvent associer leurs intérêts avec ceux de la banque, et que la promotion les aurait incité à fournir un meilleur rendement et, aurait permis à leur banque d'économiser temps et argent.

2-2-3 Formation

- Nature et bénéfice de formation

Ce tableau nous renseignera sur les réponses relatives à la double question : Avez-vous bénéficié de formation depuis votre recrutement ? si oui qu'elle est sa nature ?

Unité : Nombre

Bénéfice de format	Nature de la formation				Total	Taux
	0	Diplômante	séminaire	Autres		
Oui		36	33	4	73	71%
Non	30				30	29%
Total	30	36	33	4	103	100%

La politique de la CNEP/Banque en matière de formation est assez encourageante, d'où nous remarquons que le personnel de la banque jouit pour sa majorité au droit de la formation.

Sur les 71% d'effectif formé, 35% ont poursuivi une formation diplômante, 32% ont participé à des séminaires et 4% ont suivi d'autres formations (formation par thème).

Ainsi donc le personnel de la banque est actualisé quand aux nouvelles méthodes et techniques de gestion.

Mais toujours utile il ya lieu de rappeler que la formation au sein de la CNEP/Banque ne devrait pas porter uniquement sur les aspects techniques, il serait souhaitable qu'elle se penche sur l'amélioration des capacités psychologiques pour développer les nouveaux comportements qui répondent aux impératifs de ce nouveau monde de management.

- Acquisition d'expérience

Le tableau ci-après nous situera sur les réponses relatives à la question : Considérez-vous avoir acquis de l'expérience ?

Unité : Nombre

Ancienneté	Réponses				Total
	Pas de réponse	Oui	Non	peu	
< 5 ans	1	11	2	8	22
Entre 10 et 15 ans	3	14	3	9	29
Entre 10 et 15 ans		4	2	3	9
Plus de 15 ans	1	35	1	6	43
Total	5	64	8	26	103

Le taux le plus élevé pour les travailleurs expérimentés réside chez ceux qui ont plus de quinze ans d'ancienneté, il est de l'ordre de 34%.

Comme le démontre le tableau ci-dessus l'ancienneté n'est pas du tout un critère d'expérience, en effet l'effectif qui a moins de cinq ans d'ancienneté considère avoir acquis une expérience de 11%, contre ceux qui ont entre cinq et dix ans d'ancienneté et dont l'expérience est de l'ordre de 4%.

2-3-4 Communication

- Information relative au changement de la réglementation

Le tableau suivant nous informera sur les réponses relatives à la question :Etes-vous informé des changements de la réglementation, si oui par qui ?

Unité : Nombre

Êtes-vous informé des changements de la réglementation	Par qui êtes vous informé				Total
	0	Hiérarchie	Affichage	S/ informelle	
Pas de Réponse	1				1
Oui		38	20	11	69
Non	33				33
TOTAL	34	38	20	11	103

L'objectif de cette question est de déterminer la nature de la communication existante entre la hiérarchie et les collègues, il s'est avéré que :

- 37% sont informés d'une façon, ascendante (hiérarchie),
- 19,4% sont informés d'une manière horizontale (affichage),

- 11% sont informés d'une façon informelle, ce taux ne devrait pas être négligé étant donné la mauvaise perception des données par le personnel.

- Entretien annuel

Le tableau suivant nous éclairera sur les réponses de la question relative à : La DRH vous invite-t-elle pour des entretiens annuels ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Pas de réponse	1	1%
Oui	0	0
Non	102	99%
Total	103	100%

Il est clairement démontré par le pourcentage de 99%, que la banque néglige la politique de communication d'où résulte l'absence de connaissance des comportements, aspirations et motivation des travailleurs.

- Fiche de carrière

Ce tableau, nous donnera les réponses relatives à la question: Avez-vous eu l'occasion de voir votre fiche de carrière ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Pas de réponse	1	1%
Oui	7	7,8%
Non	102	92,2%
Total	103	100%

Il est clair qu'en matière de gestion des carrières la CNEP/Banque n'utilise pas les outils adéquats pour la mettre en place, dont l'entretien annuel et l'évaluation du rendement du personnel à travers l'examen des fiches de carrières (être à l'écoute des besoins de progression des travailleurs).

- Information

Le tableau ci-dessous nous renseignera sur les réponses à la question : Avez-vous le sentiment d'être bien informé quand à la vacation des postes, proposition de promotion au sein de votre direction ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Pas de réponse	2	1,9%
Oui	24	23,3%
Non	45	43,7%
Pas suffisamment	32	31,1%
Total	103	100%

L'équivalent de 44% des travailleurs n'est pas informé des postes vacants, la politique d'information est défailante.

- Gestion des carrières

Le tableau suivant, nous renseignera sur l'importante question : la gestion des carrières prend-t-elle place à la CNEP/Banque ?

Unité : Nombre

Réponses	Fréquence	Taux
Pas de réponse	3	2,9%
Oui	8	7,8%
Non	69	67%
Débute	23	22,3%
Total	103	100%

Il est à signaler que 67% de l'effectif interrogé estime qu'il faut changer les mentalités avant d'asseoir une réelle politique de gestion des carrières. Ils estiment que cette dernière ne pourrait réellement s'établir sauf si les managers assuraient la communication des axes stratégiques prioritaires de la banque, ce qui permettrait au personnel de s'identifier, se connaître, à échanger et à apprendre à progresser.

Conclusion Générale :

La seule ressource intarissable et capable de créer, perpétuellement de la valeur ajoutée est l'homme.

Or jusqu'à présent l'entreprise algérienne en général gère sa ressource humaine d'une manière très administrative à l'exemple de la gestion du personnel pour le calcul de la rémunération, les congés, cession de la relation de travail, délivrance de document administratifs etc.

A travers notre thème, nous avons essayé de démontrer la réalité de la pratique de la gestion des carrières au sein de la CNEP/Banque.

L'analyse des résultats de l'enquête effectuée auprès d'un échantillon (103/746) du personnel de la CNEP/Banque, nous permet de soulever certaines remarques relatives à la gestion des carrières poursuivie par cette banque :

- Le recrutement reste tributaire des degrés d'affinités avec les responsables au lieu de répondre à un processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines (celle-ci permet à l'organisation de cerner ses besoins actuels et d'anticiper les besoins futurs), afin de déterminer où et comment trouver les candidats qualifiés.
- La banque jouit d'une assez bonne politique de formation pour l'ensemble du personnel toute catégorie confondue mais, celle-ci n'est pas suffisante car le gestionnaire doit parfaire ses ressources humaines par des actions de :

- Sensibilisation,
- Communication,
- Responsabilisation,
- Motivation.

- Absence de motivation pour la majorité du personnel, comme nous l'avons cité plus haut
- Absence d'une approche de communication interne de la part de la direction générale permettant la préparation, la sensibilisation, la vulgarisation des projets de la banque à l'attention du personnel.
- Absence d'une stratégie globale et intégrée.
- Absence des principes de management et de conduite de changement vers une culture universelle de l'excellence et de compétence.
- Manque de perspective de déroulement de carrière du personnel.
- Négligence des souhaits d'évolution chez le personnel.

Notre étude n'est qu'indicative elle peut servir comme support à d'autres recherches plus profondes dans la gestion des carrières au niveau des banques algériennes.

Dans le but d'apporter notre contribution dans la gestion des carrières au sein de la CNEP/Banque, nous proposons ce qui suit :

- ❖ Accentuer la mise en place de la nouvelle organisation de la banque.
- ❖ Gérer le potentiel humain qui existe et, prévoir les recrutements futurs.
- ❖ Suivre la carrière individuelle et les dossiers administratifs de chaque agent quelque soit sa catégorie professionnelle et ce, jusqu'à son départ définitif.
- ❖ Stimuler le développement d'une culture saine et dynamique de nature à encourager le fonctionnaire de quelque grade fut-il à aller de l'avant de son travail et favoriser l'esprit de création et de l'initiative tout en respectant le sens et la mesure de la discipline.

- ❖ Adopter une bonne politique d'information et de communication (forces vitales de la nouvelle organisation) entre les différents services, pour permettre aux différents interlocuteurs de marquer leur identité et consolider leur efficacité par croisement et échanges d'expériences.
- ❖ Motiver le personnel en poste à travers les orientations et discours encourageants, afin d'éviter la déstabilisation.
- ❖ Introduction d'un système d'appréciation des performances.
- ❖ Impliquer les effectifs aux décisions qui concernent le déroulement de leurs carrières.
- ❖ Offrir plus de perspectives d'évolution et, prendre en compte le désir d'évolution du personnel.
- ❖ Le manager des ressources humaines doit être spécialiste dans le domaine et, en mesure de créer une culture orientée vers la performance pour atteindre les objectifs fixés par sa banque.

En conclusion il est à relever que la gestion des carrières a un impact direct et significatif sur le parcours professionnel des travailleurs.

Ces derniers recherchent à ce que leurs carrières, soit le mieux géré possible afin de satisfaire leurs besoins et, devenir de ce fait plus efficaces et rentables pour la banque.

En revanche, si leurs carrières sont mal gérées, ils profiteront de la première occasion soit pour créer un climat de discorde, ou de quitter et, faire perdre à leur banque une ressource indispensable.

De son côté, la banque a très grand à gagner en instaurant un bon système de gestion de carrière, qui va lui permettre de tisser une relation stable avec son effectif car c'est ce dernier qui lui assurera la survie, la pérennité et la rentabilité.

Pour que ce dernier soit efficace, il est indispensable de définir clairement les objectifs de la fonction en matière de:

- Recrutement,
- Appréciation et confirmation,
- Mutation,
- Formation,
- Promotion,
- Information,
- Représentation du personnel.

Dans ce cadre, la fonction ressource humaine doit accélérer le mouvement pour passer d'une conception centrée sur la gestion, à une conception centrée sur la création des valeurs. Dans cette optique, la fonction RH est élevée au rang de fonction clé de la banque à fort impact stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

- 1- AbdElHak LAMIRI, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, édition Prestcomm, 1993.
- 2- Alain SAMUELSON, les grands courants de la pensée économique, édition OPU, 1987.
- 3- Annick COHEN, Toute la fonction ressource humaine, édition Dunod, 2006.
- 4- Auctave GELINIER, La stratégie sociale, édition organisation, Paris 1994.
- 5- AUTISSIER David, Blandine SIMONIN, Mesurer la performance des ressources humaines, édition organisation, 2009.
- 6- Bernard MARTORY et Daniel CROJET, GRH pilotage sociale et performance, édition dunod, Paris 1992.
- 7- Benjamen CHAMINADE, ressource humaine et compétence dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005.
- 8- Estelle MERCIER et Géraldine SHMIDT, Gestion des ressources humaines, édition pearson France, 2004.
- 9- Frédérique Alexandre BAILLY, Comportement humain et management, édition pearson France, 2003.
- 10-Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétence, 2003.
- 11-HELLERIGEL- SLOCUM- WOODMAN, Management des organisations, éditions nouveaux horizons, 1992.
- 12-Jean-Marc LEGALL, que sais-je, La gestion des ressources humaines, édition presse universitaire de France, 1992.
- 13-Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines, éditions vuibert, 1998.
- 14-Jean Louis CHAUCHARD, précis de GRH, édition organisation, 1987.
- 15-Jean-Marie PERETTI, Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, édition organisation, 2009.

- 16-Jean Claude SERRES, Apprendre à piloter une équipe en 10 jours, édition Afnor 2008.
- 17-Jean Pierre LEDOUX, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition Afnor, 2008.
- 18-Thierry GUILLEMIN, Martine TRABELSI, Optimiser gestion et qualité pour créer la valeur, édition, 2008.
- 19-Laurent BELANGER, gestion des ressources humaines, édition Gàétan Morin, 1983.
- 20- L-BOYÉY et N- EQUILIBRY, Vade et Mecum GRH nouvelles pratiques, édition EMS, 2003.
- 21-Loic CADIN- France GUERIN et Frédérique PIGEYRE, GRH, pratique et éléments de théorie, édition dunod, 2002.
- 22-Loic CADIN- France GUERIN et Frédérique PIGEYRE, GRH, édition dunod, 1987.
- 23-MALTHIS L, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition organisation, 1982.
- 24-Nina BOGOMOLOVA, les relations humaines, Moscou, 1974.
- 25-Patrik ROUSSEL, Frederic WACHEUX, Management des ressources humaines, édition DEBOECK, 2005.
- 26-Tania SABA, la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition ERPI, 2008.

Mémoires et thèses

- 1- Melle AROUB Ratiba : La conduite de changement dans l'entreprise Algérienne, thèse de doctorat, année 2007/2008, ESC.
- 2- Melle AROUB Ratiba : L'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines, thèse de magister, année 1996/1997, ESC.
- 3- Melle BETINA Amina : La politique de modernisation de la fonction ressource humaine, mémoire de PGS, 2007, ISGP.
- 4- Mr MENDIL Merouane : La politique de recrutement dans une entreprise, cas de l'institut national du travail, PGS, 2009, ISGP.

- 5- Mr KECHROUD Mohamed «La gestion des ressources humaines à l'université d'Alger », Mémoire de Magister 2002.

Documents et Revues

- 1- Recueil de texte portant création de la CNEP-Banque.
- 2- Document les 40 ans de la CNEP-Banque.
- 3- Revue trimestrielle de la CNEP-Banque, N° 26, Juillet 2006.
- 4- Note de procédure N°1147 du 27.05.2008, portant organisation générale de la CNEP-Banque.
- 5- Revue l'actuel N°75, de la GRH à la gestion des personnes, article de BOUAMRA A, Janvier 2007.
- 6- Media bank, N°03, ressource humaine et modernisation du secteur bancaire, 1993.

Autres

Séminaire : Formation au management stratégique, institut de financement du développement du Maghreb Arabe, 2003.

Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Magister ayant pour thème « Gestion des carrières au sein de la CNEP-Banque », nous vous prions de bien vouloir contribuer à cette recherche, par vos réponses au questionnaire.

Nous attirons votre aimable attention sur la confidentialité de vos réponses .Merci d'avance.

Veillez cocher vos réponses dans la case correspondante.

Question n°01- Groupe d'âge :

1- moins de 25 ans

2- entre 25 ans et 35 ans

3- entre 35 ans et 45 ans

4- entre 45 ans et 55 ans

5- 55 ans et plus.

Question n°02- Sexe :

1- Féminin

2- Masculin.

Question n°03- Instruction :

1- Moyen

2- Secondaire

3- Bac et plus

4- Formation professionnelle

Question n°04- catégorie socioprofessionnelle :

- 1- Cadre supérieur
- 2- Cadre
- 3- Maitrise
- 4- Exécution

Question n°05- depuis quand- exercez à la CNEP-Banque ?

- 1- Moins de 5 années
- 2- Entre 5 ans et 10 ans
- 3- Entre 10 ans et 15 ans
- 4- 15 ans et plus

Question n°06- votre contrat de travail est :

- 1- Déterminé 2- Indéterminé

Question n°07- vous avez été recruté suite à :

- 1- Une demande déposée auprès de la DRH
- 2- Un concours d'accès après annonce sur le journal
- 3- Un entretien
- 4- Une tierce personne ayant intervenu pour vous
- 5- Autres, à préciser

Question n°08- votre fonction à la CNEP-Banque est elle votre premier emploi ?

- 1- Oui - Non

2-Si non, qu'elle était votre fonction auparavant ?

3-Pourquoi avoir quitté ?

4-Qu'est ce qui vous a attiré à la CNEP-Banque ?

Question n°09- êtes vous motivé dans l'exercice de votre fonction ?

1- oui

2- non

3- un peu

Question n°10- la fonction occupée s'adapte-elle à votre formation ?

1- oui

2- non

3- autres, précisez

Question n°11- êtes vous satisfait(e) de votre actuelle fonction ?

1- oui

2- non

3- un peu

Question n°12- aspirez vous à être promu à un poste promu élevé ?

1- oui

2- non

3- si non pourquoi ?

Question n°13- avez-vous bénéficié de formation depuis votre recrutement ?

- Oui -Non

Si oui :

- 1- Formation diplômante
- 2- Séminaires
- 3- Autres, à préciser

Combien de fois :

Question n°14- êtes vous informé des changements de la réglementation ?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, par qui :

- 1- hiérarchie
- 2- affichage
- 3- source informelle

Question n°15- considérez vous avoir acquis de la l'expérience ?

- 1- oui
- 2- non
- 3- un peu

Question n°16- considérez vous que votre carrière est bien gérée par votre employeur ?

- 1- oui
- 2- non
- 3- un peu

Question n°17- la direction des ressources humaines vous invite elle pour des entretiens annuels pour le suivi de la carrière ?

1- oui

2- non

Question n°18- avez-vous eu l'occasion de consulter votre fiche de carrière ?

1- oui

2- non

Question n°19- avez-vous le sentiment d'être bien informé quant à la vacation des postes, propositions de promotions au sein de votre direction ?

1- oui

2- Non

3- pas suffisamment

Question n° 20- considérez vous que les promotions se font d'une manière équitable ?

1- oui

2- non

3- autres, précisez

Question n°21- quels sont les différents postes que vous avez occupé à la CNEP-Banque ?

Question n°22- votre dernière promotion remonte à quelle date ?

1- moins d'un an

2- plus d'un an et moins de trois ans

3- plus de trois ans

4- autres, à préciser

Question n°23- considérez vous votre carrière comme un succès ou un échec, et pourquoi ?

