

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

option : Ressources Humaines

Promotion 3, Année académique 2010-2011



THEME :

**LA GESTION DES CARRIERES : CAS DE L'INSTITUT DE
PREVOYANCE RETRAITE DU SENEGAL (IPRES)**

Elaboré par

Emillie M. OSSOUKA KEND

Octobre 2011

Directeur de mémoire

Mme Issimath ICHOLA LANIBA

Enseignante au CESAG

M0076MPSG12

Bibliothèque du CESAG



DEDICACES

Je dédie ce travail :

A ma mère.

A ma fille.

A mon époux.

A mes frères et sœurs.

A mes cousins et cousines.

A mes amis (es).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de la réalisation de ce mémoire, j'adresse mes remerciements :

A l'administration du CESAG, qui a œuvré pour le bon déroulement de notre formation.

Au corps enseignant du CESAG, qui tout au long de notre séjour au CESAG nous ont apportés une bonne formation et fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui.

A Madame Issimath ICHOLA LANIBA, notre encadreur, qui n'a pas lésiné sur les efforts pour m'apporter son savoir-faire, ses remarques, ses corrections et ses précieux conseils pour la qualité de ce travail.

A l'IPRES et son personnel qui ont accepté de nous accueillir pour notre stage.

Aux camarades et amis qui ne sont pas cités explicitement ici, et qui nous auraient apporté un soutien quelconque.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	Agent Gradé
CA	Cadre
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CE	Comité d'Entreprise
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DG	Directeur Général
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EM	Employé
GC	Gestion des Carrières
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPPF	Gestion Prévisionnelle du Personnel et de la Formation
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IPRES	Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
MD	Management Développement

LISTE DES FIGURES

Graph 1 : Répartition par catégorie.....	38
Graph 2 : Répartition par sexe selon les catégories socioprofessionnelles	39
Graph 3 : Répartition du personnel par ancienneté.....	40
Graph 4 : adéquation poste/compétence	41
Graph 5 : Reclassement des agents	42
Graph 6 : Fiches de poste.....	42
Graph 7 : Répartition du personnel ayant une fiche de poste selon la catégorie socioprofessionnelle.....	43
Graph 8 : Fixation des objectifs.....	44
Graph 9 : Entretien annuel d'évaluation.....	45
Graph 10 : Projet professionnel.....	46
Graph 11 : Projet professionnel par catégorie	46
Graph 12 : Absence de plan développement.....	47
Graph 13 : connaissance de la GC	48
Graph 14 : connaissance de la GC par catégorie socioprofessionnelle.....	48
Graph 15 : Formation du personnel.....	49
Graph 16 : fréquence des formations.....	50

LISTE DES TABLES

Tableau 1 : Typologie des modèles de gestion des carrières.....	25
---	----

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
I. PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
Problématique	3
1. Objectifs de l'étude.....	6
2. Hypothèses de travail	6
3. Intérêt du sujet.....	6
4. Méthodologie de Recherche.....	7
5. Difficultés Rencontrées.....	8
6. Délimitation du champ d'étude.....	8
7. Annonce du Plan.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
Premier Chapitre : Cadre Théorique et Typologie de la notion de carrière	11
I. Définition des concepts clés	11
II. Typologies de la notion de carrière	19
Deuxième Chapitre : Présentation du contexte de l'étude.....	29
I. Missions et mode de Gestion.....	29
II. Politique de Gestion de l'IPRES.....	30
1. La DRH, Composition et Organisation.....	30
2. Evaluation du personnel.....	31
3. Gestion du fichier du personnel	33
4. Démarche GPEC et Gestion des Carrières.....	34
5. Formation du personnel	35
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS.....	37
Premier Chapitre : Présentation des Résultats.....	38
I. Présentation des résultats.....	38
II. Synthèse des hypothèses et des résultats obtenus.....	51
Deuxième Chapitre : Recommandations	53
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	58
ANNEXES.....	60

INTRODUCTION

La gestion des carrières est un aspect important dans la gestion des ressources humaines même s'il est souvent ignoré. On assiste depuis quelques temps, néanmoins à une mobilité du personnel tant au niveau des entreprises qu'à l'international. En effet, des études faites au Royaume-Uni, en Australie et aux Etats-Unis n'ont pas réussi à faire ressortir l'importance d'une bonne gestion de carrière. A titre d'exemple, dans les cinq dernières années, seulement douze textes sur trente-cinq faisant référence à des sujets du personnel et de la gestion des ressources humaines, ont consacré un chapitre sur la gestion de carrière.

Ainsi, et la théorie et la littérature manquent de souligner l'importance d'une bonne gestion des carrières tant au niveau de l'individu qu'au niveau de l'organisation.

A ce jour où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats, d'une quelconque manière.

Fusion, acquisition, nouveaux marchés, changement d'organisation, fermeture de site, tant de changements qui s'imposent aux acteurs. Pour survivre, l'entreprise a une obligation de résultat tant au niveau quantitatifs puisque économiquement mesurables, mais également qualitatifs. Il s'agit de réguler les fonctionnements humains, limiter les risques sociaux, construire des solutions aux problèmes rencontrés, optimiser la communication, le management, l'organisation du travail... Conscients de ces impératifs de résultat, et donc de performance, les salariés, eux, recherchent un équilibre entre les résultats à atteindre, l'engagement professionnel et leurs propres contraintes. Dans le cadre des transformations, parfois accrues, des situations de travail, ils veulent cerner les actions et comportements appropriés, à la fois utiles et nécessaires pour aboutir aux résultats mais aussi en tirer des bénéfices. Ils sont à notre époque de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnelle / vie privée et de se donner une vision de leur carrière. Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres, professionnels ou personnels qualifiés, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprise pour un employeur concurrent si les opportunités d'évolution de carrière y sont plus attrayantes.

Ainsi, la fidélisation des salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace apportée à ce double objectif est de mettre en place un plan de gestion des carrières.

Les organisations en viennent actuellement à considérer différemment le développement des individus. L'acquisition de nouvelles compétences représente à la fois une nécessité pour l'évolution de la carrière individuelle et une obligation pour l'entreprise qui doit être capable de constamment remodeler et distribuer son stock de compétences en fonction d'objectifs en évolution rapide.

Certes, il subsiste encore de nombreuses réticences à mettre en œuvre une véritable politique de gestion de carrières. La première raison est avant tout philosophique et culturelle. Pas facile d'imposer ce mode de gestion du personnel dans les pays latins où l'on considère encore que la GRH relève d'un domaine totalement subjectif, uniquement laissé à l'appréciation des décideurs. La gestion des carrières nécessite une standardisation des procédures de gestion ainsi que des bases de réflexion, difficilement compatibles avec le tempérament latin. Pas facile non plus de laisser entrevoir à un individu d'autres perspectives que celles définies par son supérieur hiérarchique. Pour nombre d'entreprises, ceci remettrait en cause les stratégies même de l'¹entreprise.

L'objet de notre étude étant l'analyse de la gestion des carrières au sein de l'IPRES, il paraît intéressant de montrer que cette dernière ouvre des horizons nouveaux pour les DRH comme pour les salariés, ou encore de montrer tout au long de notre étude que la mise en place d'un système de gestion de carrières ne doit pas être perçue comme un outil de contrôle supplémentaire, mais comme un véritable outil de mesure et de promotion interne.

¹ Chef d'entreprise Magazine n°22 – 01/10/2007 – Stéphanie Fontana-Bérard

I. PRESENTATION DE L'ETUDE

PROBLEMATIQUE

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. A cette époque, chaque salarié a dû prendre en main son propre avenir professionnel et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'en 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient, plutôt que de rechercher des solutions internes comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel de leurs salariés.

Vers 1970-1975, apparaît l'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières. A cette époque, l'orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres, et plus précisément à la gestion des carrières. A la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, centrée sur le collectif, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion individuelle voire individualisée. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement. Mais à la suite du « 1^{er} choc pétrolier », l'intérêt pour la prévision marqua une pause.

Le renouveau de la gestion prévisionnelle s'est amorcé vers la fin des années 70, en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et de l'aggravation du chômage, combinés à des déficits sectoriels ou locaux de main d'œuvre. Il ne s'agit plus d'optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance, mais de prévenir les crises, à la suite de réductions massives d'effectifs, en particulier dans l'industrie lourde. Les grandes entreprises industrielles ont donc été les premiers à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois (Framatome, Renault, Rhône-Poulenc...)

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour revenir à une approche qualitative et individuelle.

De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés, conférant ainsi à la notion de compétence une place centrale.

Comme nous le souligne l'article sur le management développement (MD) et mobilité², « *les structures d'entreprises et objectifs qui ont prévalu à son essor dans les années 70 et 80 se sont profondément modifiés, et conduisent actuellement à une refonte complète des concepts et processus proposés.*

Ils seront caractérisés notamment par une intégration plus forte des principales politiques du personnel (formation, rémunération, recrutement, mobilité notamment), par une implication systématique du management, une réorientation des politiques de formation, une plus grande individualisation dans la gestion des carrières et de la mobilité et par des outils et concepts plus simples, performants et opérationnels. La politique de mobilité servira par ailleurs de plus en plus au développement des compétences, selon un parcours individualisé, et au changement organisationnel ».

Les entreprises qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension de marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

D'où l'importance de la prise en compte de la carrière, non seulement pour l'individu, mais aussi pour l'entreprise.

Pour l'individu, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur et comportant plus de responsabilités, mais aussi en tirer largement profit pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses habiletés, de ses aspirations personnelles, de ses compétences actuelles et de son potentiel. Autrement dit, c'est considérer son avenir professionnel comme un patrimoine. Cela est encore plus vrai à notre époque, avec les bouleversements qui se produisent sans cesse sur le marché du travail où les employeurs ne pensent qu'à réduire leur personnel.

La gestion des carrières est également utile pour l'organisation car elle permet de développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions. Elle réduit aussi le roulement des ressources et favorise la croissance des individus et de l'organisation.

² **Daniel Held**, Management développement et mobilité Paru dans : Persorama, no 4, 1996 sous le titre « Devoir apprendre en permanence »,

Elle diminue également le risque de sous-utilisation ou de mal-utilisation des ressources, satisfait les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement, etc.)

Pour assurer sa croissance, l'entreprise en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La flexibilité de son personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités vis-à-vis de l'autorité et du travail changent. Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle est de plus en plus fondée sur la compétence.

La gestion de ce développement des compétences n'a plus rien à voir avec la manière dont on a conçu pendant des années la formation des adultes. Il s'agissait, auparavant, d'enseigner au personnel actif des connaissances nouvelles au cours de périodes de formation qui étaient autant de parenthèses se situant en dehors du contexte du travail.

Alors qu'actuellement, l'idée s'impose de la possibilité, de la nécessité d'un développement individuel continu par l'activité professionnelle elle-même.

Les constats relatés ci-dessus nous poussent à nous interroger sur la nécessité de mettre en place une gestion des carrières pour une organisation, quels intérêts présentent cette démarche.

1. Objectifs de l'étude

En choisissant de faire la recherche sur le thème la gestion des carrières, nous nous sommes fixés comme objectif général de suggérer la mise en place d'une gestion des carrières à l'IPRES. Cet objectif peut être décliné en plusieurs objectifs spécifiques :

- Identifier les principaux avantages liés à la pratique d'une gestion des carrières ;
- Déterminer les moyens d'élaboration d'une politique de carrière ;
- Suggérer un plan de développement des carrières performantes.

2. Hypothèses de travail

Notre problématique combinée avec nos objectifs de travail nous permet d'émettre les hypothèses de travail suivantes :

- ✓ La non appréciation annuelle des compétences du personnel de l'IPRES ne permettrait pas d'avoir un système de Gestion des Carrières performant.
- ✓ La non perception de l'importance de la gestion des carrières est à l'origine de l'absence de plan de développement des carrières.

3. Intérêt du sujet

Le présent comme le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans aucun doute les fondements de la survie et du développement des entreprises. A cet égard, ce thème endosse un triple intérêt :

- **Pour l'étudiant**, c'est d'abord, la possibilité d'appliquer des enseignements théoriques reçus en management des ressources humaines face aux réalités des entreprises et des organisations. Et aussi, un moyen de contribuer à la mise en place d'une stratégie de gestion des carrières en entreprise.
- **Pour l'IPRES**, elle pourrait constituer une base de données dont l'exploitation servira dans la mise en place d'une politique de carrière des salariés. En effet, proposer une visibilité à long terme au sein de l'entreprise aux agents constituerait sans doute un moyen efficace de les fidéliser, d'améliorer leur productivité.
- **Pour le CESAG**, ce serait un document qui viendrait apporter un petit plus aux nombreux écrits existants déjà dans son fonds documentaire.

4. Méthodologie de recherche

Dans le double souci de corroborer ce qui a été énoncé précédemment, mais aussi de mener à bien notre étude et d'avoir des éléments de réponse à nos hypothèses de travail, une cartographie de méthodes nous a servi de guide de recherche pour atteindre les objectifs escomptés.

4.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire nous a permis d'aborder le terrain avec un ensemble de connaissances pertinentes sur le thème ainsi qu'une vue panoramique de la problématique et de l'objet de notre intervention. En effet, l'élaboration de ce mémoire a tout d'abord nécessité l'usage de supports de cours en gestion des ressources humaines, mais encore le recours à de nombreux manuels de gestion. De même, nous nous sommes également rendus à la bibliothèque du CESAG où nous avons pu consulter plusieurs mémoires traitant de la gestion des carrières. Enfin, la consultation de divers sites sur internet afin d'élargir l'étendue des connaissances et réflexions mis à la disposition des usagers.

4.2. Le guide d'entretien

L'enquête s'est principalement déroulée sur la base d'un guide d'entretien adressé au Directeur des Ressources Humaines mais aussi à la Chef du service GPPF. Nous avons pu recueillir ainsi auprès de ces derniers des informations utiles sur l'état actuel des Ressources Humaines de l'Institution, les outils mis en place dans le but d'établir une GPEC.

4.3. L'observation participante

L'observation participante nous a conduits à observer et partager avec les employés les multiples aspects de leur quotidien. Nous avons pu comprendre comment ils interagissent dans les traitements des dossiers, la recherche d'informations ou autres tâches en relation avec la GRH.

4.4. Le questionnaire

Notre enquête a pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche.

Le choix du questionnaire afin de pouvoir recueillir des informations auprès des personnes concernées nous permettra, soit d'infirmer, soit de confirmer les hypothèses formulées précédemment.

4.5. L'échantillonnage

Au vu de la répartition du personnel dans les différentes agences régionales et le Centre Médico-Social, nous avons trouvé pertinent de limiter notre enquête à la moitié de l'effectif de l'IPRES/Siège. Pour ce faire, nous avons procédé à un échantillonnage probabiliste basé sur la méthode des quotas afin de réduire le taux d'erreurs d'une part, et coller à la réalité de la répartition de l'effectif. Aussi dans notre échantillon, nous allons interroger 60% des agents gradé, 18% des cadres et 22% des employés.

5. Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de notre étude, nous avons connu des difficultés de plusieurs ordres.

La première résidait dans la recherche d'ouvrages traitant de la Gestion des carrières. A la bibliothèque du CESAG où nous nous sommes rendus, nous n'avons pas trouvé assez d'ouvrages en rapport avec notre sujet.

Ensuite, les plus frappantes se sont révélées lors de la collecte des informations.

Il était particulièrement difficile d'administrer le questionnaire aux agents car certains montraient de la réticence par rapport aux questions posées, d'autres ont exprimé un refus catégorique et enfin, pour ne pas refuser, certains prétextaient d'être tout le temps occupés.

Devant cette situation, nous n'avons pu collecter que 100 questionnaires sur les 108 prévus.

6. Délimitation du champ d'étude

Notre travail de recherche a été principalement effectué à l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES).

Le personnel de l'IPRES étant réparti dans différentes zones de Dakar et régions notamment Diourbel, Kaolack, Kolda, nous avons jugé plus judicieux de limiter notre étude seulement au personnel de l'IPRES / Siège.

7. Annonce du plan

Dans le cadre de notre travail, nous étudierons dans une première partie le cadre théorique et le cadre méthodologique, et dans une deuxième partie, nous présenterons les résultats de notre étude effectuée à l'IPRES ainsi que certaines recommandations pour une meilleure visibilité de leurs ressources humaines à moyen et long termes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
CONTEXTE DE L'ETUDE***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Premier chapitre : Cadre théorique et revue de la littérature

I. Définition des concepts clés

Afin de mieux comprendre notre sujet nous avons jugé utile de définir d'abord quelques concepts de base. Nous avons donc quelques termes relatifs à la gestion des carrières, aux notions de GPRH, de GPE, de GPEC, de mobilité, de formation, de motivation.....

- **La carrière** peut se définir comme l' « *ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* »³.

Selon **Jean-Marie Peretti** (Ressources Humaines 6ème édition) la carrière est un métier qui correspond à un savoir-faire, à une compétence spécifique et se rapporte aux activités de l'entreprise. C'est une succession d'emplois. A partir de cette définition, il poursuit, « *la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une des structures d'entreprise* ».

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décision de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

Gérer donc la carrière des agents, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi, la gestion de la mobilité, une politique de promotion et l'existence de plans de carrière.

- **La gestion des carrières** : la définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

³ Jean Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, p. 105, (2002-2003), le précurseur de la GRH en France

Mais comme nous sommes maintenant dans une philosophie d'entreprises de plus en plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion des carrières renvoie davantage au développement de compétences. Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formations complémentaires.

La gestion des carrières permet donc de décrire et de mettre en œuvre un certain nombre de parcours et de carrières associant apprentissage et mobilité (identifier les parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise et mettre en œuvre la politique appropriée).

La gestion du potentiel et le pilotage des carrières de l'entreprise visent à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels. Il consiste en :

- l'adaptation du personnel ;
- la flexibilité humaine ;
- le développement du potentiel humain ;
- l'amélioration du climat social ;
- l'amélioration de la productivité.

Selon **L. MALLET** (1991 : 10) la gestion des carrières consiste « *en des méthodes qui s'intéressent à la définition et à la planification de divers types de trajectoires professionnelles, accessibles à des individus ou des groupes de salariés précisément identifiés* ».

Cette définition nous éclaire un peu plus dans notre travail. Ainsi, la gestion des carrières est bien un outil de planification stratégique des ressources humaines d'une entreprise. A travers cette démarche, il est possible d'identifier et d'analyser les divers avenir professionnels des salariés.

Pour **P. LOUART** (1993 : 125) la gestion des carrières est une « *réflexion prospective pour permettre aux salariés d'occuper une succession de poste qui conviennent à leur évolution ; c'est un aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois. Les effets de la gestion des carrières sont incertains car il faut tenir compte des besoins de l'organisation, des souhaits individuels et de leur potentiel ; ce pilotage est souvent réservé aux agents que l'on veut fidéliser* ».

Contrairement à **L.MALLET** qui donne une définition plus englobante (les individus et groupes de salariés) de la gestion des carrières, **P.LOUART** se positionne dans une approche plus restrictive et pense qu'une politique de gestion des carrières s'appliquerait mieux aux agents que l'entreprise désirerait fidéliser.

- **Plan de carrière** c'est une activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humains. C'est donc l'ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et conscient de la nécessité de s'adapter aux métamorphoses du marché actuel de l'emploi.

- **Plafonnement de carrière** c'est une période au cours de laquelle un individu subit une diminution de sa mobilité professionnelle. La probabilité de recevoir une affectation verticale ou horizontale est très faible.

- **Employabilité** c'est une notion apparue dans la décennie 1990.

Elle tire son origine des statistiques que montrent les organisations publiques et/ou privées pour qualifier ou situer leur personnel quant à ses compétences. Elle mesure le temps nécessaire qu'une personne prend pour retrouver un poste à l'intérieur (mouvements à l'interne) ou à l'extérieur d'une organisation. C'est un indice global qui recouvre à la fois l'effort du salarié et celui de l'employeur.

Aujourd'hui, la notion de gestion de carrière pour un titulaire d'emploi s'effectue en termes d'employabilité. Cela s'accompagne d'une évolution en termes de rémunération. Ainsi, dans les structures où cette philosophie est assez poussée, on peut trouver, par exemple, un collaborateur qui est mieux rémunéré que son directeur vu ses compétences ou encore l'expertise dont il fait preuve. Il dispose alors d'un salaire d'expert plus un salaire de manager.

- **La Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) :** c'est une fonction qui consiste à donner à l'entreprise les moyens d'assurer son fonctionnement le meilleur aujourd'hui et demain en mettant à disposition des salariés compétents et motivés.

La démarche prévisionnelle constitue un mode permanent de gestion des ressources. Il s'agit d'analyser les différents avènements (inévitables, conditionnels, incertains, probables) afin d'en ressortir des hypothèses concernant l'évolution des besoins et des ressources en homme. C'est-à-dire, prendre en considération un certain nombre d'informations relatives à l'avenir et de les intégrer dans les décisions économiques en évaluant les conséquences.

- **La gestion prévisionnelle des emplois** permet de prévoir les emplois dont l'entreprise aura besoin à l'horizon choisi (identifier les évolutions ou les changements, les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois).

On entend par GPE « *les méthodes qui s'intéressent à l'évolution de la demande de travail par l'entreprise : déterminants les évolutions (produit/marché, technologie, organisation), changements dans les contenus et structures d'emploi* ».

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** (actuels ou à venir) cherche à déterminer les effectifs qui vont assurer ces emplois (identifier l'évolution dans le temps des ressources disponibles).
- **La gestion des compétences** permet d'utiliser au mieux et de développer les capacités actuelles ou potentielles des salariés (faire évoluer les capacités et potentialités des salariés).

- **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

La GPEC est un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises, et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement. A partir de l'estimation des besoins actuels et futurs de l'entreprise, elle permet d'analyser les ressources humaines, c'est-à-dire la somme des compétences réunies par les salariés. Ce sont enfin des processus qui aboutissent à des politiques et des plans d'action pour mettre en œuvre les moyens d'adaptation de ces compétences aux exigences.

La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle.

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

Dans les deux cas, il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir.

• L'évaluation

Dans la situation d'embauche, l'évaluation sert à mesurer le candidat par rapport à un poste identifié. Le poste à pourvoir sert de référentiel des compétences requises en termes de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être. Il convient naturellement que le poste soit présenté de façon assez précise au travers de ce qu'on appelle les points clés du profil tels que les définissent certains spécialistes et parmi eux **A.Yatchinovsky** et **P. Michard**, par exemple :

- ✓ Le rôle, la mission ;
- ✓ Les responsabilités, les objectifs principaux ;
- ✓ Les éléments de satisfaction ;
- ✓ Les comportements de réussite et d'échec ;
- ✓ Le système d'appréciation ;
- ✓ Les éléments de l'environnement ;
- ✓ Les changements futurs.

Dans l'évaluation on part de la fonction pour aller trouver l'individu qui lui correspond. Il s'agit pour l'entreprise de disposer d'hommes performants, pouvant s'intégrer à une équipe existante pour réaliser des objectifs collectifs⁴.

• Les mobilités

La mobilité des salariés se développe avec l'accélération des mutations économiques et technologiques. Gérer sa carrière n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur ou comprenant plus de responsabilités, c'est aussi penser à la nécessité de faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de ses aspirations personnelles.

Il existe eux types de mobilité : externe et interne.

⁴ Michel JORAS/Jean-Noël RAVIER, Comprendre le bilan des compétences, Editions Liaisons, 1993,

Mobilité externe

Les mobilités externes concernent tous les changements interentreprises. Elles peuvent être la conséquence des actions subies comme le licenciement ou de la fin d'un CDD ou souhaitées telle que la démission.

La mobilité externe devient une préoccupation croissante des DRH qui s'attachent à :

- Conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs à la retraite sont peu nombreux ;
- Eviter la démotivation des salariés qui n'ont pas de perspective internes en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'agir grâce à la promotion interne ;

Mobilités internes

Ce sont tous les mouvements qui interviennent à l'intérieur de l'entreprise. La mobilité verticale, il s'agit de la promotion ou de la rétrogradation. L'entreprise a longtemps cherché à éviter les mesures de sanction telle que la rétrogradation, et préfère se séparer du salarié fautif par crainte d'une démotivation de la part du salarié ou d'une mauvaise ambiance au travail. Cependant aujourd'hui les salariés acceptent mieux cette mesure de sanction, car la recherche de sécurité prône sur les sanctions.

La promotion concerne un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité se présente. Il existe deux types de politique de promotion :

- La promotion au coup par coup peut intervenir à tous les niveaux hiérarchiques. Mais ces promotions internes résultent souvent davantage des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste. Les promotions manquées entraînent des coûts élevés, aussi il apparaît nécessaire d'organiser la promotion.
- La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des outils d'évaluation (entretien d'appréciation, assessment Center) et elle repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

La mise en place de filières promotionnelles ou de dispositifs de pilotage de carrière via le bilan professionnel et de compétences correspondent à des pratiques de plus en plus développées face à la montée des exigences professionnelles des salariés (souhait de développement personnel...) et à l'évolution socioculturelle (dispersion des familles, européanisation...).

Compte tenu des nombreux départs à la retraite, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la GRH, et s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes.

• Le référentiel des activités/métiers

Ce concept sera défini par référence à **Claude FLUCK** (2003 : codex) du groupe quaternaire ; le référentiel des activités est « *un document qui détaille ce qu'un titulaire d'emploi doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe* ». Ainsi défini, il comporte :

- La mission, c'est-à-dire ce qui est confié à la personne.
- Les activités principales professionnelles qui sont l'expression de ce qui doit être fait avec les moyens et les ressources mis à la disposition pour faire face aux situations professionnelles que rencontre la personne.
- Les responsabilités qui sont les engagements pris et qui doivent être tenus.
- Les comportements traduisent les manières de se conduire, adaptées, souhaitées ou liées aux activités.
- Les prérequis indiquent les conditions d'entrée dans l'emploi ou les conditions particulières d'exercice de l'emploi.

Les compétences sont les acquis nécessaires pour agir avec pertinence dans un contexte mouvant et complexe.

Elles sont consignées dans le référentiel de compétences.

• Le référentiel de compétences

La notion de compétence a fait l'objet de définitions très variables selon les auteurs.

Selon **C. FLUCK** (2001 : 55) la compétence c'est « *la combinaison des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives* ». Elle se formalise par « *être capable de* ».

Alain MEIGNANT (1995 : 20), quant à lui, distingue la compétence individuelle à la compétence collective. Il définit alors la compétence individuelle comme « *un savoir-faire opérationnel validé* ».

Savoir-faire : il n'existe de compétences qu'en acte (le savoir-agir)

Opérationnel : ce savoir est mis en situation contextuelle. Il est rendu possible par un environnement (organisation, management, équipement).

Validé : socialement reconnu dans le milieu professionnel.

Quant à la compétence collective, c'est la « *capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible* ».

Ces définitions se rejoignent en ce sens qu'elles renferment toutes l'idée d'un ensemble de connaissances (savoirs), de capacité d'actions, et de comportements ordonnés en fonction d'un but, dans un type de situation donné.

• La formation

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Elle ne doit pas être exclusivement consacrée au perfectionnement dans le poste occupé mais est une composante essentielle de la gestion prévisionnelle, en effet l'emploi futur doit être préparé par anticipation. La formation doit donc être intégrée aux projets d'entreprise.

La formation est comprise comme un réel vecteur d'adaptation de l'individu à l'entreprise et de l'entreprise à l'environnement économique. Elle doit donc concerner tous ceux qui sont capables d'évoluer dans leur fonction ou dans l'entreprise et pour tous ceux qui à terme n'auront plus leur place.

• La motivation

La motivation peut être définie comme l'ensemble des raisons et intérêts conscients ou non qui poussent quelqu'un dans son action et qui déterminent chez lui un certain comportement.

D'un point de vue psychologique, on peut la considérer comme le processus physiologique ou psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et/ou de la cessation d'un comportement.

La motivation désigne donc l'aspect dynamique et directionnel (sélectif, préférentiel) du comportement. Elle trouve sa source, non pas dans une série de besoins autonomes et juxtaposés, mais dans un fonctionnement dans lequel, l'homme tend à se maintenir et si nécessaire à se défendre.

Selon **J. R. EDITHFFER** (1998 : 104-105) « *la motivation est un moteur. Elle pousse l'individu à satisfaire un besoin, à réaliser ses désirs ou à répondre aux demandes qui lui sont adressées. Pour donner à chacun la possibilité de trouver satisfaction dans son travail, il faut créer une dynamique et de bonnes conditions de travail* ».

II. Typologies de la notion de carrière

La conception de la carrière est apparue vers les années 60, dans un contexte économique de forte croissance. Les entreprises se rendent compte que les salariés ne se contentent plus d'une rémunération numérique mais recherchent davantage de satisfaction. L'émergence du concept de la carrière est à l'origine d'un besoin de se réaliser de la part du salarié. Et la notion de carrière comme une conception à la fois individuelle et organisationnelle est plus récente.

• Les différentes approches de la carrière

Les spécialistes de différentes disciplines se sont intéressés à la notion de carrière, on peut donc distinguer quatre types d'approches :

- Approche psychologique

Les psychologues voient la carrière comme « *la succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie* ». Les déterminants inconscients sont donc pris en compte pour comprendre les orientations de carrière.

- Approche psychosociologique

Les psycho-sociologues analysent les comportements des individus au sein d'un groupe, ils s'intéressent surtout aux processus d'intégration et de socialisation au sein d'une équipe de travail, d'une entreprise.

- Approche sociologique

Les sociologues ont une approche globale dans l'analyse des comportements des salariés, puisque chaque individu est considéré comme membre d'un groupe, d'une catégorie sociale ou professionnelle. Cette approche permet d'identifier ces stades en observant l'évolution des statuts d'une organisation.

- Approche économique

Elle est fondée sur l'observation des mouvements de personnel dans la structure d'une organisation, l'analyse du marché interne de l'emploi avec ses portes d'entrées et ses filières.

Les différentes approches de la carrière nous montrent que cette dernière n'a pas toujours été perçue de la même manière. Alors que les psychologues analysent la carrière de l'individu comme l'ensemble des actions accomplies tout au long de sa vie, les psycho-sociologues et sociologues étudient plutôt le comportement de l'individu face à un groupe, à une catégorie sociale ou professionnelle.

- **Les phases d'évolution de carrière**

Les chercheurs ont tenté d'identifier les différentes phases de carrière d'un individu. Trois grandes phases ont été dégagées : une phase d'installation et de progression en début de carrière, une phase de stabilisation à la mi- carrière et une phase de retrait en fin de carrière. La durée de chacune de ses phases peut varier.

Une enquête réalisée par la SOFRES⁵ pour le compte de Syntec Recrutement distingue trois phases dans la courbe de carrière des cadres :

- La première entre 25 et 35 ans est caractérisée par « l'ascension, la formation et la promotion rapide, notamment par la mobilité inter-entreprises (mobilité externe).
- La période 36-45 ans correspond à une « phase de maturité, l'heure de bilans et de la réflexion avant le choix définitif de carrière »
- A partir de 45 ans, c'est « l'installation, le début de la fin de carrière, la préservation de l'acquis »

⁵ SOFRES : Société Française d'enquêtes par sondages. C'est un institut créé en 1963 par Pierre WEILL

• Les théories traditionnelles

Les théories traditionnelles ont développé des modèles dans lesquels la carrière est envisagée comme une évolution ascendante, gérée par l'entreprise. Or, les travaux de **Cadin, Bender et St-Giniez**⁶ plus récents ont montré que, dans le contexte économique actuel, la carrière envisagée comme un engagement de long terme dans une entreprise laisserait la place au développement de nouvelles carrières où le choix de l'individu occupe un rôle déterminant. Ces évolutions doivent être prises en compte par la Gestion des Ressources Humaines, en raison des enjeux pour les individus mais également pour les entreprises⁷.

En effet, satisfaire les attentes des salariés en termes de carrière est un moyen d'atteindre certains objectifs organisationnels comme la qualité du travail, mais aussi l'implication des salariés en les récompensant de leurs efforts. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de connaître le sentiment des salariés par rapport à leur parcours professionnel. Les vertus supposées d'une bonne gestion des carrières sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels en fonction.

Selon les tenants de la pratique traditionnelle de gestion de carrière, chaque type d'entreprise et sa culture organisationnelle requièrent un type spécifique de gestionnaire pour une bonne réussite. Pourtant selon certains auteurs, on n'a pas nécessairement besoin de personnes spécifiques pour chaque environnement différent car les gestionnaires sont capables de s'adapter à de nouvelles fonctions.

Les écrivains, **Klein et Posey**⁸ ne sont pas totalement d'accord avec cette affirmation. D'après des recherches concluantes effectuées là-dessus en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, « *pour une bonne pratique de gestion de carrière, il est important de pouvoir identifier les habiletés diverses et les capacités d'adaptation individuelles* ». Par ailleurs, vu que le nouveau contexte international exige une plus grande mobilité pour une meilleure réussite des entreprises, on voit dès lors l'importance de promouvoir le développement des compétences des gestionnaires dans des environnements variés tout en valorisant aussi la direction stratégique de l'entreprise.

Au cours de son parcours professionnel, un gestionnaire est appelé à faire face à de nombreuses situations aussi diverses qu'enrichissantes. Les changements économiques et sociaux qui s'opèrent continuellement obligent les acteurs à s'adapter pour satisfaire aux

⁶ Cadin, Bender et St-Giniez, *Carrières nomades*, 2003,

⁷ Guérin et Wils, *la GRH, entre pratiques renouvelées et traditionnelles*, 1992,

⁸ Klein et Posey, *The International Journal of Career Management*; Hong Kong; Vol: 5 Iss: 2, 1993,

exigences de l'entreprise. C'est pourquoi selon **Schein**, il est difficile de décrire avec exactitude à travers des concepts, les expériences que peut vivre un gestionnaire dans sa profession.

Même si l'importance d'une planification efficace et le développement de la carrière chez l'individu et dans l'organisation sont largement reconnus, il n'en demeure pas moins que la littérature et son application n'offrent pas le cadre pour réaliser ce potentiel.

En effet, la gestion spécifique de carrière ne donne pas nécessairement les résultats escomptés car il surgit parfois un conflit entre les intérêts individuels et ceux de l'organisation. Selon **Gunz**, le phénomène d'analyse de gestion de carrière au plan individuel et organisationnel, quoique formant une dualité, représentent deux faits qualitatifs distincts. Ainsi, tandis que l'individu cherche des aspirations qui lui sont convenables, l'entreprise elle, accorde une grande importance au processus de son renouvellement.

Ainsi, l'idée à retenir de ces interventions est qu'il est important d'identifier les efforts nécessaires tant au niveau individuel qu'organisationnel pour permettre à l'individu de progresser, même dans un nouvel environnement.

Toujours selon **Gunz**, la carrière d'un individu s'articule de trois façons : bâtir, rechercher ou subsister. Beaucoup de recherches ont été effectuées sur « bâtir » contrairement aux deux autres. En effet, «bâtir» consiste à opérer à l'intérieur d'un modèle directeur en progressant soit verticalement ou horizontalement dans l'organisation. Par contre, dès qu'il survient des contraintes soit au niveau individuel ou organisationnel, l'individu se met à la recherche d'un nouvel emploi. Quant au mode «subsistance», il peut s'expliquer par l'effondrement de l'entreprise, le licenciement par elle, ou simplement le manque d'intérêt de la part du gestionnaire.

Mais cette théorie pourrait avoir des limites dans le monde actuel. En effet, de nos jours, on assiste à une crise économique très importante, les entreprises n'embauchent que très difficilement. Ainsi, lorsque l'individu dispose d'un emploi, il va donner son maximum pour le garder et résister aux contraintes organisationnelles qui pourraient se présenter.

En outre, du fait des mutations externes, marchés fortement concurrentiel, innovations technologiques etc., l'entreprise ne peut plus se permettre de gérer les hommes comme autrefois. L'accélération des mutations technologiques entraînant d'une part un accroissement de la production provoque un sureffectif qui nécessite la mise en place des plans sociaux et une gestion anticipatrice de l'emploi. D'autre part, cette dernière provoque à l'évidence une

obsolescence plus rapide des qualifications. Comme le souligne **Gutteridge**, la gestion de carrière future fera face à une plus grande mobilité, donc nécessitera plus de flexibilité.

Par ailleurs, les progrès technologiques remettront en cause les méthodes traditionnelles de gestion de carrière car ils nécessiteront de nouvelles compétences. D'où l'importance de promouvoir l'opportunité pour la mobilité interne et externe, horizontale et multifonctionnelle.

Enfin, pour une meilleure performance de l'individu et une meilleure productivité pour l'entreprise, combiner les besoins de l'individu et ceux de l'organisation profitera aux deux.

Les auteurs de ce texte ont bien souligné un aspect qui demeure toujours important dans la vie professionnelle et organisationnelle: avoir la compatibilité entre les intérêts individuels et ceux de l'organisation. Par ailleurs, les défis de la gestion de carrière qu'on observe aujourd'hui ont bien été identifiés.

• Typologie des modèles de gestion des carrières

Il existe des formes d'organisation du travail et des modes de management qui induisent des types spécifiques de cultures de mobilité. On peut distinguer trois modèles caractéristiques :

- Le modèle administratif, qui est celui des grandes organisations, publiques ou privées, disposant d'une organisation par grades.
- Le modèle baronique est celui des organisations cloisonnées qui présentent des carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance.
- Le modèle technocratique correspond à une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus, et qui détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents. Il correspond à la démarche de détection et de valorisation des potentiels.

Ces trois modèles seront mieux explicités dans le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus	Avantages	Inconvénients
Modèle administratif	Garantie du service public Gestion de corps de fonctionnaires	Accès par concours Gestion par grades, indépendante des emplois Obligation de mobilité	Le cadre, candidat au concours Faible poids de la hiérarchie Contrôle paritaire DRH : gestion des concours, contrôle	Liste d'aptitude (anc+mérite) procédure spécifique d'avancement Affectation selon le grade et l'ancienneté Formation importante (adaptation aux postes)	Importante promotion interne Gestion de carrière à long terme Importante mobilité Forte tradition de formation interne	Rigidité des strates hiérarchiques Concours privilégiant les aptitudes scolaires Gestion des compétences difficiles Résultats et performances peu pris en compte
Modèle managérial	Faire face aux besoins de fonctionnement	Gestion de carrières décentralisées Pas de processus formalisés Priorité aux compétences techniques	Tout pouvoir aux responsables opérationnels DRH recrute et gère les cas difficiles DG : cadres dirigeants et hauts potentiels	Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement	Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme	Carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance Pas d'anticipation, ni gestion moyen terme Entreprise « cloisonnée »
Modèle technocratique	Faire émerger un corps homogène de managers	Pas de recrutement externe Mobilité systématique des managers Objectivité des choix Respect des procédures Responsabilité de la hiérarchie	Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers	Evaluation formalisée (postes, performances, potentiels) Préparation collective des décisions Formation systématique au management	Conformité : cohérence choix/décisions Systématisation : optimisation du potentiel de tous les cadres Effort d'anticipation	Culture très endogène Procédures lourdes et contraignantes Expertise et professionnalisation mal prises en compte

Source : Gentil B., in Loïc., Francis G., Frédérique P., 2002 : 333

Tableau 1 : Typologie des modèles de gestion des carrières

Cette typologie permet de comprendre que les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et son système de GRH.

L'article sur le ⁹*Management développement et mobilité* nous amène à mieux comprendre les changements en cours des modes de management et les limites des modèles actuels.

En effet, selon **Held**, des changements importants sont survenus dans les entreprises. L'environnement de plus en plus compétitif et l'évolution technologique réclament de la part des entreprises une rapidité de réaction beaucoup plus grande, qui se traduit par:

- des structures d'entreprise de plus en plus légères, contribuant notamment à une réduction significative du nombre de niveaux hiérarchiques
- des structures organisationnelles en profonde mutation, impliquant des modifications très fréquentes des fonctions et responsabilités, ainsi que des filières de carrière traditionnelles
- des changements culturels indispensables (pour réussir le changement organisationnel, dans le cadre de réorganisations, de fusions, d'acquisitions)
- des exigences nouvelles et plus pointues pour les cadres dirigeants, afin de faire face aux défis de leurs fonctions (en termes de leadership, de capacité d'adaptation et d'anticipation, d'intuition, de vision stratégique notamment); un besoin croissant d'avoir une approche globale des problèmes, une « helicopter view » se fait sentir
- un manque de temps général pour aborder les questions de développement professionnel et personnel, ce qui se traduit souvent par une politique du court terme qui peut se révéler désastreuse pour l'avenir de nos entreprises.

Ces changements mettent sous pression les systèmes actuels de Management Développement (MD), qui ont été construits pour des environnements plus stables et mieux maîtrisables. Les principales critiques qui sont régulièrement faites aux systèmes actuels concernent notamment:

- la lourdeur et la complexité des concepts et démarches mis en œuvre en matière d'évaluation; cette lourdeur empêche souvent leur répétitivité et conduit donc non seulement à des coûts élevés, mais aussi à un côté très statique de ces évaluations

1. ⁹ Daniel HELD « Management développement et mobilité » Persorama, n°4 1996

- les solutions de formation proposées, coûteuses, lourdes, peu différenciées et souvent trop centrées sur la formation en cours ou séminaires par rapport à des solutions plus expérimentales
- l'implication très partielle des cadres dirigeants dans la mise en œuvre des politiques de développement
- la tendance à une certaine uniformisation des profils, donc à un appauvrissement de la culture de l'entreprise; par conséquent, une gestion plutôt standardisée que différenciée des individus et des postes. Les outils utilisés ne permettent par ailleurs que très rarement un « benchmarking » par rapport au marché, à la concurrence
- les fonctions exigent souvent une spécialisation et des profils de plus en plus pointus; la préparation de généralistes connaissant bien le terrain sera plus difficile, alors que tout montre que les managers du futur devront être des généralistes à la fois stratégiques et opérationnels
- le MD n'a en général pas accordé une place très importante à la responsabilité et à l'autonomie individuelle, face à la carrière et au développement, stimulant plutôt les approches exogènes, de type « consommateur »
- le MD est généralement déconnecté des problématiques de changement organisationnel et des autres aspects de la politique du personnel (politiques de rémunération notamment), ce qui peut constituer un handicap dans un marché de plus en plus compétitif et où la loyauté est en baisse
- les informations gérées, autant au niveau des postes que des individus, sont souvent de nature statique, limitative et difficilement utilisables dans le cadre d'une gestion dynamique de la mobilité et du développement des compétences.

Des changements importants sont de ce fait en cours dans le domaine.

Ainsi, l'article sur le « *Management développement et mobilité* » apporte une réelle contribution à notre travail de recherche. D'une part, elle fait apparaître les limites des organisations basées sur des modèles de gestion administrative. Les environnements n'étant plus les mêmes qu'avant, l'évolution des technologies et les exigences de plus en plus nombreuses des salariés, les entreprises doivent se réadapter en s'acceptant de changer leur modèle de gestion.

D'autre part, cet article rejoint notre hypothèse de travail dans le sens où généralement dans les systèmes de management très rigide basé sur des grades et ancienneté, il est difficile d'avoir l'implication des cadres dirigeants dans les politiques de développement de carrières, basées sur des méthodes d'évaluation objectives et performantes.

La vieille méthode qui consistait à mettre l'accent sur l'ancienneté n'est plus possible dans ce monde compétitif où l'on évolue. Et pour garantir une valeur ajoutée qui va permettre un avantage compétitif, il faut pouvoir gérer les ressources humaines de façon stratégique et c'est ce que nous indique **Alain MEIGNANT** (1997 : 26) lorsqu'il affirme que gérer les RH d'une entreprise consiste à « *disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées, pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible* ».

Cette définition résume mieux la finalité de la GRH. D'où la nécessité pour une gestion stratégique des ressources humaines de penser à l'anticipation et à l'innovation, pour garantir la compétitivité de son entreprise ou de son organisation.

C'est dans cette optique que **DELAROCHE P.** à travers son article « Total retient ses cadres en les faisant bouger » in revue L'expansion n°677 2003, nous a transcrit ce qu'a dit Hemmel Patrice, responsable développement des métiers RH auprès d'Isabelle GAILDRAUD : « *on fait des carrières longues chez Total. La logique que construit la gestion des RH, c'est une logique de développement de compétences avoir la ressource à changer de métier (mobilité fonctionnelle) ou de changer d'air (mobilité géographique) fidélise les salariés en général et les hauts potentiels en particulier* »

Deuxième chapitre : présentation du contexte de l'étude

L'institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.R.E.S.) est un organisme de droit privé placé sous la tutelle technique et financière de l'Etat. Il dispose d'une réelle autonomie dans sa gestion et son organisation est régi par :

- la Loi 75-50 du 03 Avril 1975 relative aux Institutions de Prévoyance Sociale,
- le Décret d'application n° 75-455 du 24 Avril 1975 rendant obligatoire pour tous les employeurs et pour tous les travailleurs l'affiliation à un régime de retraite, modifié en ses Articles 11 et 21 par le Décret n° 76-17 du 9.01.1976,
- l'Arrêté n° 3043 du 9 mars 1978 du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi qui confie à l'IPRES la responsabilité de la gestion du régime de retraite de base, institué par le Décret n° 75-455 susvisé et qui approuve les statuts et règlements intérieurs n° 1 et 2 de cette institution relatifs respectivement au régime général de retraite et au régime complémentaire de retraite des cadres

I. Mission et Mode de gestion

Par application des statuts et des règlements intérieurs n°1 et n°2 l'IPRES assure le service :

- d'une pension ou allocation de retraite aux anciens salariés ayant cotisé au moins 1 an ;
- des pensions ou allocations de réversion aux veufs, veuves et orphelins de père ou de mère, à charge en cas de décès d'un salarié ou d'un retraité ;
- d'une pension de solidarité, sous certaines conditions, aux anciens salariés ayant cotisé moins d'un an ou n'ayant pas cotisé

Gestion technique

Le système de répartition est appliqué, conformément à l'article 13 de la loi 75-50. L'IPRES a adopté le mode de gestion dit "par répartition" assis sur la solidarité entre générations actives de salariés et celle des retraités, de telle sorte que les contributions des actifs sont immédiatement utilisées pour financer les pensions des retraités.

Gestion administrative

(Paritaire entre employeurs et travailleurs)

Assemblée générale

32 membres

Mandat de 4 ans renouvelables

Bureau du C.A

8 membres

Mandat de 2 ans renouvelables

Conseil d'administration

22 membres

mandat de 2 ans renouvelables

II. Politique de gestion de L'IPRES

1. La DRH, Composition et Organisation

La Direction des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec la Direction Générale. La fonction du directeur des ressources humaines recouvre trois missions principales. Tout d'abord, la gestion du personnel. Le DRH est chargé de définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...) et de proposer une politique de rémunérations. Ensuite, le management social. Il développe les motivations par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou des différentes formes de participation des salariés (intéressement). Il met en œuvre, lui-même ou ses collaborateurs, la législation du travail en vigueur et négocie avec les représentants du personnel au sein des instances représentatives (CE, syndicats). La communication interne enfin. Il est garant de la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise et en diffusant les informations d'ordre économique et social liées à ces objectifs.

La DRH s'est divisé en plusieurs services :

- Le service Administration du personnel

La personne en charge de cette fonction occupe un poste hautement stratégique dans l'entreprise puisque c'est son personnel qui crée sa richesse et sa plus-value. D'une bonne administration du personnel découle l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Plus globalement, il veille au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés, les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise.

- Le service GPP/Formation

L'objectif du service G.P.P. consiste à projeter, dans le moyen et le long terme, les besoins en ressources humaines dans l'entreprise. Elle doit permettre la prise de décision, et selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains inhérents à cette stratégie.

La responsable de ce service a aussi en charge, à partir de la définition des objectifs stratégiques de la Direction, d'établir le plan de formation chaque année.

- Le service des moyens généraux

Les services généraux ont pour rôle à l'IPRES de permettre aux salariés de travailler dans les meilleures conditions possibles. Ce service gère la sécurité, les locaux (assurance, entretien), la téléphonie, l'accueil, ...

Récoltant la totalité des besoins et des attentes des collaborateurs, il œuvre à garantir un support pertinent qui contribue à l'équilibre social, valeur essentielle pour la productivité et le développement de l'entreprise.

- La médecine d'entreprise :

Le médecin du travail a pour rôle de surveiller l'état de santé des salariés, les conditions d'hygiène au travail et les risques de contagion.

Il effectue des visites obligatoires auxquelles les salariés sont soumis dans le cadre de la médecine du travail. Il a par ailleurs un rôle d'information, d'écoute et de conseil auprès du chef d'entreprise, des salariés et des représentants du personnel pour l'amélioration des conditions de travail, l'adaptation des postes, l'hygiène et la prévention sanitaire dans l'entreprise.

2. Evaluation du personnel

➤ PRINCIPES

L'évaluation du personnel est destinée à mesurer les performances de chaque agent par rapport à la tenue de son poste de travail et des résultats qui sont attendus de lui.

Elle s'effectue dans le cadre d'un entretien annuel entre un agent et sa hiérarchie directe sur la base d'un formulaire préétabli, avec des critères dont le niveau d'appréciation est à ramener objectivement à la situation réelle de travail de chaque agent.

Elle constitue un cadre idéal et formalisé de communication entre un agent et sa hiérarchie et sert à expliciter à chaque agent :

- comment son travail est apprécié,
- ce que sa hiérarchie attend de lui,
- comment son comportement professionnel est apprécié.

Elle permet par ailleurs à l'agent d'exprimer à sa hiérarchie :

- ses contraintes et ses besoins par rapport au travail,
- de négocier avec lui les objectifs qu'il lui a fixés ou les conditions de leur réalisation.

Elle a un lien direct avec l'augmentation au mérite dans le sens où les décisions prises en la matière doivent être cohérentes avec les conclusions de l'évaluation.

Elle doit permettre :

- à l'évalué et à l'évaluateur d'avoir une identité de point de vue sur le contenu du poste de travail de l'évalué ;
- de motiver les employés en les informant sur la manière dont ils sont perçus par leurs hiérarchies et du lien entre leur travail et les objectifs globaux de l'IPRES ;
- de contrôler le respect et la réalisation par le personnel, des objectifs négociés et des engagements pris, en analysant les résultats et les performances obtenus ;
- de prévoir les risques de dysfonctionnement social en examinant les souhaits et les aspirations de chaque agent ;
- de conforter la cohérence des décisions annuelles d'augmentation de salaire en mettant en relation directe l'appréciation globale de l'individu, son potentiel et l'attribution des récompenses au mérite ;
- de dégager et de mettre les actions correctrices nécessaires pour chaque agent quant à l'accomplissement de ses missions, le développement de ses performances, l'évolution de son potentiel, par des actions de formation ou la réorganisation de son travail.

Chaque Directeur ou chef de service fixe pour ses différents collaborateurs un calendrier pour la tenue des entretiens et les en informe.

A la fin de l'évaluation, l'évaluateur commente l'évaluation à l'évalué dans le cadre d'un entretien, lui transmet ensuite la grille en lui demandant d'y porter ses propres commentaires et de la viser.

Puis, l'évaluateur porte son visa sur le document. Dès le mois d'octobre, une note de service est adressée par le DRH aux Directeurs et aux chefs de service pour les évaluations annuelles de l'ensemble du personnel de l'IPRES.

Le DRH tient les grilles d'évaluation à la disposition des chefs de service et de l'agent pour consultation, mais un chef de service ne peut consulter que les grilles d'évaluation des agents qu'il supervise. L'évaluation est confidentielle.

➤ Finalité de l'évaluation

L'évaluation présente de nombreux avantages, tant pour le collaborateur que pour son manager : reconnaissance de ses performances et évolution de carrière pour le premier ; aide à la gestion de la formation et des rémunérations, stratégie et compétitivité de l'entreprise pour le second.

L'importance du facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise de répondre de la façon la plus optimale qu'il soit aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise se doit de parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose. Seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera fondamentalement toujours le même.

3. Gestion du fichier du personnel

➤ GENERALITES

La gestion du fichier des éléments permanents de la paie est du ressort du DRH qui renseigne ce fichier à partir des documents de base dont il dispose, ces documents sont classés ensuite dans les dossiers individuels du personnel.

Le DRH reçoit les contrats de travail, les différentes décisions de la Direction générale modifiant le contrat de travail individuel, les certificats relatifs aux événements familiaux (mariage, décès, naissance d'enfant, ...), etc. ...

Le DRH renseigne le fichier des éléments permanents sur la base des documents reçus. A partir d'un mot de passe confidentiel qui lui est exclusivement attribué, il appelle l'écran de saisie pour procéder à la création d'un nouveau matricule ou à la modification de rubrique.

Les éléments constitutifs du dossier du travailleur sont ensuite classés dans les dossiers individuels conservés par le DRH.

Le DRH édite systématiquement tous les mois en deux exemplaires un état des éléments du fichier permanent de la paie et un état des modifications. Il vérifie que toutes les modifications survenues sont exclusivement de son fait. Lorsqu'il décèle des anomalies, le DRH en informe immédiatement le DG qui prend les dispositions nécessaires pour situer les responsabilités.

L'état des modifications des fichiers et l'édition des éléments du fichier permanent sont transmis tous les mois au DG au moment de la validation des bulletins de paie.

➤ Finalité du fichier du personnel

Les fichiers renferment, par définition, des informations permettant d'identifier les personnes concernées et dont l'usage ou l'exploitation sont susceptibles de porter atteinte à leur vie privée et à leurs libertés. Il est aussi l'un des principaux outils de gestion administrative du personnel aménagé afin qu'il puisse servir de base à la conduite d'une bonne GPEC.

Cet outil est nécessaire dans la phase de mise en place d'un système d'évaluation, car l'on a besoin d'avoir une traçabilité claire des diplômes détenus par un agent avant et éventuellement depuis son embauche d'une part, et des diverses formations suivies d'autre part.

En effet, un fichier du personnel bien renseigné et mis à jour régulièrement permet de faire une analyse fine des compétences disponibles en interne et encore de réaliser efficacement l'adéquation homme-emploi.

Pour la motivation du personnel, qui souhaite à juste titre « être reconnu », la reconnaissance passant d'abord par la connaissance de la carrière et des efforts de chacun. Dans une entreprise traditionnelle et relativement immobile, la connaissance personnelle des agents suffisait à l'encadrement ; aujourd'hui, un encadrement fortement mobile a impérieusement besoin d'un fichier du personnel bien tenu pour apporter au personnel le minimum de considération que celui-ci est en droit d'attendre.

4. Démarche GPEC et Gestion des Carrières

La fonction principale de la GPEC est d'adapter les compétences aux besoins de l'entreprise. La première étape consiste à procéder à un recensement organisé des compétences existantes.

Pour cela, il faut que les organisations se dotent d'une capacité à réunir les informations nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les métiers qu'ils recouvrent et les savoirs détenus par celui et celle qui les exerce. A partir de là l'entreprise peut anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réelles.

Ainsi, d'après nos entretiens avec la responsable GPPF, il ressort qu'une politique de gestion des carrières n'existe pas encore au sein de l'IPRES mais sa mise en place est en stade d projet. Ceci est dû principalement à l'absence de certains outils préalables, entres autres un référentiel des compétences et à l'application d'autres comme l'évaluation des compétences des salariés chaque année. Cela permettrait notamment de savoir si le salarié dispose des compétences et capacités requises pour pouvoir occuper tel poste à court ou moyen terme et long terme.

En ce qui concerne la mise en place d'une GPEC par contre, le projet est bien avancé. En effet, nous avons constaté qu'il existe au sein de l'IPRES quelques outils permettant sa mise en œuvre notamment :

- les fiches de postes. D'une manière générale, les fiches de poste sont établies pour décrire les missions et activités incombant à un agent dans une structure donnée, ainsi que sa situation générale, fonctionnelle, hiérarchique au sein de cette structure ;
- Le répertoire des emplois récapitulant tous les emplois actuels de l'IPRES, leurs missions et activités principales, ainsi que les différentes exigences en termes de diplôme, expérience et qualités ;

Notons que d'autres outils sont en cours de réalisation.

5. Formation du personnel

➤ PROCEDURE

Tous les ans, au mois de novembre, sur la base de la politique de développement des ressources humaines mise en place par le DRH, les chefs de service, de concert avec l'ensemble de leurs agents, transmettent à leurs Directeurs respectifs les demandes de formation.

Les Directeurs étudient les demandes et retiennent celles qui leur semblent intéressantes pour l'IPRES. Ensuite, ils font la synthèse des demandes retenues et la remettent au DRH.

Le DRH déduit des demandes qu'il a reçues un projet de plan de formation et prépare le planning d'exécution. Ensuite, il remet tous les éléments au DG pour approbation.

Le DG étudie à son tour le projet ; il y apporte les amendements qu'il souhaite et le valide en y apposant sa signature.

15 jours avant l'échéance d'une action de formation, le DRH adresse une lettre aux agents concernés pour leur indiquer les modalités de la formation. Le DRH se charge d'informer la hiérarchie de l'agent.

Après chaque action de formation, les agents qui en ont bénéficié donnent leur avis sur le fond et la forme de la formation reçue.

Cette évaluation permet au DRH de se faire une idée sur la qualité de la formation dispensée. L'évaluation portera notamment sur les thèmes suivant :

- Pertinence du thème,
- Compétence du formateur,
- Qualité des supports de formation,
- Appréciation de la logistique et des conditions de la formation.

Après une action de formation, le DRH demande à un de ses agents de mettre à jour les dossiers individuels des agents concernés.

L'agent de la DRH indique la formation suivie et éventuellement classe dans le dossier une copie du diplôme ou de l'attestation obtenue.

➤ Finalité de la formation dans la structure

La formation continue a comme finalité de valoriser avec performance les ressources humaines en y introduisant qualité, motivation et accompagnement dans le changement. Cela passe également par la régulation et l'ajustement des situations sociales et économiques dans un esprit de flexibilité homme/emplois afin d'aider à la progressivité de la carrière de son personnel. Le rôle de la formation continue dans la gestion stratégique des ressources humaines est de permettre la convergence et l'intégration de la stratégie de l'administration individuelle et collective du personnel. Il y a lieu à ce niveau de tenir compte des contraintes historiques, des problèmes sociaux et des aspirations des agents.

***DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS***

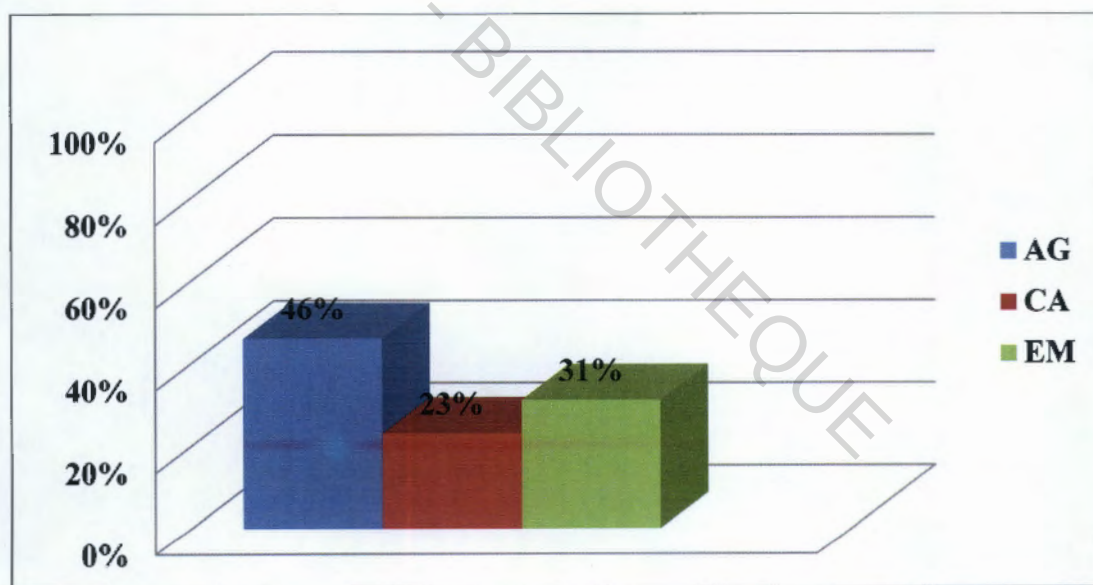
Premier chapitre : présentation des résultats

I. Présentation des résultats

Dans le souci de mener à bien notre étude et d'avoir des éléments de réponse à nos hypothèses de travail, nous avons eu à distribuer une bonne quantité de questionnaire environs 120. Néanmoins, face aux soucis de temps et de réticence de la part des agents nous n'avons pu récupérer que 100 questionnaires.

Au fur et à mesure de l'analyse des questionnaires, nous nous sommes constitués une base de données sur Excel. Et nous avons fait ressortir à travers des graphiques les informations utiles à notre thème.

1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

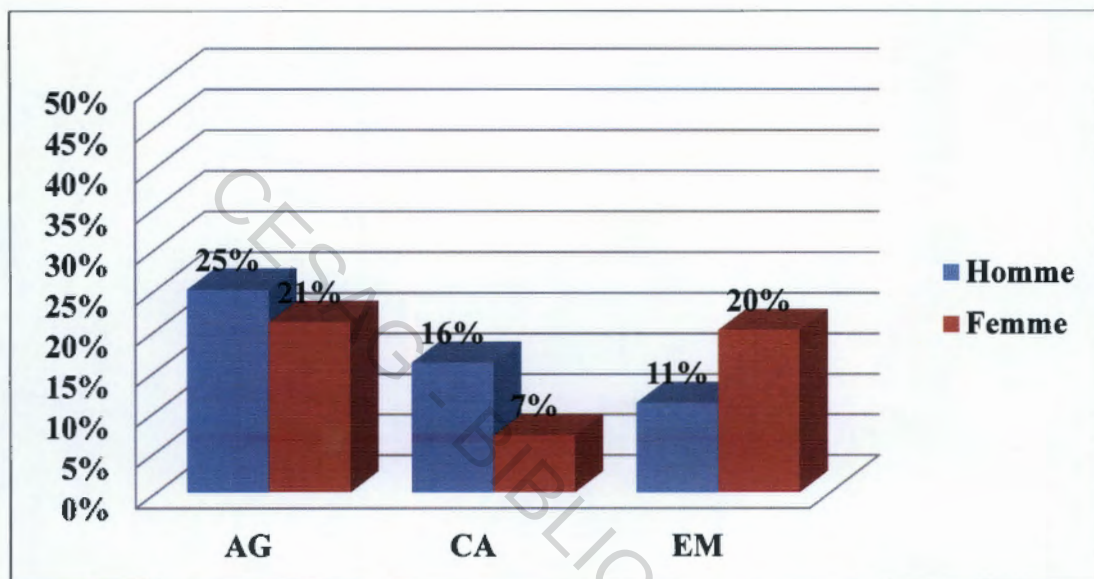
Graph 1 : Répartition par catégorie

Les résultats de notre analyse ont permis de faire ressortir certaines caractéristiques du personnel de l'IPRES.

Ainsi, l'étude a montré que le personnel était constitué majoritairement d'agents gradés 46%, et d'employés 31%. Les cadres ne représentaient que 23%.

Une analyse du taux d'encadrement nous montre que la structure comptabilise environ 13% de cadres et 23% d'agents gradés. Cette situation reflète une organisation où le cadre est beaucoup mis en valeur. Un modèle de gestion à travers lequel les procédures d'avancement se baseraient surtout sur l'ancienneté.

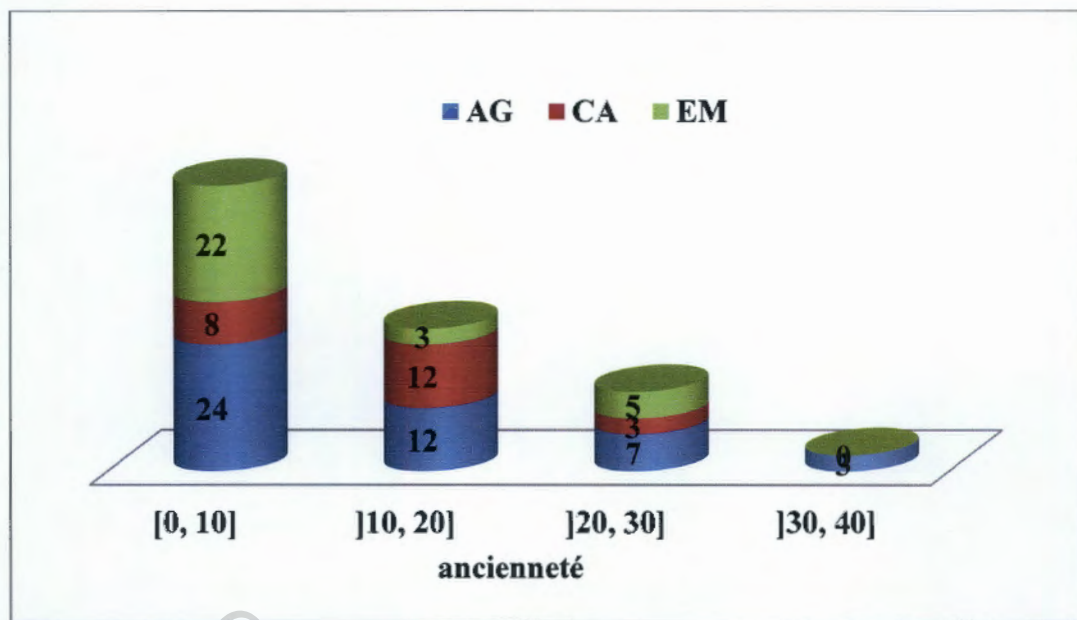
La répartition par sexe révèle que dans l'entreprise il y a presque autant d'hommes et de femmes. On comptabilise 52% contre 48%. Ce constat pourrait s'expliquer par la nature du métier, les activités réalisées qui sont accessibles, aussi bien aux hommes qu'aux femmes.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 2 : Répartition par sexe selon les catégories socioprofessionnelles

La répartition par années de présence nous montre que la catégorie socioprofessionnelle ayant le plus d'ancienneté est celui des agents gradés. En effet, près de 3% de ces derniers ont plus de 30 ans d'ancienneté dans l'entreprise.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 3 : Répartition du personnel par ancienneté

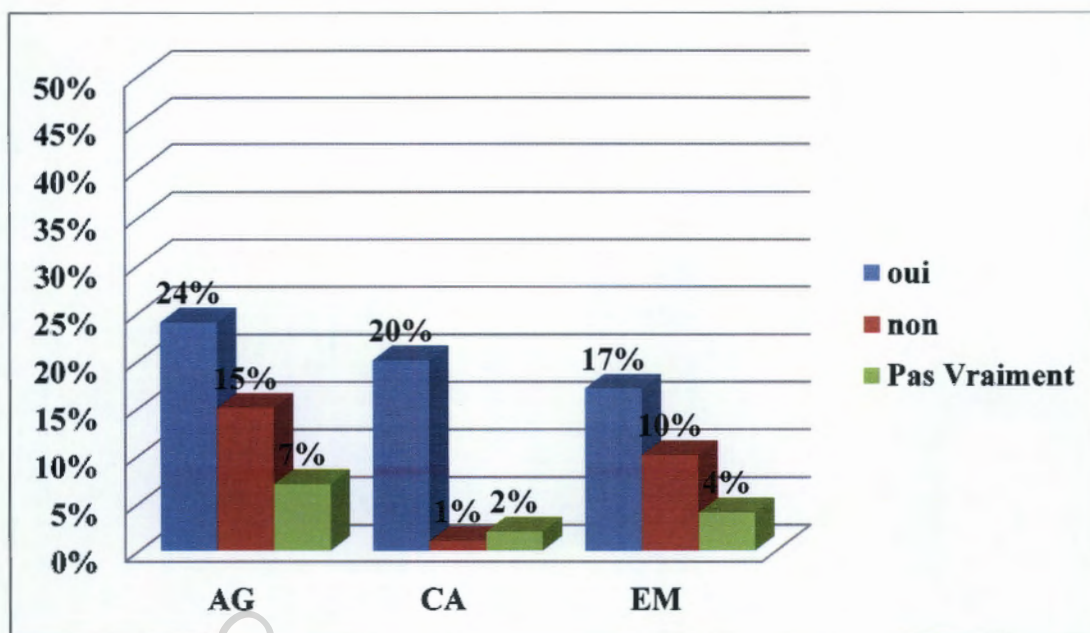
Une analyse du taux d'ancienneté fait ressortir que l'encadrement a environs 17 ans d'ancienneté dans l'entreprise par rapport aux employés qui ne totalisent que 13 ans. Il existe au sein de cette entreprise une certaine gestion de carrière à long terme. Plus tu acquiers de l'ancienneté, plus tu montes en grade.

2. Analyse du personnel à leur poste

Les données recueillies révèlent que près de la majorité du personnel, 61% pensent être actuellement au poste correspondant à leurs compétences. Tandis qu'une minorité d'agents, 49% ne semblent pas être satisfaits du poste qu'ils occupent. Pour ces derniers, les raisons avancées sont diverses et variées :

Certains parlent de la non prise en compte du profil des agents. En effet, ces agents disent ne pas occuper des postes correspondant à leurs compétences.

D'autres évoquent une mauvaise gestion des Ressources Humaines. Il n'y aurait aucun contrôle des ressources humaines, les agents sont placés à des endroits et oubliés par la suite. Par ailleurs, les avancements seraient effectués avec beaucoup de subjectivité et de favoritisme.



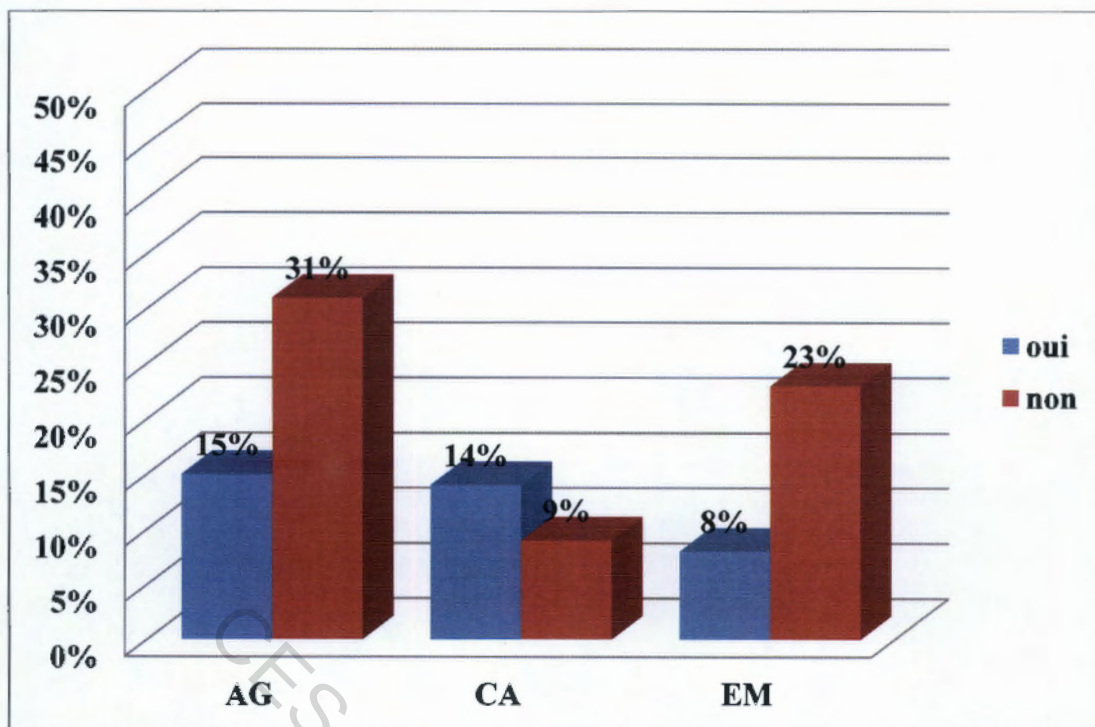
Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 4 : adéquation poste/compétence

D'après les résultats, plus de 63% de la majorité des agents disent ne pas avoir bénéficié de reclassement depuis leur embauche à l'IPRES.

Il semble d'après le règlement concernant les catégories professionnelles article 39 que les travailleurs sont classés dans les catégories et échelons définis par les classifications professionnelles figurant dans les annexes à la présente convention.

Le classement du travailleur est fonction de l'emploi qu'il occupe au sein de l'entreprise. Ainsi, un travailleur ne pourra prétendre à une catégorie supérieure que s'il change de poste dans l'entreprise et aussi que ce poste soit à un grade supérieur.

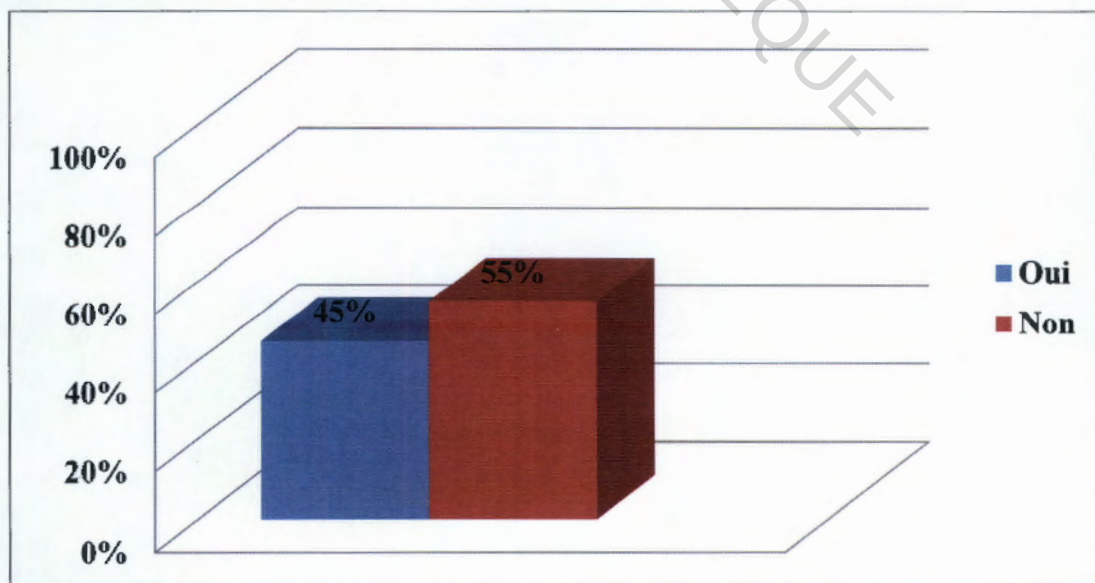


Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 5 : Reclassement des agents

3. Analyse sur l'existence des fiches des postes

Selon notre étude, la majorité du personnel, 55% affirme ne pas avoir une fiche de poste contre 45% affirmant le contraire.



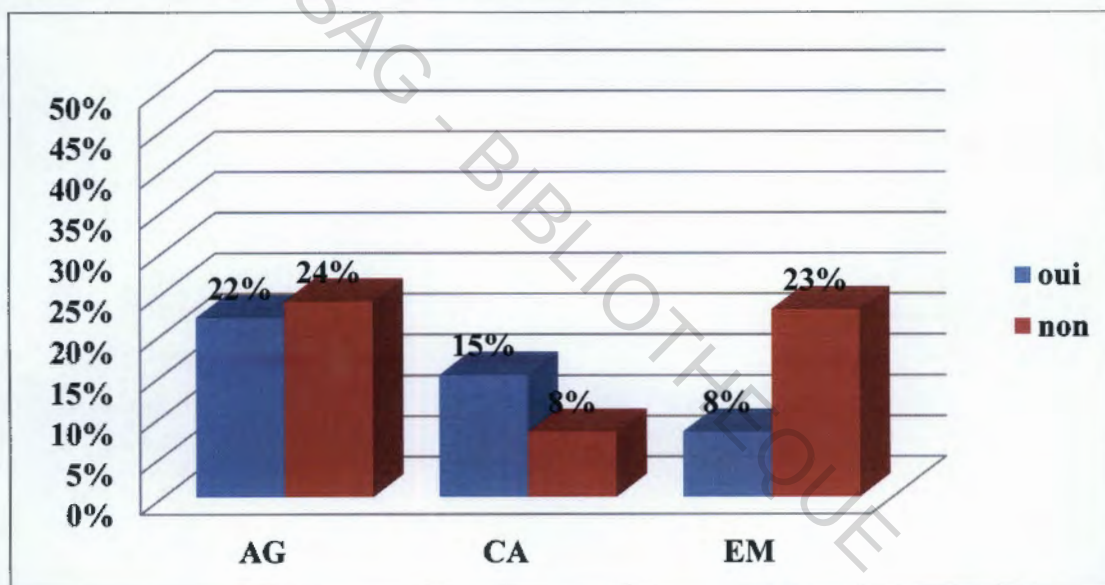
Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 6 : Fiches de poste

Cependant, une analyse plus détaillée montre que la majorité des agents affirmant ne peut pas bénéficier d'une fiche de poste se compose essentiellement d'agents gradés et d'employés avec un pourcentage de 47%.

La fiche de poste a été conçue par le DRH et avec la collaboration de ses chefs de service. Elle est rédigée dans le cadre global des missions du bureau, du service et la répartition des activités de chacun. De fait, ce n'est pas une pièce confidentielle.

Bien qu'elles viennent d'être conceptualisées, les fiches de poste existent et sont utilisées régulièrement comme un outil essentiel au service RH. Mais, ces derniers ne sont pas accessibles à tout le personnel d'où leur ignorance de son existence. Cela peut s'expliquer par la fait qu'il n'y a pas régulièrement d'entretien entre un agent et son supérieur hiérarchique qui pourrait l'informer de l'existence de sa fiche de poste et valider ensemble les différents points contenus. Seule une grande partie du personnel cadre participant à la politique de gestion de l'entreprise savent qu'ils ont une fiche de poste.



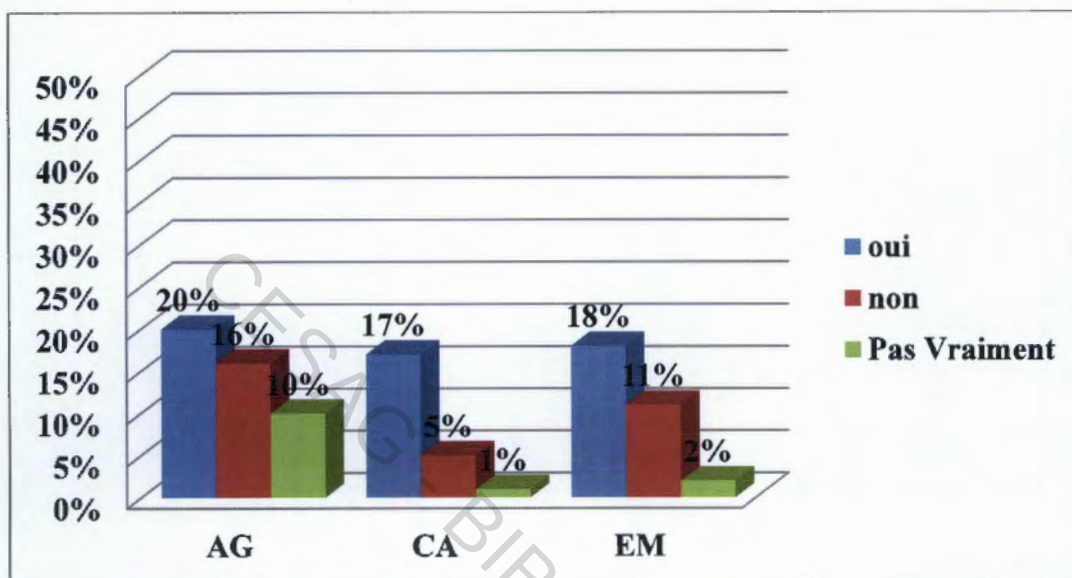
Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 7 : Répartition du personnel ayant une fiche de poste selon la catégorie socioprofessionnelle

4. Analyse de la fixation des objectifs et de l'évaluation annuelle

Une gestion efficace des carrières s'appuie nécessairement sur un certain nombre d'éléments notamment la fixation d'objectifs au personnel mais aussi à l'évaluation annuelle de la contribution de chacun.

Les données recueillies révèlent que près de 45% du personnel disent ne pas recevoir d'objectifs annuels à atteindre de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Cette situation met en évidence le fait que certains agents n'ont pas de responsabilités clairement définies. Beaucoup d'entre eux en arrivant au service ne savent pas de quoi la journée sera faite et passent donc la moitié de la journée à déambuler dans les bureaux ou à l'extérieur.



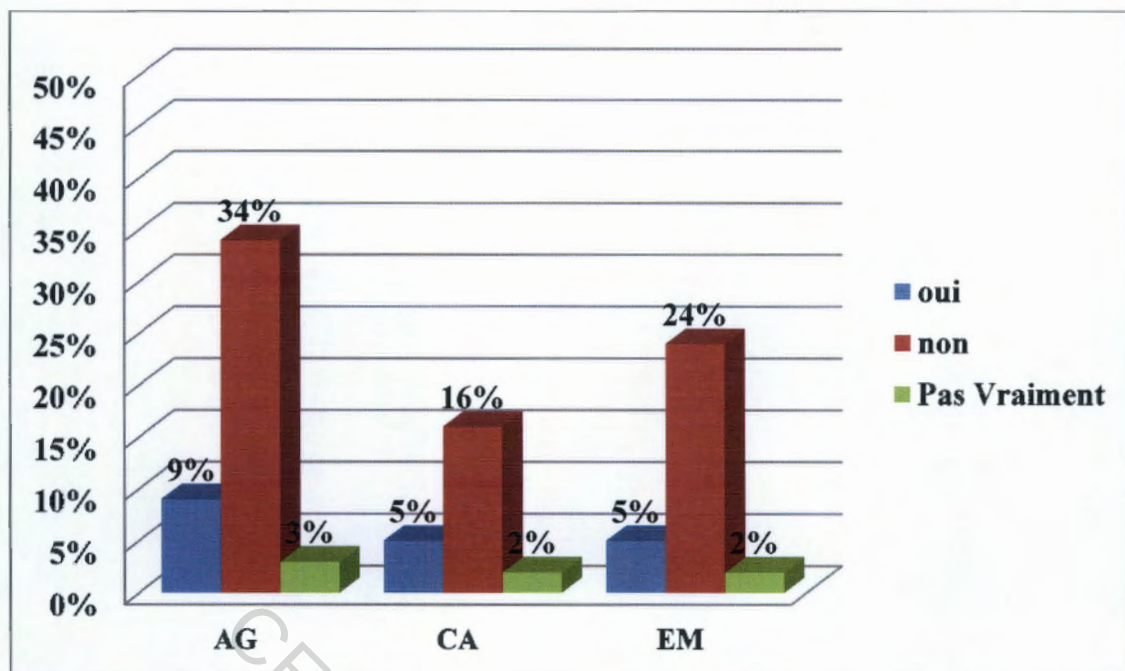
Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 8 : Fixation des objectifs

Dans ce monde de compétition de plus en plus dure, les compétences des membres de l'entreprise et leur judicieuse utilisation sont des facteurs déterminants. Or, une meilleure gestion de cette ressource passe par un système d'évaluation cohérent, pratique et vivant, à l'opposé des méthodes bureaucratiques de notation.

Au vu des résultats obtenus, nous notons une forte faiblesse de la part de la DRH. En effet, il n'existe pas de réelle évaluation pour tous les agents. D'ailleurs, le pourcentage obtenu toutes catégories socio professionnelles réunies, nous donne 74% de personnels non évalués.

Si les employés ne sont pas évalués régulièrement comment peut-on connaître leurs niveaux de compétences, voire même leur potentiel, leurs attentes afin de les intégrer dans les plans d'évolution de carrière ?



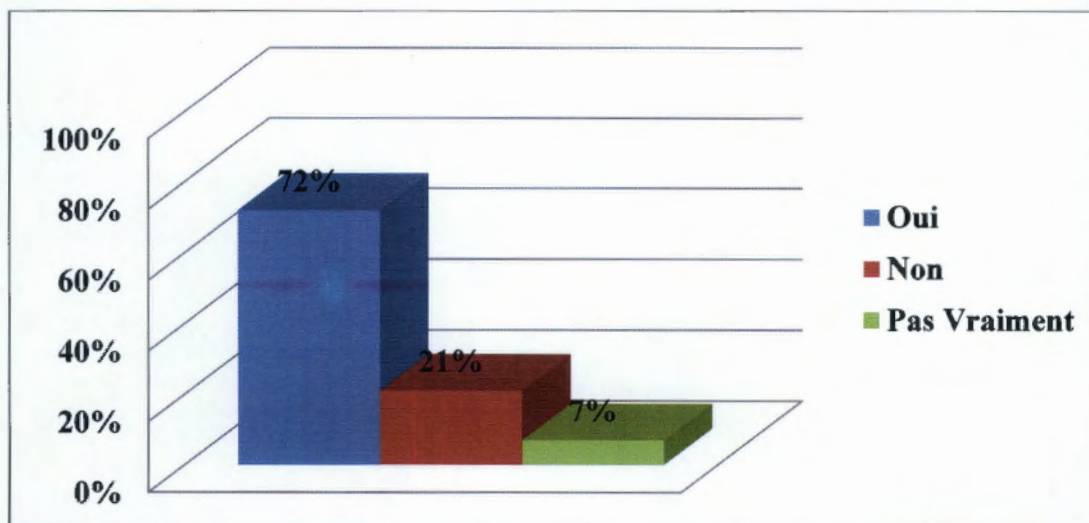
Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 9 : Entretien annuel d'évaluation

L'évaluation du personnel permet de relever le niveau de compétence de l'employé par rapport à la norme souhaitée, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir, de prendre de bonnes décisions d'affectation et d'éviter des affectations par népotisme ou par complaisance car dit-on : « L'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

5. Analyse sur les attentes et perception du personnel

Notons que 72% des personnes interrogées affirment avoir un projet professionnel ce qui est un point positif car cela montre que le personnel est motivé et ressent l'envie d'évoluer dans leur carrière.

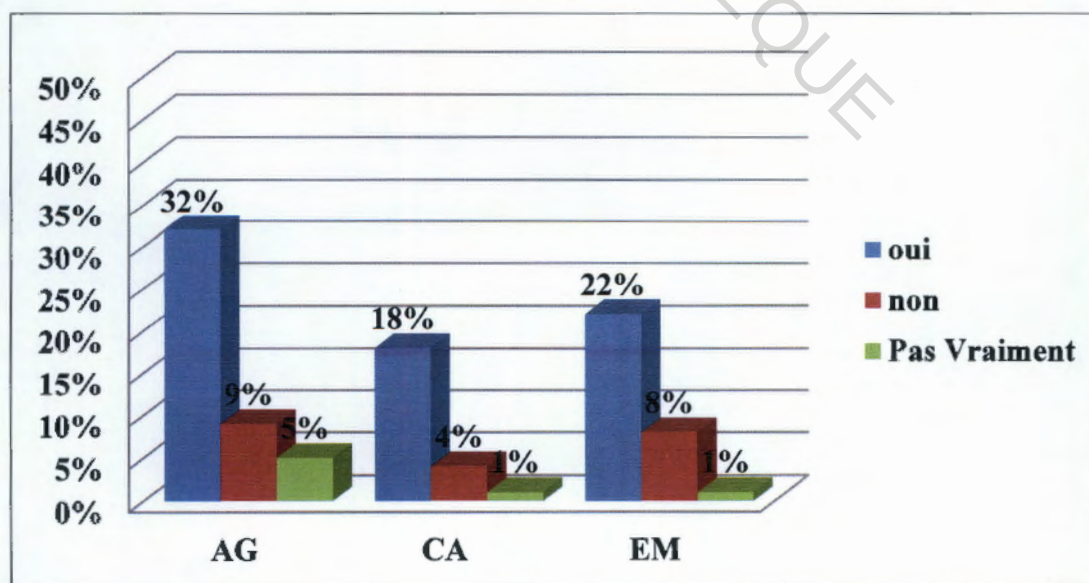


Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 10 : Projet professionnel

Le graphique ci-dessous révèle qu'à travers toutes les catégories, la majorité des agents ont bien un projet professionnel qu'ils pensent concrétiser à l'avenir. Pour une structure qui décide de mettre en place une démarche de gestion des carrières, elle ne devrait pas manquer de les intégrer dans les évolutions des carrières.

On remarquera que certaines raisons avancées par les 28% n'ayant pas de projets professionnels sont généralement le départ assez proche à la retraite, ou encore qu'ils n'y ont pas encore réfléchi.

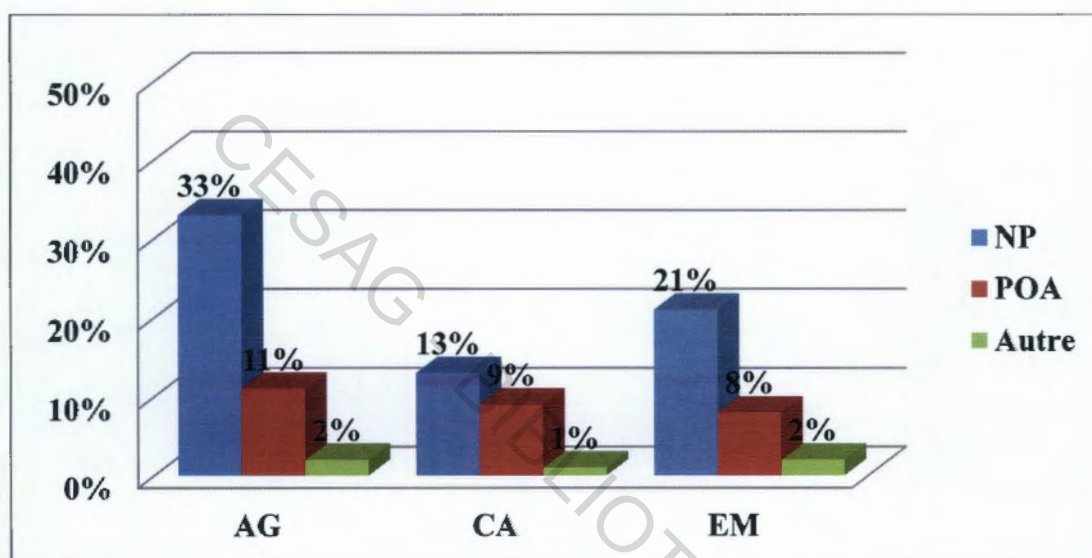


Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 11 : Projet professionnel par catégorie

Si une entreprise veut s'adapter aux évolutions de son environnement et rester compétitive, elle ne peut rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des carrières vise donc à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

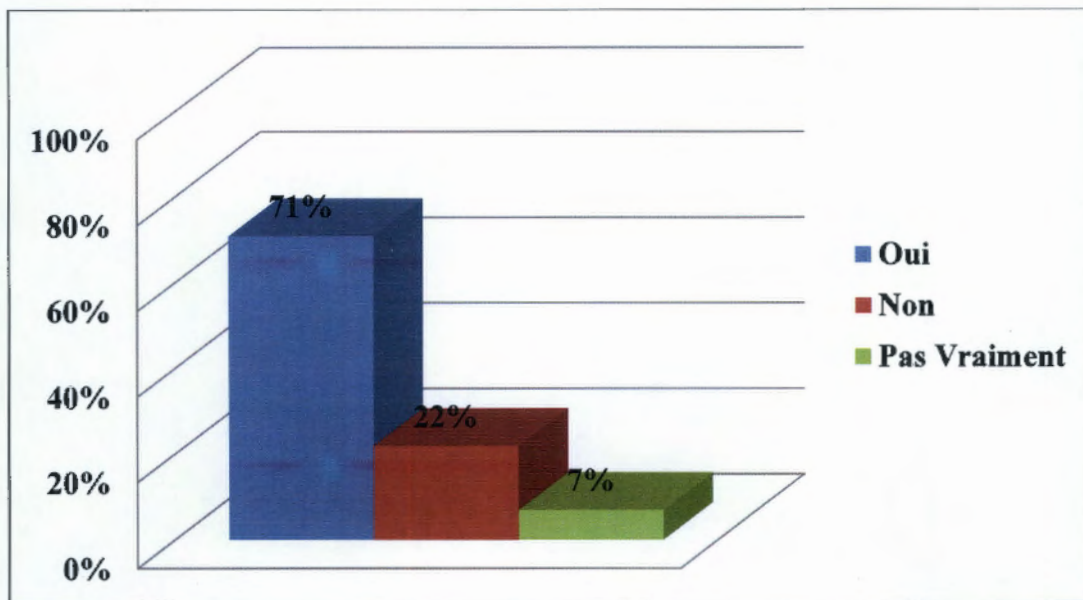
Il ressort des résultats que l'absence de plan de développement s'explique majoritairement à 67%, par le fait que le personnel dirigeant ne perçoit pas encore l'importance de la gestion des carrières aussi bien pour l'entreprise comme pour les salariés. 28% des agents évoquent le manque d'outils appropriés pour cette activité et seulement 5% avancent d'autres raisons.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 12 : Absence de plan développement

D'après nos résultats, 71% des sondés disent savoir ce qu'est une gestion des carrières et y porte de l'intérêt. Pour une meilleure gestion, la plupart des agents préconisent qu'il y ait au sein de leur institut un système de gestion des carrières performant et objectif. Celui-ci serait basé sur de meilleures politiques en termes d'évaluation annuelle, de formation du personnel, d'avancement au mérite. Qu'il y ait une bonne démarche GPEC.

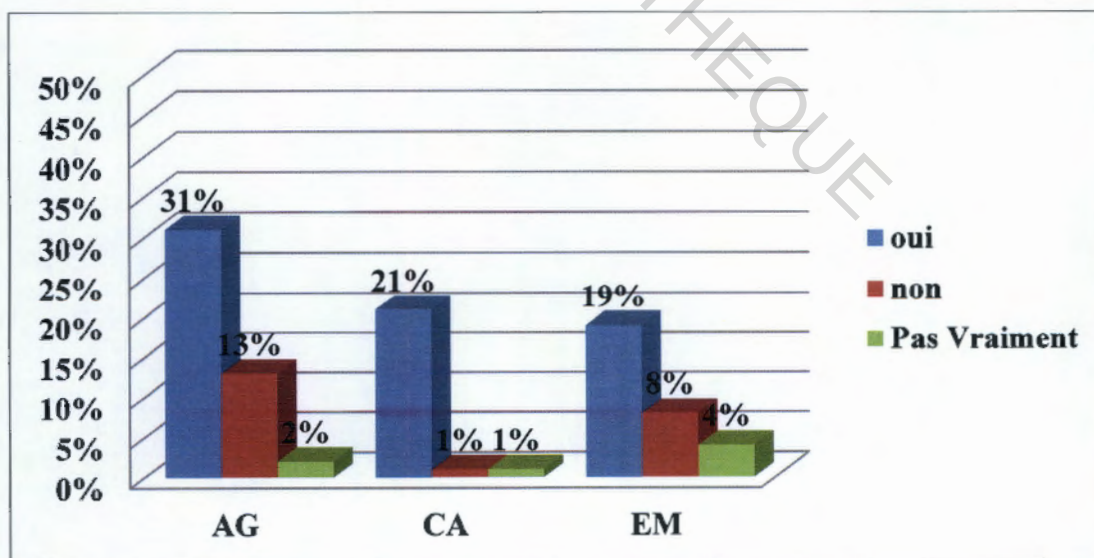


Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 13 : connaissance de la GC

Seul 29% disent ne pas savoir ce qu'est une gestion des carrières, 15% chez les agents gradés et 12% chez les employés.

La mise en place d'une gestion des carrières nécessitera que l'entreprise communique au préalable sur le sens de cette démarche, afin notamment d'impliquer l'ensemble du personnel.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

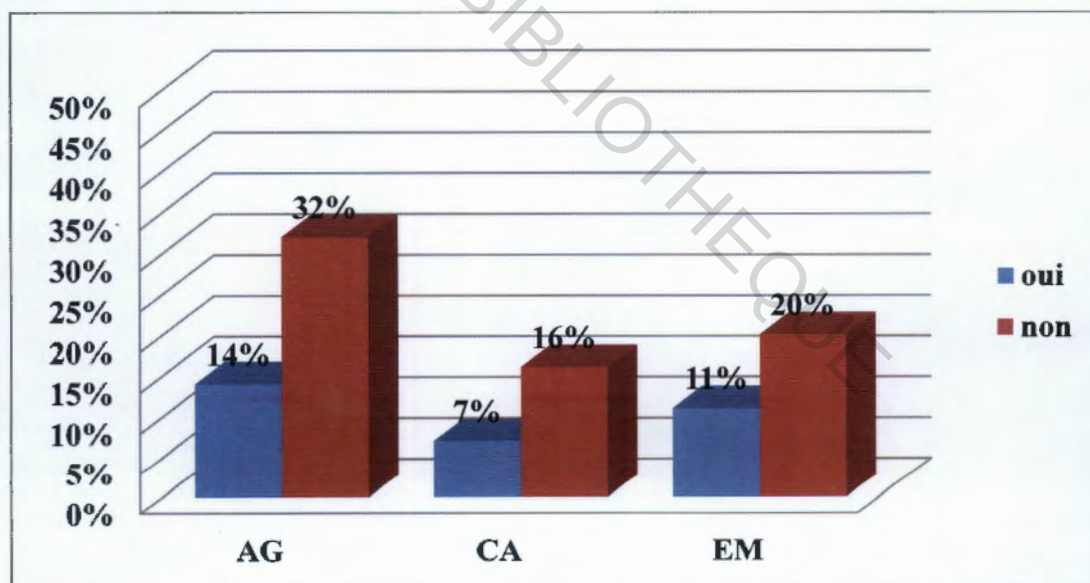
Graph 14 : connaissance de la GC par catégorie socioprofessionnelle

6. Analyse de la formation

68% des interrogés disent ne pas faire de formation régulièrement. En outre le ratio formation observé montre une forte faiblesse des actions de formations 1,03 %. Au vu des résultats, on note l'absence d'action concrète pouvant aider la plupart du personnel à renforcer leurs capacités. La principale raison avancée était qu'ils ont dû faire face à des retards et longueurs dans les procédures de financement. Ce qui fait que plusieurs formations ont été reporté à l'année suivante.

Cette situation mitigée n'aide pas réellement le personnel à ne pas être en marge des avancées technologiques, ceci pour une meilleure tenue de leur poste de travail mais aussi demeurer employable.

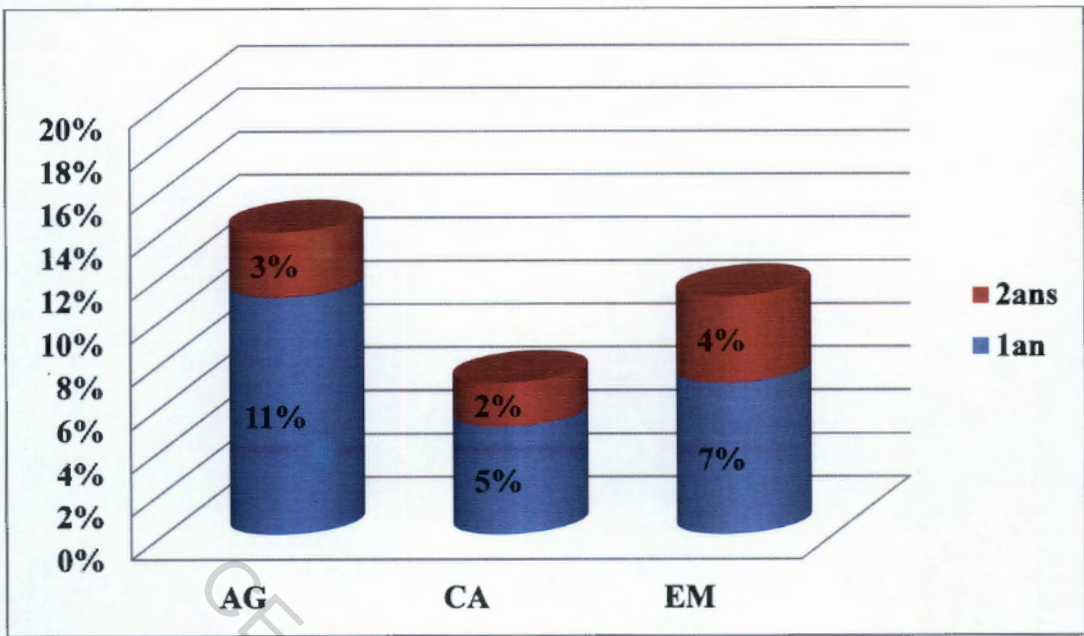
C'est généralement au cours des entretiens annuels d'évaluation que les employés font part de leurs préoccupations, mettent en évidence de nombreux dysfonctionnements. Mais puisqu'il n'existe pas de réel entretien d'évaluation, il paraît difficile de prendre en compte les besoins en formation des employés et de juger de leur pertinence.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 15 : Formation du personnel

On notera que la majorité des 32% qui disent faire des formations, affirme le faire chaque année. 9% disent le faire seulement tous les 2 ans.



Source : résultats de l'enquête sur la gestion des carrières

Graph 16 : fréquence des formations

II. Synthèse des hypothèses et des résultats obtenus

Nous avons émis deux hypothèses de recherche en début d'étude. Nous allons les rappeler et soit les affirmer ou les infirmer en fonction des résultats obtenus :

✓ **Hypothèse n°1 : « La non appréciation annuelle des compétences du personnel de l'IPRES ne permettrait pas d'avoir un système de Gestion des Carrières performant. »**

Cette première hypothèse s'est révélée être justifiée et a pu se confirmer, d'une part, grâce au fort pourcentage obtenu. En effet, près de 74% du personnel de l'IPRES (34% d'agents gradés, 16% de cadres et 24% d'employés) ne seraient pas évalués annuellement. On notera que 7% disent ne pas être pas évalués réellement. Ainsi, le système d'évaluation existant ne paraît pas convainquant. La plupart des employés ne semble pas le comprendre car n'étant pas toujours basé sur des critères objectifs. Cette situation ne semble pas propice à une gestion efficace des carrières. L'évaluation du personnel est un outil clé de la GRH car revêtant de nombreux enjeux dont celui stratégique. C'est à ce niveau qu'elle joue tout son rôle dans la gestion des carrières car elle permet la construction du plan d'évolution des agents mais aussi de l'entreprise.

D'autre part, en se basant sur les différents modèles de gestion des carrières, nous constatons que nous ne sommes pas en face d'une organisation de type technocratique. Il n'existe pas vraiment d'évaluation visant à détecter et valoriser les potentiels. Mais nous sommes plutôt dans un modèle administratif qui fonctionne en grade et par ancienneté. La gestion des carrières est très difficile et les résultats et performance sont très pris en considération.

✓ **Hypothèse n°2 : « La non perception de l'importance de la gestion des carrières est à l'origine de l'absence de plan de développement des carrières. »**

Notre seconde hypothèse a pu aussi être vérifiée. En effet, selon les résultats obtenus, nous avons pu noter les différents pourcentages suivants :

67% des agents affirment que la cause de cette absence de plan de carrière serait due à la non perception de l'importance de la gestion des carrières

28% ont affirmé par contre que c'était l'absence d'outils appropriés

5% ont pensé à d'autres raisons.

La rigidité des strates hiérarchiques observée dans le modèle administratif ne laisse pas trop la place à une mobilité systématique des managers, à l'optimisation du potentiel de tous les agents.

Au vu des résultats, combinés à l'analyse du modèle de l'organisation, nous percevons aisément que c'est la non perception de l'importance de la gestion des carrières qui a réuni un poids largement supérieur aux autres (67%).

Le processus de gestion des carrières dans les organisations est une démarche assez complexe. Ce projet doit donc rechercher l'implication de tous les acteurs en particulier celui de la hiérarchie supérieure chargée de son élaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième chapitre : recommandations

Les problèmes identifiées au cours de notre étude et l'analyse qui en a été faite, nous oblige à formuler des recommandations.

On ne peut mettre en place une gestion des carrières qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre. Nous avons eu à noter des faiblesses au niveau de l'adaptation des compétences des salariés, des problèmes d'évaluation annuelle, une absence de connaissance de ce type de gestion due sans doute au manque de communication des acteurs de la DRH et aussi un manque d'outils aidant à l'élaboration d'une politique d'évolution....)

A ce jour à l'IPRES, les compétences ne sont pas encore réellement identifiées. Il serait plus intéressant d'appliquer à la place d'une notation subjective, un système d'évaluation objectif qui permettrait de détecter les compétences dont l'organisation dispose, celles qui nécessitent une amélioration etc. Ce bilan sera utile lors de la définition des politiques et stratégies RH à court, moyen et long terme.

L'amélioration des performances individuelles est à rechercher. Elle est déterminante pour assurer la productivité individuelle globale de l'entreprise. Il serait intéressant de réfléchir sur les possibilités d'intégration au système d'appréciation de l'IPRES, le principe de la Direction Participative Par Objectif (D.P.P.O). En effet, la D.P.P.O est la forme du management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant.

Et à notre avis, cette méthode permet de situer les responsabilités de chaque agent, de chaque équipe par rapport aux objectifs et aux tâches.

La gestion de la carrière répond alors à deux impératifs simultanés : pour l'organisation, évaluer les compétences actuelles de chacun et anticiper les compétences dont elle a va avoir besoin ; pour l'individu, faire le point des compétences acquises et de la capacité à en acquérir d'autres, donc gérer sa carrière en cherchant des expériences professionnelles qui représentent des occasions de développement, et qui tiennent compte de l'évolution des stratégies organisationnelles.

D'où le management de la performance par les compétences que visent de nos jours beaucoup d'entreprises. Ce management de la performance par les compétences fait le lien constant entre les performances à atteindre, la contribution de chacun et la mise en synergie des

compétences individuelles. Ainsi, gérer les entreprises en s'appuyant sur le management par les compétences des salariés devient un atout stratégique.

Par ailleurs, la réussite de la mise en place d'une gestion des carrières dépend beaucoup de sa compréhension par les employés. Il semble judicieux de faire accepter la démarche par les salariés de l'entreprise. La gestion des carrières doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. La responsable GPP qui réalise cette démarche doit régulièrement faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

Les pratiques mériteraient d'être formalisées par un document écrit et partagé, mais également le suivi des procédures qui devra être documenté.

Pour que des actions correctives puissent être menées, il conviendrait d'impliquer la Direction Générale pour quelle intègre les ressources humaines dans la stratégie économique de l'entreprise.

Pour réussir l'intégration de cette démarche, il paraît judicieux que l'organisation s'entoure d'un personnel qualifié qui puisse pratiquer réellement les activités d'une bonne gestion des carrières et surtout maîtriser les différentes étapes du processus.

Et aussi renforcer le Service GPP d'une cellule de suivi des formations qui serait une liaison ou un pont entre ce dernier et le Service Administration du Personnel. Cette cellule aura donc pour mission de faire le point des actions menées. Ainsi, on pourra détecter les agents à faible niveau de compétence, prendre des mesures correctives pour développer leur compétence. Ce faisant, ils pourront valablement occuper des postes de même niveau ou de niveau hiérarchique supérieur.

En ce qui concerne la formation, il faut l'évaluer : c'est-à-dire apprécier les compétences acquises en termes de niveau de formation atteint et de capacité à exercer le métier. Ainsi,

l'évaluation des connaissances doit être réalisée par rapport aux objectifs opérationnels et quantifiables qui avaient été préalablement définis. Il faut contrôler les connaissances individuelles du salarié et vérifier ses capacités et connaissances professionnelles en fin de formation. Cette évaluation peut être mise en œuvre dès le retour du salarié à son poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou l'an.

Ces suggestions et modalités de mise en application sont loin d'être exhaustives pour améliorer la politique de la Gestion des Carrières du personnel de l'IPRES. Mais nous pensons sincèrement que la mise en œuvre diligente de ces dernières contribuera à l'amélioration de cette politique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Quels que soient la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement.

La gestion des carrières existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Cependant, il est nécessaire qu'une démarche réelle et concrète d'implication des acteurs ait lieu, à défaut de pouvoir remettre en cause la survie du projet. C'est à chaque entreprise de réfléchir à la manière dont elle veut le faire et de prévoir un délai assez long de mise en œuvre. Si les entreprises disposent des compétences nécessaires pour réfléchir à un tel projet, quand se mettront-elles toutes à réfléchir à la manière humaine de le faire ? Expliquer plus que convaincre, chercher avec tous les acteurs plutôt que de leur apporter du tout prêt, partir des personnes plus que des modèles... Les réponses techniques sont faciles à trouver, mais il ne faut pas oublier que le savoir être relationnel est un atout indispensable pour le responsable, quel que soit son niveau hiérarchique.

La gestion des carrières ne peut se faire sans la participation de l'entreprise. Car un individu ne possède pas toujours toutes les informations nécessaires pour pouvoir concrétiser son projet de développement professionnel. Mais, le salarié en tant que principal intéressé doit adopter une attitude active vis-à-vis de sa carrière. Il faut qu'il apprenne à se connaître lui-même, pouvoir définir ses besoins et ses aspirations. L'entreprise pourra ainsi prendre des mesures de carrière en fonction de ses propres besoins et des motivations du salarié. Par conséquent, une bonne gestion des carrières peut permettre à chaque partie d'en tirer ses avantages.

La Direction des Ressources Humaines devra jouer un rôle essentiel dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

- Gérer les tâches administratives, il revient à cette dernière d'optimiser le rapport qualité/coût de la gestion administrative en gérant l'agent de son entrée à sa sortie ; c'est-à-dire « veiller au quotidien à mettre les agents dans les conditions optimales de travail dans le respect de la législation sociale et des procédures en vigueur ».

- Manager la stratégie, le DRH devra traduire la stratégie générale en des objectifs opérationnels à atteindre.
- Conduire le changement, il faut à tout prix s'adapter aux évolutions, garantir la stabilité du corps social dans l'entreprise et, faire évoluer les mentalités malgré les résistances aux changements.
- Le renforcement des motivations passe par un bon recrutement, une meilleure organisation du travail, la régulation sociale permanente, une rémunération basée sur l'équité, et surtout une gestion des carrières pour les fidéliser à l'entreprise. Pour ces deux derniers points, ce sont les agents qui sont au centre de gravité des actions menées. Le DRH devra initier une démarche de réactualisation des descriptions des emplois qui devrait tenir compte :
 - D'explicitier et de clarifier les règles du jeu ;
 - De faire refléter la réalité des activités ;
 - De rendre visible la mobilité professionnelle ;
 - De rendre visible la disponibilité des postes ;
 - D'élaborer le plan pluriannuel de formation.

Par la mise en place d'une Gestion des Carrières, l'entreprise va donner l'occasion à ses salariés de pouvoir évoluer dans leur métier, gagner en responsabilité, accéder à des fonctions supérieures, progresser, s'enrichir en se formant et en évoluant. Les formations reçues permettront également de rester employable, et les changements de fonctions ou métier pourront amener à un accroissement de la rémunération.

Les salariés vont pouvoir se construire une carrière, et ne pas stagner dans leur métier. Ils éviteront ainsi le sentiment de plateau de carrière, et donc la démotivation que cela engendre. Evoluer dans son métier, se construire une carrière, c'est également rompre avec la monotonie et se sentir bien au travail. Les salariés vont bénéficier d'une forme de reconnaissance de la part de leur entreprise, et se sentir valorisés. Ils vont se voir donner la chance d'effectuer un travail qui leur convient, sur lequel l'entreprise fera le point d'année en année afin d'apporter les ajustements nécessaires, et cela leur permettra de trouver le meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée. Ils se sentiront importants, motivés et sauront pourquoi ils se donnent à fond dans leur travail. Ils donneront le meilleur d'eux-mêmes, parce qu'ils seront reconnus et auront envie de progresser.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Ouvrages

1. Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. « **Management des Compétences : Réalisations Concepts - Analyses** » édition DUNOD Paris 2002, p.190.
2. Daniel HELD « **Management développement et mobilité** » Persorama, n°4 1996
3. Guérin G. et Wils T., « **La gestion des carrières: une typologie des pratiques** », Gestion – Revue internationale de gestion, vol. 17, no 3, septembre 1992.
4. Le Boterf G. « **Développer la compétence des professionnels Construire les parcours de professionnalisation** », Editions Liaisons, Paris 2002, p.220.
5. Loïc C. Francis G., Frédérique P. « **Gestion des Ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie** » DUNOD 2002, p.432
6. Martory B. et Crozet D. « **GRH pilotage social et performance** » 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005.
7. PERETTI J.M « **la gestion des ressources humaines** », 10^e Edition Vuibert Entreprise, Paris, p.272
8. Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** » 2^e édition, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 2004, p. 283-314

Mémoires

9. Angèle KOFFI « **La pratique de la Gestion des Carrières à la SOBEMAP : Défis et perspectives** », mémoire de fin de formation, Licence GRH, 2007

10. Cabiratou OGOUBIYI épouse Yaya « **LA GESTION DES CARRIERES A LA CBAO : l'exemple des rédacteurs commerciaux et chargés de clientèle**», mémoire de fin de formation, DESS/GRH, 2002 - 2003.

Pages Web consultés

11. Cadin, Bender et St-Giniez, « **Carrières nomades**» (2003) www.google.fr

12. CHEN Fang et FILLEY Thomas, « **GPEC et Gestion des carrières** » www.google.fr

13. Hannatou Hassane Ousmane, « **Compte rendu de lecture** » réalisé dans le cadre du cours de relations humaines dans les affaires internationales, hiver 2007, programme de maîtrise en gestion internationale, Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval, Professeur Gérard Verna www.google.fr

14. VERDUN F, « **Mettre en place une gestion des carrières : S'interroger sur le pourquoi et le comment** » www.google.fr

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

1. GESTION DES CARRIERES

- Point de vue
- Etat des lieux
- Mise en place
- Opportunités
- Freins

2. Stratégies

- Objectif RH
- Communication

3. Référentiels (compétences, métiers, formation)

- Existences
- Effectivité

4. Outils pour la GESTION DES CARRIERES (existants)

- Fiches de poste
- Cartographie des emplois
- Répertoire des emplois

5. Difficultés rencontrées

ANNEXE 1

Questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, nous vous prions de bien remplir ce questionnaire anonyme. Merci de votre attention.

Identification

Direction :

Sexe

M

☐

F

☐

Service :

Ancienneté.....

Catégorie Socioprofessionnelle : Cadre ☐

Agent Gradé ☐

Employé ☐

1. Pensez-vous que vous êtes actuellement au poste qui correspond à vos compétences ?

OUI ☐

NON ☐ Passer à la question 2

Pas Vraiment ☐

2. Si non, pourquoi ?

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

3. Avez-vous bénéficié d'un reclassement depuis que vous êtes à l'IPRES ?

OUI ☐

NON ☐

4. Avez-vous une fiche de poste ?

OUI ☐

NON ☐

5. Vous fixe-t-on des objectifs annuels à atteindre ?

OUI ☐

NON ☐

Pas vraiment ☐

6. Passez-vous un entretien annuel d'évaluation ?

OUI ☐

NON ☐

Pas vraiment ☐

7. Avez-vous un projet professionnel ?

OUI ☐

NON ☐

Pas vraiment ☐

8.

Si non Pourquoi ?

.....

.....

9. Parmi les raisons citées ci-après, l'absence de plan de développement des carrières est due à quoi ?

Non perception de l'importance de la gestion des carrières

Pas d'outils appropriés à une gestion des carrières

Autres, à préciser

10. Faites-vous une formation ?

Oui ☐

Non ☐

11. A quelle Fréquence ?

Annuellement ☐

Tous les 2 ans ☐

12. Savez-vous ce qu'est une Gestion des Carrières ?

Oui ☐

Non ☐

Pas vraiment ☐

13. Que proposeriez-vous pour une gestion efficace des carrières à l'IPRES ?

.....

.....

14. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ?

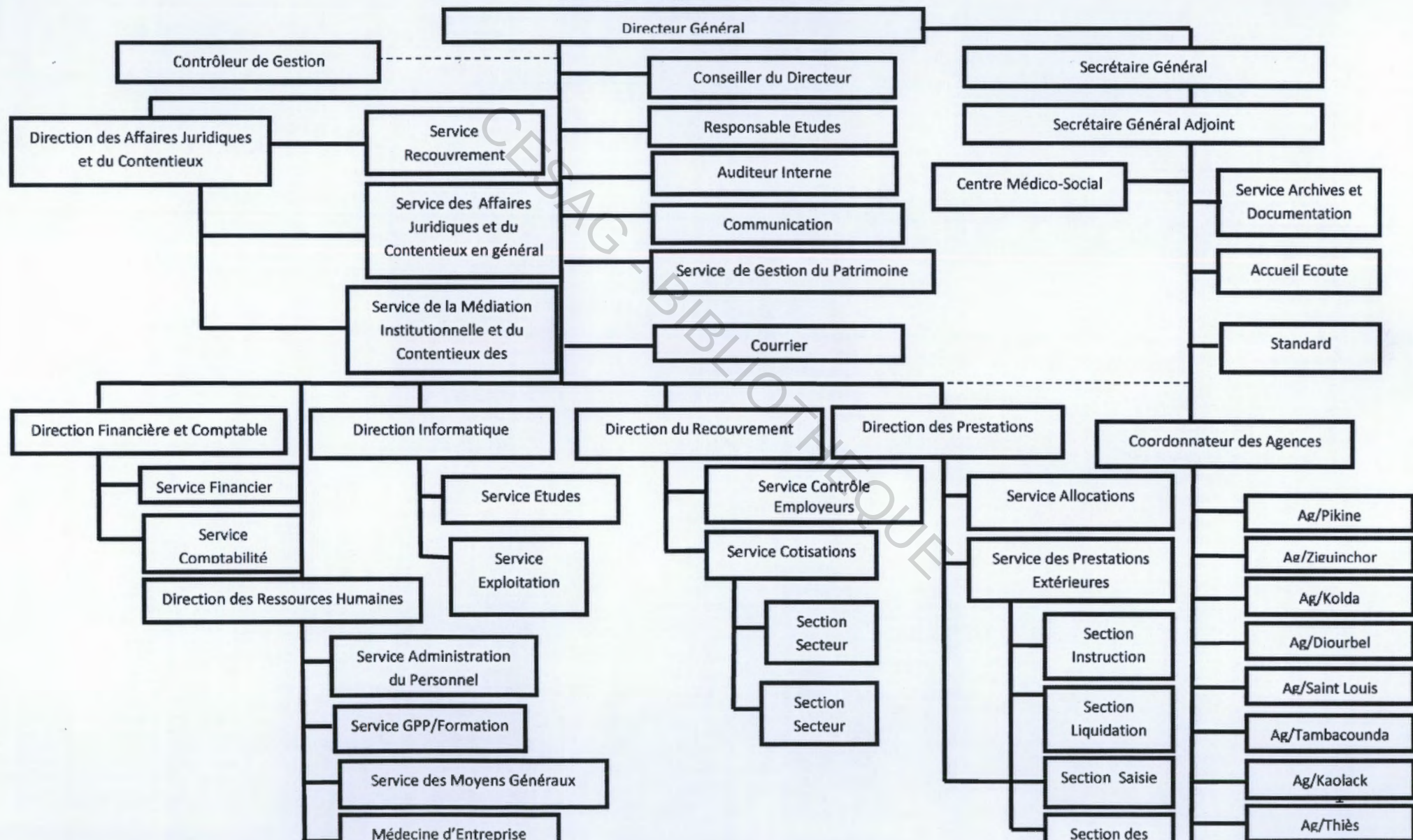
.....

.....

.....

ANNEXE 3

Organigramme de l'IPRES



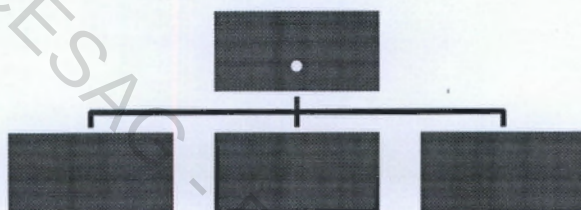
ANNEXE 4

Exemple d'une fiche de poste

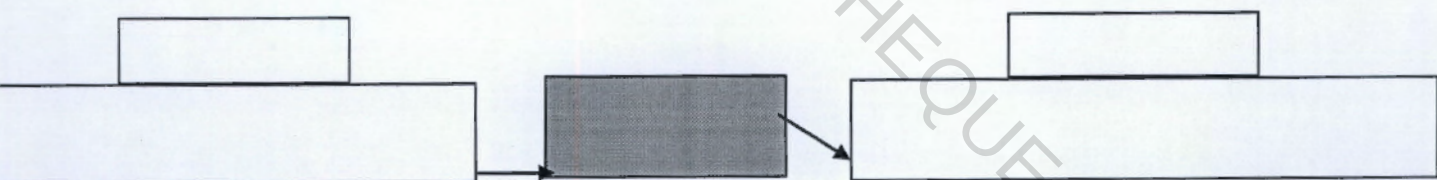
Nom de la Société	Nom de l'emploi	Fiche de poste	Date le 00/00/0000
		DRH	

A - DESCRIPTION DU POSTE :

B - SITUATION DANS L'ORGANISATION (LIAISONS HIERARCHIQUES) :



C - LIAISONS FONCTIONNELLES INTERNES ET EXTERIEURES :



E- CRITERES DE PERFORMANCE :

F- CONSEQUENCES D'ERREURS :

G - QUALIFICATIONS ET COMPETENCES REQUISES :

H - QUALITES :

I- TACHES :

J- SUPPLEANCE :

Rédacteur			Approbateur	
fonction			fonction	
Visa			Visa	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION	1
I. PRESENTATION DE L'ETUDE	3
Problématique.....	3
1. Objectifs de l'étude.....	6
2. Hypothèses de travail.....	6
3. Intérêt du sujet	6
4. Méthodologie de Recherche.....	7
5. Difficultés Rencontrées	8
6. Délimitation du champ d'étude	8
7. Annonce du Plan.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
Premier chapitre : cadre théorique et typologies de la notion de carrière.....	11
I. Définition des concepts clés.....	11
II. Typologies de la notion de carrière	19
Deuxième chapitre : Présentation du contexte de l'étude	28
I. Missions et mode de Gestion	28
II. Politique de Gestion de l'IPRES	29
1. La DRH, Composition et Organisation	29
2. Evaluation du personnel	30
3. Gestion du fichier du personnel.....	32

4. Démarche GPEC et Gestion des Carrières	33
5. Formation du personnel.....	34
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	36
Premier chapitre : présentation des résultats.....	37
I. Présentation des résultats	37
II. Synthèse des hypothèses et des résultats obtenus	50
Deuxième chapitre : Recommandations	52
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	57
ANNEXES	59