



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abou bekr Belkaid – Tlemcen

Faculté de science économique et gestion et science commercial

Département de science économique et gestion et science commercial

Filière : Science de Management

Option : gestion des ressources humaines

Projet de Fin d'Etudes

Licence : Management des ressources humaines

Intitulé : management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel

Présenté par :

- Mehdid Yamina
- Bahri Abou- Bakr

Encadreur : M^r bellahcen

Année Universitaire: 2013-2014



*A l'aide de dieu la tout puissant, nous avons pu
achever ce travail*

Que nous dédions avec toutes nos affections :

*A nos chers parents, en témoignage de l'amour, de
respect et de gratitude que nous leur porte et en
reconnaissance*

*pour tous les sacrifices consentis sans la quels nous ne seraiet
jamais arrivé à cette consécration*

A nos sœurs et nos frères.

A tout nos amis.

A notre encadreur M^r Bellahcene

Nous vous souhaite le bonheur

A tous notre promotion

yamina
yamina

Abou Bakr
Abou Bakr

Introduction générale.....

Chapitre 1 : planification stratégique des ressources humaines

I. Introduction.....	1
II. Définition:.....	1
III. Avantage et inconvénients.....	2
IV. Facteur de réussite.....	3
1. la prise en charge de la démarche par la haute direction.....	3
2. l'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus.....	4
3. la prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice.....	4
4. l'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale.....	4
5. la mise à profil optimale des forces des RH en place.....	5
6. la réalisation du processus à petits pas et étape par étape.....	5
7. la qualité des informations sur les RH:.....	5
V. Limite de l'approche PSRH:.....	6
VI. Etapes du processus.....	6.....
1. l'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation.....	6
2. la prévision des besoins en ressources humaines.....	6
3. la prévision des ressources humaines disponibles.....	7
4. l'analyse des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles.....	7
5. le plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	7
6. le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	8
VII. Conclusion:.....	8

Chapitre 2 Analyse d'emploi

I Introduction:.....	9
II. Evolution.....	10
III. Définition.....	10
IV. Lien avec l'évaluation des emplois.....	11
V. Intervenants impliqué et processus d'analyse.....	11
1 Intervenants impliqués..... ;.....	11
2. Responsabilité des analystes.....	12
3. Processus d'analyse.....	13
VI. Principaux techniques.....	14
VII. Les avantages de l'analyse de l'emploi.....	15
VIII. Conclusion.....	15

Chapitre 3 La gestion de carrière

I Introduction.....	16
II. Définition.....	16
III. Importance de la gestion de carrière.....	17
IV. Les types de carrière.....	17
V. Les étapes du développement d'une carrière.....	19
VI. Le rythme du déroulement de la carrière.....	20
VII. La gestion des jeunes diplômés et des jeunes employés nouvellement embauchés.....	21

VIII. Conclusion.....	22
-----------------------	----

Chapitre 4 : Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle

I. Introduction.....	23
II. Historique.....	23
III. Mise en œuvre.....	24
IV. Condition d'éligibilité.....	25
V. Catégories ciblées.....	25
VI. Rémunérations et bourses.....	27
VII. Mesures incitatives au recrutement.....	28
VIII. Mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi.....	29
IX. Conclusion.....	30

Chapitre 5: Recherche et action sur terrain

I. Introduction.....	31
II. L'étude de cas réalisée au niveau de lamidonnerie de MAGHNIA.....	32
III. L'étude de cas réalisée au niveau de centre de formation professionnelle et d'apprentissage de MAGHNIA.....	37
Conclusion général.....	42

Liste des Figures :

Figure 1 : *Processus d'analyse des emplois.....*

Figure 2 : *principales techniques de l'analyse des emplois.....*

Figure 3: *Les données clé de l'entreprise de l'amidonnerie de MAGHNIA.....*

Figure 4: *Organigramme de l'Amidonnerie de MAGHNIA.....*

Figure.5:*Répartition des employés de l'Amidonnerie de MAGHNIA.....*

Figure 6 :*Organigramme de centre de Formation professionnel de MAGHNIA.....*

Figure 7:*Répartition des employés du centre professionnel et d'apprentissage MAGHNIA*

Liste des abréviations :

- **PSRH** :Planification Stratégique des Ressources Humaines.
- **GRH** :Gestion des Ressources Humaines
- **GSRH** : Gestion Stratégique des Ressources Humaines
- **RH** : Ressources Humaine.
- **DAIP**: Dispositif D'Aide à L'Insertion Professionnel
- **SPE**: Service Public de l'Emploi
- **ANEM** : Agence National de l'Emploi
- GMAO**: Gestion du Maintenance Assisté par Ordinateur.
- **OIT** : Organisation Internationale de Travail.
- **ONAMO** :Office Nationale de Main d'œuvre
- **DEW** : Direction de l'Emploi de Wilaya
- **CID** : Contrat d'insertion des Diplômés
- **CIP** : Contrat d'Insertion professionnel
- **CFI** : Contrat Formation-Insertion
- **CTA**: Contrât de Travail Aidé.
- CDD**: Contrat de Durée Déterminée.
- CDI**: Contrat de Durée Indéterminée
- **DA**: Dinard Algérienne.
- **SPA** : Société Par Action
- FA** :Formateurs d'Apprentissages.
- FR** :Formateurs Résiduels
- CFPA** : Le centre de formation professionnelle et d'apprentissage

Résumé:

L'objectif de ce travail consistait à observer les pratiques de gestion stratégique des ressources humaine mises en œuvre par les organisations algériennes privées et publiques et à estimer leurs impacts sur l'efficacité du système d'insertion professionnel. A ces fins, une étude de cas comparative fut réalisée sur deux organisations : l'une privée et l'autre publique. Dans le cadre de cette étude, un questionnaire fut administré et des entretiens furent entretenus avec des acteurs des deux entreprises. Généralement, les résultats de cette étude décrivent une planification des ressources humaine anarchique dans les deux organisations. L'analyse de l'emploi et la gestion des carrières existent seulement dans l'organisation privée ; leurs pratiques et procédures restent dans cette organisation à un état embryonnaire. En outre, le système d'insertion professionnel est plus efficace dans l'organisation privée par rapport à l'organisation publique. A la fin il importe de souligner que les résultats de la recherche n'ont pas permis de répondre à la question relative aux liens entre la GSRH et l'efficacité des systèmes d'insertion professionnel.

Mots clés : planification stratégique, analyse des emplois, gestion des carrières, insertion professionnelle

ملخص :

الهدف من هذا العمل هو التحقق من ما إذا كانت هناك إدارة إستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية العامة والخاصة ودورها في فعالية نظام الإدماج المهني . من أجل الإجابة عن هذا التساؤل ، أجرينا دراسة مقارنة لمنظمتين إحداهما خاصة و الأخرى عامة. على مستوى كل منظمة ، وزع استبيان و أجريت مقابلة مفتوحة مع مجموعة من الفاعلين.

بينت نتائج الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية تسودها الفوضى في كلا المنظمتين ، أما التحليل الوظيفي فهو موجود فقط في المنظمة الخاصة ، و كبار المسؤولين في المنظمة الخاصة هم فقط من يستفيد من برنامج إدارة الحياة الوظيفية أما هذا البرنامج فهو غير كافي في المنظمة العامة. بالنسبة لنظام الإدماج المهني، فهو أكثر كفاءة في المنظمة الخاصة مقابل المنظمة العامة. في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة لم تسمح بالإجابة على التساؤل المتعلق بالعلاقة الناشئة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و نظام الإدماج المهني.

كلمات البحث: تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الإدماج المهني

Abstract

The objective of this work was to observe the practices of strategic human resources management implemented by private and public organizations Algerian and estimate their impact on the effectiveness of the professional insertion system. For these purposes, a comparative case study was conducted on two organizations : one private and one public. In this study , a questionnaire was administered and interviews were discussed with stakeholders of both companies. Generally, the results of this study describe an anarchic planning human resources in both organizations . The analysis employs and career management exist only in the private organization; practices and procedures remain in the organization in an embryonic state In addition, the professional insertion system is more efficient in the private versus public organization organization. At the end it should be stressed that the results of the research are not allowed to answer the question on the relationship between SHRM and effectiveness of professional insertion systems.

Keywords : strategic planning, job analysis , career management , workforce

Introduction Générale

Introduction générale :

-

L'insertion professionnelle des jeunes, pose un grand problème récurrent de dimension nationale, et identifiée comme préoccupation fondamentale de l'action gouvernementale en Algérie.

Force est de constater que, malgré l'injection massive de budgets publics sous différentes formes, l'insertion professionnelle des jeunes, particulièrement ceux issus de l'enseignement supérieur, demeure préoccupante au regard de l'accès à l'emploi.

Face à ces préoccupations, il importe de s'interroger sur la place de la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations et sur son impact sur l'efficacité des actions d'insertion professionnelle.

En effet, la gestion stratégique des ressources humaines constitue aujourd'hui une condition fondamentale pour le succès de toute action de recrutement, de gestion de carrières ou de développement des compétences.

Pour bien des organisations, la gestion stratégique des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation, la main-d'œuvre représente pour plusieurs entreprises un facteur de succès déterminant. La qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

Sur le plan théorique, les approches disciplinaires de l'insertion professionnelle concernent essentiellement des approches de type économique, sociologique ou encore psychologique et oscillent le plus souvent entre des représentations globales et quantifiées des politiques d'insertion et des représentations individuelles et collectives centrées sur les perceptions et le vécu des personnes éloignées de l'emploi. Les travaux en gestion restent limités et projettent la recherche dans une dimension exploratoire. Pourtant, les enjeux associés à la mise en place d'actions en faveur de l'insertion, à l'initiative des entreprises, invitent à considérer l'insertion professionnelle en tant qu'objet de recherche à part entière. Cette question interroge non seulement la responsabilité sociale de l'entreprise, mais également les pratiques de GRH dans leur ensemble, puisqu'elle a un impact direct sur les processus RH, en particulier, le recrutement et l'évaluation.

Partant de ce qui précède, ce rapport de stage met en lumière la problématique suivante: "**Dans quelle mesure le système d'insertion professionnelle constitue-t-il un nouvel enjeu pour la gestion stratégique des RH ?**"

Globalement, cette problématique nous amène aux sous-problématiques suivantes, qu'on va essayer d'y répondre à travers ce travail :

- Est-ce qu'il existe une planification stratégique des ressources humaines dans les organisations algériennes publique et privé ?
- Est-ce qu'il y'a une analyse de postes dans les organisations algériennes public et privé ?
- Est-ce que les jeunes diplômés et les jeunes employés nouvellement embauchés bénéficient d'un programme de gestion des carrières ?
- Est-ce que l'application de système d'insertion professionnel est semblable dans toutes les organisations algériennes ?
- Quel est l'impact des pratiques de gestion stratégique de ressources humaines sur l'efficacité des actions d'insertion professionnelles au niveau des organisations algérienne ?

Partant sur la problématique les questions de recherche posées, le travail sera divisé en deux parties : études théorique qui va suivre l'analyse descriptive.

Etude de cas ou on va se concentrer sur deux entreprises et essayer d'appliquer la dimension théorique sur la réalité, par l'analyse des données des deux entreprises.

Ainsi l'étude sera présentée en cinq chapitres : quatre théoriques et un pratique.

- Le 1er Chapitre :

Sera consacré à la planification stratégique des ressources humaines qui constitue un moyen privilégié pour arriver à gérer de façon plus prévisionnelle ou stratégique les ressources humaines (RH). Il présentera les principaux avantages et inconvénients de la PSRH, les facteurs qui doivent être considérés lors de l'implantation d'un processus de PSRH, et les étapes de ce processus.

- Le 2ème chapitre :

Sera consacré à l'analyse des postes les liens avec l'évaluation de l'emploi qui permet d'évaluer les différentes tâches des postes de travail ; ensuite on va présenter les différents processus et les intervenants impliqués et leurs principales techniques ; et en fin, on va citer les avantages de l'analyse des postes.

- Le 3^{ème} Chapitre :

Sera Consacré à la gestion de carrière .On a d'abord montrer l'importance et les types de la gestion du carrière ensuite on va présenter les différents étapes de développement de la gestion de la carrière ,en fin on va présenter comment se faire la gestion des jeunes diplômés et les nouvelles recruté .

- Le 4^{ème} Chapitre :

se présente le Dispositif d'aide à l'insertion professionnel , en effet on va d'abord parler de l'historique de ce Dispositif , ensuite on va présenter les condition d'accès , catégories ciblées ,ainsi les bourses et la couverture sociale des jeunes insérés en fin la formation au milieu de travail.

- Le 5^{ème} Chapitre :

Ce dernier Chapitre est consacré à une étude de cas de deux organisations Algérienne : « Amidonnerie de Maghnia » Situés dans l'ouest Algérien, dans la Région de Maghnia et Le Centre de formation professionnel -Maghnia-

On va essayer d'appliquer tout ce qu'il avait été collecté dans la partie théorique et sortir avec des résultats qui vont être la base de faire des suggestions et des recommandations.

Enfin, on va terminer ce travail par un résumé générale rassemble ce qui a été présenter dans le partie théorique et pratique.

Chapitre 1:
Planification Stratégique des Ressources Humaine

Chapitre 1 :Planification stratégique des ressources humaines.

I. Introduction :

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) constitue l'un des outils efficaces pour faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une fonction stratégique de l'organisation, au même titre que l'ensemble de ses autres fonctions, et pour que la GRH soit prise en compte, elle aussi, au moment de l'élaboration du plan stratégique d'évolution de l'organisation. **(GUÉRIN, et al ,1988).**

La PSRH semble s'imposer de plus en plus comme étant l'une des réponses stratégiques avantageuses par rapport aux défis d'aujourd'hui et de demain des organisations. Elle constitue en fait un bon moyen de s'assurer de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La planification stratégique RH a un triple objectif :

- Faire en sorte que l'organisation dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses plans opérationnels – qu'elle puisse compter « au bon moment » sur les « bonnes personnes » ayant les « bonnes compétences ».
- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines de la région et du secteur communautaire.
- Demeurer souple afin que l'organisation puisse effectuer des changements si les événements ne se déroulent pas comme prévu. **(GUÉRIN et al , 1988).**

II. Définition :

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) c'est une sorte de plan-synthèse qui sert à encadrer les activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés dans différents plans sectoriels de l'organisation et en proposant des moyens pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation.**(Sekiou et al ,2001).**

C'est aussi un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les moduler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne de travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui

leur est demandé. Autrement dit, la PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des exigences de l'environnement externe sur celle-ci et en ajustement des compétences des RH à ces exigences. (Sekiou et al ,2001).

- La PSRH exige d'une organisation qu'elle analyse le futur autant que le présent et, surtout, qu'elle projette son devenir en fonction des opportunités que présente ce futur anticipé. L'analyse du futur s'appuie principalement sur des techniques telles que le remue-méninge, l'élaboration de scénarios possibles ou la technique Delphi. L'analyse du futur consiste essentiellement en l'identification des forces qui vont modeler l'avenir, l'évaluation de différents scénarios futuristes, la fixation d'objectifs organisationnels et la sélection des pistes d'actions requises par les orientations d'une organisation. (Walker, 1990) .

III. Avantage et inconvénients :

La PSRH se présente comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour toute organisation qui souhaite :

- Accroître l'apport des RH à la réussite de l'organisation.
- Associer le plus efficacement possible les activités des GRH et les objectifs de l'organisation .
- Obtenir davantage d'information sur les RH .
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH
- Améliorer la productivité et par le fait même la rentabilité de l'organisation
- Permettre une meilleure utilisation des potentialités des RH .
- Anticiper adéquatement la relève .
- Attirer des RH de qualité .

Rendre la GRH dans sa globalité plus adéquatement ; etc. de plus, la PSRH peut influencer les prises de décisions de l'organisation, donner des renseignements pertinents sur la composition de sa main-d'œuvre, permettre l'élaboration de prévisions liées aux impacts des changements environnementaux et permettre de réagir à temps dans la croissance de l'organisation.

Toutefois, la PSRH n'a pas des avantages. Au compte des inconvénients, on peut citer entre autres :

- Les couts énormes qu'elle exige
- Le niveau de complexité plus élevé dans les prises de décisions
- Le surplus d'information sur les RH que les dirigeants des organisations doivent assumer et canaliser
- Les engagements plus lourds de conséquences que ces dirigeants prennent à l'égard des RH etc...(**Sekiou et al ,2001**).

IV. Facteurs de réussite :

De nombreux facteurs doivent être considérés lors de l'implantation d'un processus de PSRH comme : planification stratégique des ressources humaines .

1 -la prise en charge de la démarche par la haute direction :

La haute direction doit avant tout être convaincue que la PSRH peut avantageusement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme pour l'instauration de tout changement, il est nécessaire que la haute direction s'implique en affirmant ses convictions par rapport à la PSRH. (**Normande et al , 1992**).

Si la haute direction ne s'approprie pas suffisamment la démarche, si elle ne se fait pas l'instigatrice de sa mise en œuvre, si elle ne demeure pas responsable du déroulement des activités de PSRH et si cette démarche n'est pas cohérente avec sa philosophie de gestion, il est difficile d'espérer obtenir l'adhésion requise de l'équipe de direction et du personnel de l'organisation à ce sujet. (**Guérin et al , 1992**).

De plus, la Loi sur la fonction publique édicte que la GRH relève de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme. La PSRH demeure un moyen de gérer stratégiquement les RH. Il en découle logiquement que la PSRH devrait conséquemment être prise en charge par la haute direction. (**Guérin et al , 1992**).

2- l'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus :

La stratégie d'implantation de la PSRH est tout aussi importante que le processus de PSRH lui-même.

En effet, on peut s'attendre à des résistances dans l'organisation lors du démarrage de la PSRH puisqu'elle constitue un changement.

L'un des facteurs de succès consiste à rallier et à convaincre au préalable l'équipe de direction de l'importance et de la nécessité du changement proposé. Il importe d'inculquer la conviction que le changement permettra de mieux faire les activités importantes qu'auparavant. L'implantation est en majeure partie une affaire de persuasion.

Cette tactique de démarrage doit faire en sorte que l'équipe de direction s'approprie la démarche et "l'opérationnalise" dans son milieu dans le même sens et avec la même conviction que la haute direction. (Normande et al ,1992).

3- la prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice :

Les changements de l'environnement externe ont une incidence critique sur le devenir de l'organisation. Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement si l'on considère leurs caractéristiques d'incertitude, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunisme pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe. (Normande et al , 1992).

4- l'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale :

Une organisation intéressée à implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être considérée comme une fin, mais son implantation doit plutôt constituer un moyen d'atteindre les objectifs en regard de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des RH fixées par les décideurs.

L'organisation engagée dans une démarche de PSRH doit s'attendre à ce que ça "bouge".

La PSRH est un outil de changement. Conséquemment, la haute direction qui souhaite procéder à son implantation est donc prête à questionner l'organisation, à oser remettre en cause des programmes jugés jusqu'alors intouchables, à se définir une philosophie de gestion ou à la revoir. (Normande et al , 1992).

5- la mise à profit optimale des forces des RH en place :

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des RH en place. Elle favorise ainsi toutes ses chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel des ses RH.

De plus, elle augmente la probabilité d'atteindre ses objectifs stratégiques plus facilement ou plus rapidement. Viser, au contraire, des objectifs d'évolution de l'organisation qui se démarqueraient beaucoup des compétences en place pourrait compromettre les chances de l'organisation d'atteindre ses objectifs ou lui faire subir des pressions indues. (Normande et al , 1992).

6-la réalisation du processus à petits pas et étape par étape :

L'une des tactiques de démarrage de la PSRH consiste à commencer "petit mais important". Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise nécessaire pour mettre en marche le processus; le risque serait alors de retarder inutilement son implantation.

Il est préférable, au contraire, de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu.

Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des RH en place, constitue une valeur ajoutée pour l'organisation. De même, on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité administrative, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi. (Normande et al , 1992).

7- la qualité des informations sur les RH :

La disponibilité d'informations de qualité sur les RH est nécessaire pour la mise en œuvre de la PSRH.

À cet effet, l'engagement de la direction des RH est requise. Il est également reconnu que la spécificité des rôles des intervenants facilite la PSRH. Ainsi :

- les hauts dirigeants demeurent les instigateurs et les responsables de la démarche et de son suivi;
- les gestionnaires sont les supports et les actionnaires;
- les directions des RH constituent les partenaires et les catalyseurs. (Normande et al , 1992).

V. Limites de l'approche PSRH :

La PSRH cherche avant tout à identifier les systèmes RH pertinents ou spécifiques afin de générer les compétences, comportements et attitudes au travail nécessaires dans l'ajustement des structures et des systèmes à la stratégie de l'organisation.

De nombreuses critiques sont adressées à cette approche aux niveaux :

- Du processus d'intégration des RH : il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH que d'une véritable intégration des RH aux décisions stratégiques.
- De la contradiction entre la recherche de cohérence externe et la cohérence interne.
- des problèmes de mise en œuvre. (**Thierry , 1992**).

VI. Étapes du processus

Le processus de PSRH comporte généralement la réalisation des six étapes suivantes, selon un document produit sur le sujet par Emploi et Immigration Canada.

1-L'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation :

L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation vise à connaître le plus précisément possible le contexte dans lequel l'organisation sera appelée à vivre à court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans).

Par ailleurs, la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation a pour but d'identifier et de choisir les pistes d'action (mission, objectifs, stratégies, etc.) les plus prometteuses dans ce contexte, et ce pour la période choisie. **(AUDET et Michel ,1990)**.

2- La prévision des besoins en ressources humaines :

La prévision des besoins futurs en ressources humaines, aussi appelée prévision de la demande interne de travail ou prévision des emplois, consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé.

En d'autres termes, la prévision des besoins en ressources humaines vise principalement à répondre à trois questions :

1) quelle est la structure d'emplois (catégories, corps) qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation.

2) combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire.

3) quels seront le contenu et les exigences de ces emplois. (**AUDET et Michel ,1990**).

3- La prévision des ressources humaines disponibles :

La prévision des ressources humaines disponibles, souvent désignée par l'expression prévision de l'offre interne de travail ou analyse des disponibilités, consiste à se faire une idée précise du nombre et de la qualité des ressources humaines qui travaillent actuellement dans l'organisation et qui seront disponibles à une période déterminée. .(**AUDET, Michel ;1990**)

4- L'analyse des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles :

L'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les ressources humaines en place à une période déterminée a pour but de mettre en lumière les différentes situations qui présentent les menaces les plus critiques pour l'évolution harmonieuse de l'organisation.

L'évaluation appropriée des déséquilibres relevés permettra d'identifier les défis opérationnels qui se posent à la GRH et d'alimenter le contenu du plan de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). (**AUDET et Michel ,1990**).

5- Le plan de gestion stratégique des ressources humaines :

Le plan de GSRH, qui comporte des objectifs précis et des stratégies d'action, a pour but de supporter concrètement l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et d'éliminer les déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en RH et les disponibilités prévisibles des RH en place à une période déterminée.

Le contenu du plan découle essentiellement des impacts sur la GRH des changements de l'environnement, de la stratégie d'évolution retenue par l'organisation et des déséquilibres entre les besoins et les disponibilités que l'on souhaite corriger. (**AUDET et Michel ,1990**).

6- Le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines :

Le suivi périodique du plan de GSRH vise à s'assurer du déroulement adéquat des activités Prévués, à constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en œuvre et à apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan.

Par ailleurs, l'évaluation annuelle du plan de GSRH a pour but de réévaluer dans son ensemble la pertinence et l'efficacité des objectifs et des stratégies contenus dans le plan afin

de s'assurer qu'ils sont encore d'actualité ou de les modifier, le cas échéant, et ce dans le but de mieux supporter la stratégie d'évolution de l'organisation. .(**AUDET et Michel ,1990**).

VII. Conclusion :

Pour bien des entreprises, la planification stratégique des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation, la main-d'œuvre représente pour plusieurs entreprises du secteur un facteur de succès déterminant. La qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

Chapitre 2 :

Analyse d'emploi

Chapitre 2 : Analyse d'emploi

I. INTRODUCTION :

Le placement professionnel effectif des demandeurs d'emploi implique d'apparier le mieux possible leurs qualifications, leurs intérêts et leurs attentes aux exigences des organisations, telles que précisées dans les descriptions de poste et les spécifications de poste propres à des offres d'emploi particulières.

Le processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail requiert des informations qualitatives à la fois sur les demandeurs d'emploi pour déterminer l'expérience, les compétences, les intérêts et la capacité générale, et sur les emplois, notamment les tâches spécifiques à accomplir, les normes de performance requises, les conditions et le cadre Organisationnel dans lesquels le travail s'effectue.

Le processus de placement exige une description de poste et une spécification de poste détaillées précisant les exigences générales et particulières de chaque poste vacant. A la fois la description des tâches et la spécification du poste de travail sont basées sur **l'analyse de l'emploi**. Si celle-ci n'est pas de qualité, la description des opportunités d'emploi sera vague plutôt que précise, générale plutôt que spécifique, large plutôt que détaillée. Au bout du compte, les personnes seront encore plus désavantagées pour trouver un emploi adapté. Lorsque la spécification du poste est floue – ou inexistante – il est très difficile pour les personnes d'accéder à un véritable emploi productif et décent.

Ceci ne signifie pas pour autant que l'analyse de l'emploi doit être uniquement motivée par les besoins des personnes. Elle concerne les tâches, non les demandeurs d'emploi individuels. Il est cependant important d'analyser la façon dont les tâches inhérentes à un emploi donné et l'environnement dans lequel elles s'effectuent peuvent être aménagés afin de s'adapter aux capacités des personnes. En conséquence, le personnel des services de placement devrait aborder l'analyse de l'emploi d'une façon qui reconnaisse la situation des personnes, génère des opportunités d'emploi et rejette l'exclusion. Les étapes du processus d'analyse de l'emploi sont classiques mais les objectifs cibles font la part belle à l'équité, l'inclusion et les opportunités en faveur des personnes (**HERON, 2008**).

Dans ce deuxième chapitre, on va d'abord déterminer les liens avec l'évaluation de l'emploi qui permet d'évaluer les différentes tâches des postes de travail ; ensuite on va présenter les différents processus et les intervenants impliqués et leurs principales techniques ; et en fin, on va citer les avantages de l'analyse des poste.

I. Evolution:

C'est vers 1909-1910 qu'est née la conception moderne de l'analyse des emplois. Elle est reliée aux études de temps et mouvement effectuée par F.W.Taylor et développée dans son œuvre principale, « Principes de la direction scientifique des entreprises ». Elle a été élaboré aussi à la même époque par E.O Griffinhaven à l'intérieur d'un programme d'évaluation des emplois pour la compagnie Commonwealth Edison (**Blondir et Fabis ,2004**).

Le terme "job analysis" a été utilisé par la suite aux Etats Unis par la « Commission de service civil » pour la classification du personnel gouvernemental. Peu de temps après, on s'est servi des analyses des emplois pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances. Dans les années 1930, avec l'extension des contrats collectifs, l'analyse des emplois connut une plus large diffusion. C'est durant la Deuxième Guerre mondiale que l'analyse des emplois fut popularisée. Aujourd'hui, L'analyse des emplois dans les organisations se divise en deux catégories:

- a) L'analyse des emplois en vue d'obtenir de l'information pour les activités de la GRH
- b) Les études de temps et mouvements et leurs méthodes d'analyse, utilisées par l'ingénieur industriel. (**TAYLOR, 1992**).

II. Définition:

L'analyse de l'emploi : fait référence à un processus de ventilation détaillé et systématique du travail en différentes tâches et obligations distinctes. C'est un processus détaillé en ce sens qu'il considère toutes les tâches à exécuter, en les divisant parfois en tâches essentielles et en tâches marginales.

C'est un processus systématique en ce sens qu'il suit une approche pas à pas de collecte, d'enregistrement, d'analyse et d'interprétation des informations collectées (**HERON,2005**).

L'analyse du travail : est liée à l'analyse de l'emploi mais sa portée est plus vaste. Alors que l'analyse de l'emploi s'intéresse à l'emploi individuel pour en identifier les tâches spécifiques, l'analyse du travail s'intéresse à plusieurs emplois en même temps.

Tout comme l'analyse de l'emploi, l'analyse du travail est à la fois détaillée et systématique. Mais le résultat est différent. Là où l'analyse de l'emploi identifie les tâches et

les responsabilités, l'analyse du travail détermine les nouveaux emplois potentiels et le besoin de réorganisation et de restructuration (**HERON,2005**).

III. Lien avec l'évaluation des emplois :

Il est nécessaire de distinguer les concepts d' « évaluation des emplois » et « d'analyse des emplois » pour situer la place de l'analyse des emplois.

L'évaluation des emplois se base sur les informations fournies par l'analyse des emplois pour évaluer les différentes tâches des postes de travail afin de déterminer aussi rationnellement que possible, le niveau de rémunération qu'il convient d'assigner à ces tâches.

L'analyse des emplois précède l'évaluation des emplois. Elle est le processus par lequel s'effectue la description des tâches et le profil des qualifications adaptées aux différents objectifs du poste et de l'organisation. Autrement dit, l'analyse conduit à l'évaluation en passant par la description des emplois alors que l'évaluation proprement dite aboutit à l'établissement d'une échelle de salaire en passant par la classification des emplois. L'analyse des emplois est donc la phase préparatoire à l'évaluation et l'une des phases importantes conduisant aux échelles des salaires (**BLONDIR et FABIS, 2004**).

IV. Intervenants impliqués et processus d'analyse:

1- Intervenants impliqués :

Les analyses des emplois impliquent des intervenants qui recueillent les informations et procèdent aux descriptions des emplois. Il est possible d'impliquer trois catégories de personnes : Les Titulaires de postes, les supérieurs immédiats et des analystes professionnels. La catégorie de personnes impliqués dans chaque organisation dépend du type d'emploi à analyser, de la qualité de l'information que l'on désire recueillir, du temps et de l'argent que l'on peut y consacrer, de la technique de cueillette d'information utilisée ainsi que des objectifs poursuivis par le programme d'analyse. (**Sekiou et al , 2001**).

Quand l'analyse des emplois est faite par une catégorie d'analystes expérimentées et spécialisées, on est assuré d'une meilleure qualité des analyses et d'une meilleure description des emplois. Toutefois, le coût est beaucoup plus élevé que si l'on a recours uniquement aux titulaires de postes ou aux supérieurs immédiats. C'est pourquoi l'analyse des emplois pour

une PME peut être effectués par les supérieurs immédiats qui décrivent eux même les tâches de leur subordonnés ou demandent à ceux -ci de procéder à leur propre description de tâche pour en approuver par la suite le résultat. **(Sekiou et al , 2001).**

Quant aux grandes organisations, il est possible d'avoir recours, par exemple, à des consultants externes (bureaux de consulting) spécialisés dans un domaine spécifique en vue de recueillir des renseignements complets sur un emploi à analyser. Par ailleurs, le travail des ces spécialistes exige un minimum d'informité, des échanges et surtout qu'ils n'imposent pas leurs points de vue aux titulaires actuels des postes **(SEKIOU et al , 2001).**

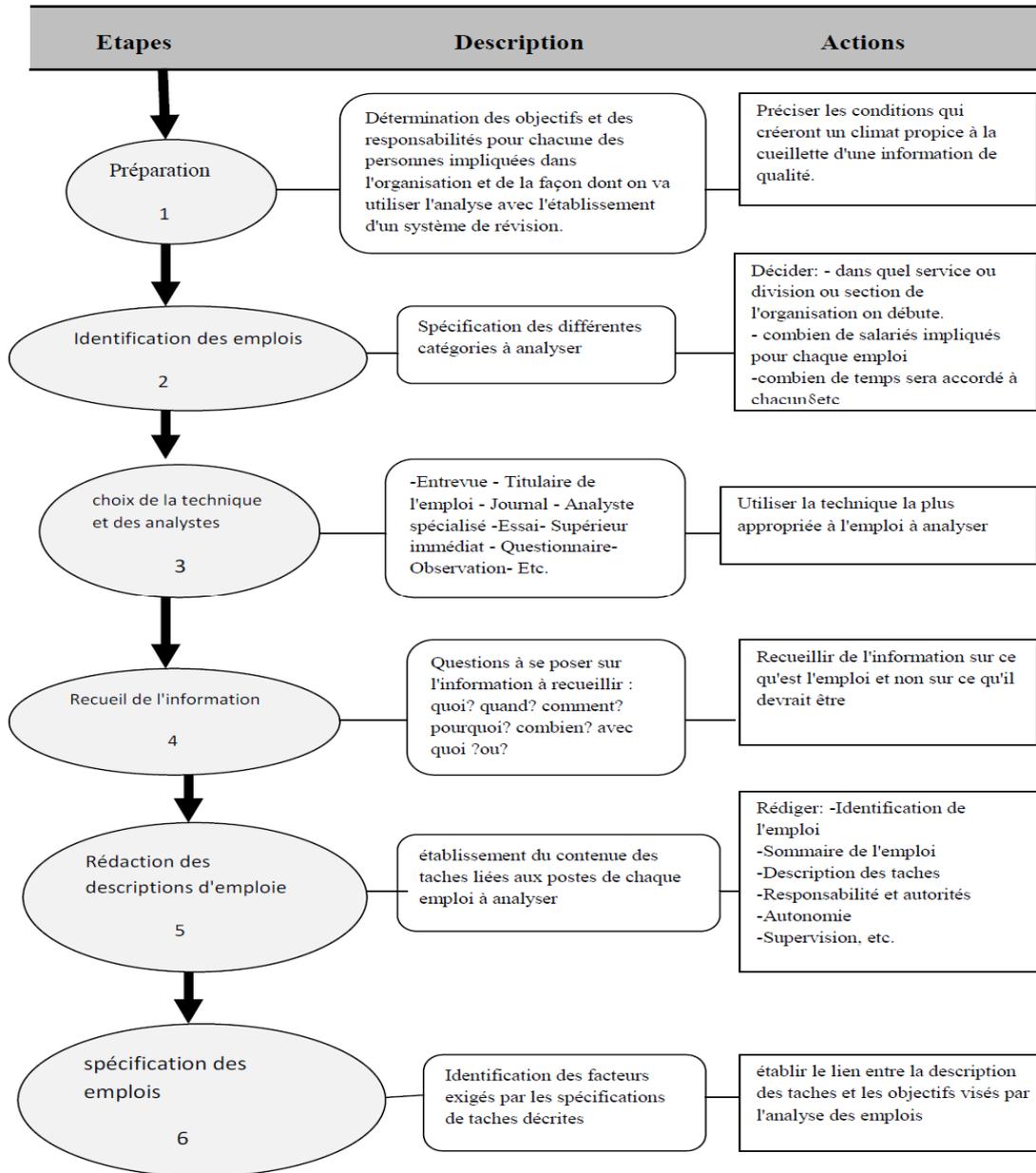
2- Responsabilité des analystes :

L'analyste a un rôle important à jouer puisque le résultat de son travail sert de base pour l'évaluation des emplois et pour la hiérarchisation des salaires. C'est pourquoi, ses tâches doivent être clairement identifiées en fonction des techniques sélectionnées. Ses actions seront toujours bien préparées et fondées sur ses capacités et aptitudes réelles pour l'analyse, telles qu'un sens développé de l'observation, le sens du détail et de la précision, la maîtrise de la langue, etc. Il profitera d'une formation qui sera en accord avec la technique choisie. **(HERON , 2008) .**

Avant d'entamer le processus de l'analyse, l'analyste doit étudier l'organisation afin d'en connaître les RH, les matières premières et les procédures (ex.: organigrammes, statistiques du personnel, etc.) ainsi que les produits fabriqués ou les services offerts. Il passera en revue les rapports d'organisations, d'industries et du gouvernement en regard du travail d'analyse qui l'attend. Muni d'une compréhension générale de l'organisation et de son travail, il pourra ensuite Commencer les analyses des emplois **(SEKIOU et al , 2001).**

3-Processus d'analyse Le processus proprement dit de l'analyse des emplois comprend généralement les étapes présentées dans la figure 1. Cette dernière expose six étapes qui vont de la préparation à l'analyse jusqu'à la spécification des emplois, c'est à dire l'identification du profil des exigences requis par chaque emploi. À la figure 1, chaque étape est brièvement décrite et des actions sont prévues pour chacune d'entre elles **(SEKIOU et al,2001).**

Figure N°01 : Processus d'analyse des emplois (SEKIOU et al., 2001)



V. Principales technique:

Le recueil systématique de données sur les emplois à analyser peut s'effectuer selon diverse technique .La figure 2 présente ces techniques avec une brève description.

Figure 2 : Principales technique de l'analyse des emplois (SEKIOU et al 2001).

Identification	Description
Questionnaire	Cette technique consiste à faire remplir par les salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects du travail (activités, équipement, etc.) et les conditions dans lesquelles il s'effectue (poussière, bruit, etc.).
Entrevue	L'analyse interroge le salarié et son supérieur immédiat sur les détails du travail et sur les conditions qui l'entourent. L'entrevue se fait uniquement sur ce qui est effectivement fait.
Observation	Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente en mettant de coté tout idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise (jour, semaine).
Journal	Cette technique permet d'enregistrer au jour le jour, la semaine et/ou au mois les taches principales exécutées par le salarié. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.
Essai personnel	A L'aide d'un essai , Le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail. Cette technique est peu souvent utilisée. pourtant, c'est le détenteur du poste qui en connait le mieux les rouages! Pour le rendre fidèle et conforme à l'harmonie de l'ensemble des descriptions de taches aux ponts de vue forme et style, L'essai peut être modifié par le service des ressources humaines.
Incidents critique	Cette technique consiste à noter ce que le salarié a fait de positif ou de négatif. La cueillette de l'information est généralement faite par le supérieur immédiat .Ex.: des faits recueillis sur le comportement du subordonné.
Conférence technique	Cette technique consiste à réunir un groupe d'experts (ex.: le formateur et le salarié expérimenté)qui rassemblera de l'information touchant un emploi précis et procédera immédiatement à la description des taches .

VI. Les Avantages de L'analyse de l'emploi:

Comme décrit précédemment, l'analyse de l'emploi est un processus systématique et détaillé de ventilation d'un poste en différentes taches spécifiques .Elle implique d'examiner

les marchés du travail du côté de la demande pour connaître les types de travailleurs dont ont besoin les organisations pour réussir.

Pour les organisations, l'analyse de l'emploi a différents usages généraux, incluant:

- soutenir les processus généraux de recrutement et de sélection.
- soutenir le processus d'appariement.
- évaluer la performance du personnel.
- contribuer aux exercices de promotion du personnel.
- identifier les besoins de formation.

Selon HERON (2005), l'analyse de l'emploi est un outil susceptible de doter les entreprises des moyens de s'intéresser:

- aux questions et problème individuels survenant au sein de l'entreprise.
- aux besoins organisationnels, notamment à restructurer la pratique.
- aux dispositions de la législation.
- aux problème entre travailleurs et direction sur le lieu de travail. (HERON ,2005) .

VII. CONCLUSION :

Pour être réellement efficace, le personnel des services de placement chargé de trouver un véritable emploi pour tout employé doit avoir des connaissances du processus d'analyse de l'emploi et être doté des compétences leur permettant d'appliquer cette analyse à la situation de leur groupe cible spécifique.

Chapitre 3 :
La Gestion de Carrière .

Chapitre 3 : La Gestion de Carrière .

I. INTRODUCTION:

Comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel.

Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines. Commençons donc par proposer des définitions des diverses notions de carrière et de gestion de carrière, pour ensuite établir l'importance de cette dernière et préciser ses liens avec les autres activités de gestion des ressources humaines.

L'objectif de ce chapitre est de permettre de connaître :

- les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années.
- les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis.
- Les exigences se posent en matière de recrutement.

Dans ce troisième chapitre, on va d'abord montrer l'importance et les types de la gestion de la carrière ensuite on va présenter les différentes étapes de développement de la gestion de la carrière, en fin, on va présenter comment se faire la gestion des jeunes diplômés et les nouveaux recrutés.

I. DEFINITION :

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières (**Gutteridge et al , 1993**). Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne

la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être (**GUTTERIDGE et al, 1993**).

II. Importance de la gestion de carrière:

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon. Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles (**GUERIN et WILS, 1993**).

III. Les types de carrière:

Divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des types de carrière. Nous présentons dans cette section les typologies les plus connues, soit celles de Holland, de Driver et de Schein (**Schein et al, 1990**).

- La théorie de HOLLAND portant sur les types de carrière:

Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur le concept de congruence ou, en d'autres mots, sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, J. L. HOLLAND, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. HOLLAND soutient

qu'il existe six personnalités types qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis (**HOLLAND et al, 1973**).

1- La personnalité traditionnelle: Ce type de personnalité est probablement celui que l'on retrouve le plus couramment chez les gens qui occupent des emplois liés à l'administration des affaires.

2-La personnalité artistique :Ce type de personnalité est celui qui s'éloigne le plus de la personnalité traditionnelle. Les personnes qui en possèdent les caractéristiques ont une prédilection pour les activités musicales, artistiques, littéraires et dramatiques.

3- La personnalité réaliste: Ce type de personnalité est propre à des personnes que l'on décrit tant comme des gens honnêtes, stables et pratiques que comme des gens peureux, effacés et conformistes.

4- La personnalité sociale: La personnalité sociale est à l'opposé de la personnalité réaliste. Les personnes qui correspondent à ce type préfèrent les activités qui comportent une transmission d'information, qui supposent que l'on apporte son aide à quelqu'un ou que l'on se consacre aux autres. Elles travaillent dans un environnement ordonné et contrôlé. On les décrit comme des gens sociables, diplomates, amicaux, compréhensifs et serviables.

5- La personnalité entreprenante: Tout comme la personnalité sociale, la personnalité entreprenante aime travailler avec les autres. La principale différence entre les deux réside dans le fait que ces personnes préfèrent avoir la main haute sur d'autres individus .

6- La personnalité investigatrice.: Ce dernier type de personnalité est l'opposé de la personnalité entreprenante. Les personnes qui conviennent à ce type préfèrent les activités faisant appel à l'observation et à l'analyse de phénomènes.

Une autre classification des types de carrières a été avancée par SCHEIN, qui a distingué entre les carrières de types vertical, horizontal et radial. Cette typologie reflète les mouvements que les individus sont susceptibles de suivre à l'intérieur de l'organisation, à savoir le déplacement vers des niveaux hiérarchiques plus élevés, entre des fonctions de même niveau et vers le cœur de l'organisation, c'est-à-dire vers les centres de décision. En 1990, Schein a mis au point une typologie centrée sur les ancres de carrière, lesquels sont susceptibles d'expliquer les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation (**DELONG, 1982**).

Une autre typologie du développement de carrière a été conçue par DRIVER. Ce dernier a défini quatre types de cheminements de carrière. Tout d'abord, le cheminement

homéostatique, qui se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain, et l'amélioration de leurs compétences. Le cheminement linéaire est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et de domination, et qui s'intéressent aux relations interpersonnelles. Le cheminement transitoire implique des changements fréquents ; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs. Finalement, le cheminement spiraliq ue est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action (WILS et GUERIN, 1990).

IV. LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'UNE CARRIÈRE:

Selon divers écrits, le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement d'une carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événements spécifiques qui se présentent au fil des ans. Nous examinerons brièvement cinq étapes de la progression d'une carrière. (HALL, 1976).

-Étape 1 :

La préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer. L'image associée à une profession donnée prend forme progressivement au cours de l'enfance, de l'adolescence, et au début de l'âge adulte. (HALL, 1976).

Étape 2 :

L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choc résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver, une fois arrivés sur le marché du travail, que les postes d'entrée dans les organisations ne sont pas particulièrement stimulants. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans. (HALL, 1976).

-Étape 3 :

La carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape. (HALL, 1976).

-Étape 4 :

La carrière à mi-chemin. Cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mûr. Les personnes réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elles peuvent opter pour un nouveau mode de vie qui soit en accord avec le précédent ou, au contraire, complètement différent. C'est également au cours de cette étape que ces personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétences insuffisantes sont des problèmes caractéristiques de cette étape. (HALL, 1976).

-Étape 5 :

La fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail. (HALL, 1976).

V. Le rythme du déroulement de la carrière:

La progression d'une carrière varie d'un individu à l'autre. De plus, la notion de succès professionnel, qui fait référence à l'évaluation par un individu de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail, comprend deux concepts clés : le succès objectif et le succès subjectif. Le succès objectif est défini comme un jugement porté par d'autres sur les réalisations d'un individu durant sa carrière à l'aide de critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues au cours de la carrière et le poste occupé. Le succès subjectif fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent les individus face à leur carrière (JUDGE et al , 1995).

Le succès professionnel comporte à la fois des conséquences pour l'organisation et pour l'individu. Le sentiment réel ou perçu de ne pas réussir sa carrière peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique (LEMIRE et al,1997).

Les individus insatisfaits de leur carrière en viendront à réduire leur engagement envers l'organisation et à exprimer davantage que les autres l'intention de laisser leur emploi.

Sur le plan des attitudes et des comportements, la perception de l'échec de leur carrière amènerait les individus, par exemple, à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation, à adopter une vision instrumentale du travail, à refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, à résister à tout changement organisationnel, à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité (**LEMIRE et al, 1997**).

Sur le plan du bien-être physique et psychologique, plusieurs recherches ont montré que les individus vivent un sentiment d'aliénation, de frustration et d'ennui (**LEMIRE et al , 1997**).

Avec le temps, ils deviendraient également plus irritables que les autres, peu énergiques, taciturnes, cyniques, et seraient portés à adopter une mentalité de perdant. Les répercussions psychologiques de la stabilisation de la mobilité se manifesteraient aussi par un épuisement émotif, une perte d'identité, une dépression, une diminution de l'estime de soi et une augmentation de l'anxiété. Cette situation pourrait également mener à l'expression d'un ressentiment, dont les symptômes physiques pourraient inclure l'insomnie, les maux de tête, la dépendance aux drogues et à l'alcool.

VI. La gestion des jeunes diplômés et des jeunes employés nouvellement embauchés :

Les problèmes professionnels que vivent les individus nouvellement embauchés et qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approchent de la retraite. Leurs attentes, attestent de la variété de leurs aspirations. Il va sans dire que l'entreprise doit satisfaire celles-ci si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein. Afin de répondre aux attentes des professionnels en début de carrière, diverses mesures s'imposent : l'accueil et la socialisation ont une grande (**Carrière, 1998**) .

Parmi les pratiques qui permettent de bien gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le supérieur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant.

VII. Conclusion :

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir

et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspectives : l'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix de carrière, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement. Ces programmes ont également été décrits en tenant compte des problèmes et des enjeux de carrière qui accompagnent le cycle de vie de l'employé. En conclusion, ce chapitre a examiné les défis que l'activité de gestion des carrières doit relever, et il offre au lecteur des pistes de réflexion sur l'avenir de cette activité.

Chapitre 4 :

Le Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP).

Chapitre 4 : Le Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP).

I. INTRODUCTION :

L'insertion professionnelle des jeunes, maintenant problème récurrent de dimension nationale, est identifiée comme préoccupation fondamentale de l'action gouvernementale en Algérie.

Ce problème, difficilement vécu par les jeunes, rencontre un écho profond dans la population. (LAOURARI, 2010).

L'évaluation de l'expérience en matière de programmes publics d'emploi, mis en œuvre depuis les années 90 a permis de relever des insuffisances . Cette évaluation a permis aux pouvoirs publics de mettre en place un nouveau Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP).

Ce dernier, vise à enclencher une dynamique de création d'emploi, par la mise à la disposition des entreprises publiques et privées et des institutions et administrations publiques, des jeunes primo-demandeurs d'emploi totalement pris en charge financièrement par l'Etat.

L'objectif de ce chapitre quatre est de présenter :

- Les différents types de contrat et sa durée de ce nouveau dispositif.
- Les conditions d'accès de chaque type de contrats .

Dans ce quatrième chapitre on va d'abord parler de l'historique de ce système , ensuite on va présenter les conditions d'accès , catégories ciblées , ainsi les bourses et la couverture sociale des jeunes insérés en fin de la formation au milieu de travail.

II. Historique :

1- SPE (Service public de l'emploi) : depuis le site (www.anem.dz)

Dans tous les pays du monde la gestion et la régulation du marché du travail relèvent des prérogatives de l'état : par un service public.

Le SPE est apparu dans les pays industrialisés vers la fin du 19ème siècle en raison des préoccupations relatives à l'impact économique et social du chômage.

A la fin de l'année 2004 une loi relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi est promulguée en Algérie.

Il s'agit de la loi 04 / 19 du 25 décembre 2004 qui définit les contours de cette organisation en précisant ce qui suit :

- Principaux axes :

L'activité de placement et de contrôle de l'emploi est une mission de service public dans le cadre de la politique de développement de l'emploi, de l'équilibre régional et de lutte contre le chômage.

Ce qui a induit une réforme en profondeur du service Public de l'Emploi, pour l'adapter à l'évolution du monde du travail et aux besoins des demandeurs d'emploi.

Le service public d'emploi est assuré par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

Peuvent concourir, également, au service public d'emploi, les organismes privés agréés par le ministre chargé de l'emploi, et les communes, qui doivent passer convention avec l'ANEM.

Tout demandeur d'emploi est tenu de s'inscrire auprès de l'agence de l'emploi, de la commune ou de l'organisme privé agréé.

Tout employeur est tenu de notifier à l'agence de l'emploi de la commune ou de l'organisme privé agréé, toute offre d'emploi.

2 - L'Agence Nationale de l'Emploi :

En 1919, l'OIT recommande aux états membres la mise en place du SPE à travers la convention N° 02 sur le chômage.

Cette mission est mise en œuvre par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) en succession à l'Office national de la main d'œuvre (ONAMO).

Elle est Instituée par décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence nationale de l'emploi.

III. Mise en œuvre :

a- Gestion :

La gestion du dispositif est assurée par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM.) en collaboration avec les Directions de l'Emploi de Wilaya (DEW).

b- Objectifs :

- Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi.
- Faire bénéficier les demandeurs d'emploi d'une rémunération mensuelle et acquisition d'une expérience dans leur domaine professionnel durant leur période d'insertion .
- Améliorer de et encourager emploi salarié.
- Encourager toutes autres formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes à travers notamment des programmes de formation-emploi et des jeunes à travers notamment des programmes de formation-emploi.

IV. Conditions d'éligibilité :

Le dispositif s'adresse aux jeunes qui sont à la recherche à leur premier emploi salarié, soient des **primo-demandeurs d'emploi** :

- Etre de nationalité algérienne
- Etre âgé de 18 à 35 ans
- Justifier de la situation vis-à-vis du service national
- Fournir les titres et diplômes et les justificatifs du niveau d'instruction, de qualification et d'acquis professionnels
- Etre inscrit comme demandeur d'emploi auprès d'une agence de l'emploi du lieu de résidence

La condition de l'âge peut être ramenée à 16 ans si le jeune primo demandeur d'emploi accepte de suivre une formation dans les spécialités et filières en déficit sur le marché de l'emploi.

V. Catégories ciblées :

1- Le dispositif est destiné à trois catégories de primo-demandeurs d'emploi :

- **1ère catégorie (CID) :**

Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux de formation professionnelle.

- **2ème catégorie(CIP) :**

Les jeunes de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage d'apprentissage.

- **3ème catégorie (CFI) :**

Le jeunes sans formation ni qualification.

2- Un contrat d’insertion est établi pour chaque catégorie :

- Contrat d’insertion des diplômés (CID)
- Contrat d’insertion professionnelle CIP)
- Contrat Formation-Insertion (CFI)

3 - Les contrats d’insertion sont établis entre :

1. Contrat d’insertion des diplômés (CID)
2. Contrat d’insertion professionnelle CIP)
3. Contrat Formation-Insertion (CFI)

4- Les contrats d’insertion sont établis entre :

1. Les services relevant de l’administration chargée de l’emploi (la direction de l’emploi de wilaya).
2. L’employeur ou l’organisme formateur
3. Les bénéficiaires.

5- Les entreprises d’accueil sont :

- Les entreprises publiques et privés
- Les institutions et administrations publiques
- Les chantiers d’utilité publique initiés par :

a- Les différents secteurs d’activités (du bâtiment, des travaux publics de l’hydraulique, de l’agriculture, des forets, de l’environnement, du tourisme, de la culture ainsi que par les collectivités locales) .

b- Les entreprises économiques devant réaliser des projets d’utilité publiques, particulièrement celles, créées dans le cadre des dispositifs publics de micro-activités .

c- Les entreprises de production.

d- Auprès des mettre artisans pour suivre une formation .

6 - Durée du contrat d’insertion :

- Trois (03) années renouvelables dans le secteur des institutions et administrations publiques ainsi que dans les établissements et organismes publics à gestion spécifique.
- Une (01) année renouvelable dans le secteur économique.

- Six (06) mois renouvelable une seule fois, à la demande de l'employeur pour les chantiers d'utilité publique.
- Une (01) année non renouvelable dans les entreprises de production.
- Une (01) année non renouvelable pour les formations auprès des maîtres artisans.

7 - Obligations de l'employeur :

- Toute rupture du contrat d'insertion sans motif dûment justifié par l'employeur entraîne la perte de son éligibilité au dispositif.
- Dans le cas où l'employeur désire rompre le contrat d'insertion, il doit aviser par écrit les services compétents de l'Agence Nationale de l'Emploi, sept (07) jours au moins avant la rupture du contrat .
- L'employeur doit préciser par écrit les motifs de résiliation du contrat d'insertion
- La rupture du contrat d'insertion entraîne la suspension du versement de la rémunération ou de la bourse.
- L'employeur s'engage à **encadrer et évaluer** durant toute la période d'insertion, les jeunes diplômés, insérés dans le cadre des contrats d'insertion des diplômés, aussi, le bénéficiaire du Contrat Formation Insertion (CFI), placé dans les chantiers d'utilité publique ou dans les entreprises de production **est encadré et accompagné** par l'organisme employeur. Il est prévu qu'à l'issue du contrat formation emploi, il est délivré au jeune, par l'employeur, **une attestation (modèle), indiquant l'activité exercée et l'expérience acquise.**

VI. Rémunérations et bourses :

1- Rémunérations :

1. Les bénéficiaires des contrats d'insertion des diplômés (CID), perçoivent une rémunération mensuelle dont le montant est versé intégralement comme suit :

- 15.000 DA pour les diplômés de l'enseignement supérieur.
- 10.000 DA DEUA et pour les Techniciens Supérieurs.

- Lorsque le contrat d'insertion est prorogé, le montant de la rémunération est maintenu.

2. Les bénéficiaires des contrats d'insertion professionnelle (CIP)perçoivent une rémunération mensuelle dont le montant est de 8 000 DA net .

- 12.000 DA versée intégralement sur le budget de l'Etat, pour les bénéficiaires insérés dans le cadre de la réalisation des chantiers d'utilité publique initiés par les secteurs d'activités (du bâtiment, des travaux publics de l'hydraulique, de l'agriculture, des forêts, de l'environnement, du tourisme, de la culture), ainsi que les collectivités locales.

- 6 000 DA versée intégralement sur le budget de l'Etat, lorsque les bénéficiaires sont placés dans les entreprises de production.

2 - Bourse :

Il est accordé une bourse mensuelle de 4.000 DA aux jeunes insérés dans le cadre des contrats formation insertion, placés en stage de formation auprès des maitres artisans.

3- Couverture sociale :

Les jeunes insérés dans le cadre des contrats d'insertion des diplômés, des contrats d'insertion professionnelle et les jeunes insérés dans les contrats formation-emploi, placés dans les chantiers d'utilité publique, les entreprises de production ainsi que ceux mis en formation auprès des maitres artisans, bénéficient des prestations d'assurance sociale en matière de maladie, de maternité, d'accident de travail et maladies professionnelles, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

VII. Mesures incitatives au recrutement :

a- Dans le cadre du Contrat de travail aidé (CTA) :

Dans le cadre d'un Contrat de Travail Aidé (CTA), les recrutements des jeunes placés auprès des entreprises publiques et privées, donnent lieu à une contribution de l'Etat aux salaires versés comme suit :

b- Pour les contrats d'insertion des diplômés (CID) :

- 12. 000 DA net/mois pour les diplômés de l'enseignement supérieur pendant trois (03) années non renouvelables.

- 10. 000 DA net/mois pour les techniciens supérieurs pour une durée de trois (03) années non renouvelables.

c- Pour les contrats d'insertion professionnelle (CIP) :

- 8.000 DA net/mois pour les sortants de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage en apprentissage

d -Pour les contrats formation-insertion (CFI) :

- 6.000 DA net/mois pour les jeunes insérés en contrats formation-insertion, versée pendant une (01) année non renouvelable.

VIII. Mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi :

Les employeurs et les maîtres artisans peuvent bénéficier des avantages accordés dans le cadre du dispositif relatif aux mesures incitatives d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi prévues par :

- Loi n° 06-21 du 11 décembre 2006 relative aux mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi.
- Loi n°09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaires 2009. (Art 106).
- Loi n°11-11 du 18 juillet 2011 portant loi de finances complémentaires 2011. (Art 50).
- Décret Exécutif n° 07-386 du 05 décembre 2007 fixant les mesures et les modalités d'octroi des avantages.
- Décret Exécutif n° 10-71 du 31 janvier 2010 fixant les modalités d'application des abattements de la part patronales.

1- Les éléments d'appréciation sont suivants :

- La nature du recrutement
- La région du recrutement
- Le secteur de l'activité
- La durée d'occupation du salarié.

2- Formation au milieu du travail :

Les jeunes insérés dans le cadre du dispositif peuvent bénéficier de formation complémentaire, recyclage ou perfectionnement en vue de leur adaptation au poste de travail et de l'amélioration de leurs qualifications.

- Ses actions de formations sont organisées au sein des structurés de formation publiques ou privées, soit au niveau des entreprises publiques ou privées soit auprès de maître artisans ou auprès d'organismes ou d'organisations professionnelles disposant de structures de formation.

- Les jeunes insérés en contrats d'insertion des diplômés (CID), des contrats d'insertion professionnelle (CIP), ou de contrats formation insertion (CFI), à l'exception de ceux placés auprès des maîtres artisans, peuvent bénéficier de contrats formation-emploi (CFE), financés à hauteur de 60%, pendant une période maximale de six (06) mois dans le cas où l'employeur s'engage à recruter le bénéficiaire pour une durée minimale d'une année, à l'issue de la formation.

IX. Conclusion :

Le thème de l'insertion professionnelle des jeunes ; maintenant problème social, ne peut être résolu par le seul empilement de dispositifs dont le nombre augmente ou diminue au gré des cours des hydrocarbures. Il doit être abordé dans sa globalité en tenant compte de l'ensemble de ses dimensions tant politiques, sociales, culturelles qu'économiques. Il ne peut être considéré comme problème de l'Etat seul ; mais concerne l'implication de toutes les composantes de la société.

C'est un exercice complexe où l'équilibre des compromis est difficile à obtenir tant les contraintes sont maintenant beaucoup plus exogènes (mondialisation de l'économie) qu'endogènes.

Sa prise en compte doit cependant être inscrite comme priorité de toute action gouvernementale au risque d'implosion sociale interne et d'aggravation du phénomène de migration forcée intercontinentale.

Le plaidoyer pour le concept de « Gouvernance Equitable », tant à l'échelle de l'économie mondialisée que celle des nations est alors d'actualité.

Nous soutenons enfin qu'il est illusoire de vouloir transposer directement des systèmes étrangers relatifs aux problèmes de l'insertion professionnelle ; car obéissant pour chacun d'eux à une cohérence interne, mais nous recommandons à tenir compte de l'historique des relations sociales dans notre pays.

En effet à situation spécifique, des modes opératoires adaptés. Il convient néanmoins de mettre à profit, dans le cadre d'une approche pragmatique, les mesures mobilisées par d'autres pays et ayant contribué à réduire le chômage des jeunes issus de l'enseignement supérieur.

Chapitre 5 :

Recherche et Action sur Terrain.

Chapitre 5 : Recherche et Action sur Terrain.

I. INTRODUCTION :

On a présenté dans la partie théorique quatre chapitres ou on a parlé de la planification stratégique des ressources humaines qui permet à l'entreprise de déterminer ses besoins futurs en ressources humaines en termes qualitatifs et quantitatifs ainsi l'analyse des postes qui permet une description détaillé et systématique du travail en différentes tâches et obligations distinctes, de plus, on a parlé de la gestion de carrière qui est un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Enfin, on a parlé des politiques d'insertion professionnelle.

A travers ce dernier chapitre, une étude de cas comparative effectuée sur deux organisations Algérienne (une privée et l'autre publique) situées dans la Région de MAGHNIA sera présentée.

II. objectifs et méthodologie de la recherche :

Généralement, l'étude présentée ici avait pour objectif la description des pratiques de gestion stratégiques des ressources humaines (PSRH, analyse des postes et gestion des carrières) mises en œuvre au sein des organisations algériennes, et d'apprécier leurs impacts sur l'efficacité des actions d'insertion professionnelle.

Dans cette perspective, ce stage tenta de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le niveau de développement des pratiques de PSRH mises en œuvre par les organisations algériennes ?
- Quel est le niveau de développement des pratiques d'analyse des emplois mises en œuvre par les organisations algériennes ?
- Quel est le niveau de développement des pratiques de gestion des carrières mises en œuvre par les organisations algériennes ?
- Quels sont les différences observés dans le domaine entre les organismes publics et les entreprises économiques privées.
- Quel est l'impact de ces pratiques sur les actions d'insertion professionnelle.

Pour répondre à ces questions, la méthode d'investigation empirique adoptée a reposée sur un questionnaire administré au gestionnaire chargé des ressources humaines accompagnées par un ensemble d'entretiens non directifs réalisé au près de différents acteurs dans les deux organisations : Directeur Générale, Directeur des Ressources Humaines, secrétaire, etc. Une dernière source d'information est l'expérience d'un des étudiants en qualité en qualité de cadre ayant travaillé à la maïserie pendant une années.

Le questionnaire utilisé est présenté dans l'annexe 01 ; il fut divisé en quatre parties chacun dédié à l'une des variables présentées dans la partie théorique.

II. L'étude de cas réalisée au niveau de l'Amidonnerie de MAGHNIA :

1- Présentation de l'Amidonnerie de MAGHNIA :

L'Amidonnerie de MAGHNIA , située dans la zone industrielle de MAGHNIA à l'extrême ouest du pays, est considérée comme étant l'unique complexe de transformation du Maïs en Algérie.

En effet, son activité principale est la transformation, par voie humide, du maïs; ce, pour la production des éléments suivants : amidon, sirop de Glucose, dextrines et sous-produits.

Implanté sur plus de 10 hectares, l'Amidonnerie de MAGHNIA emploie aujourd'hui près de 200 travailleurs encadrés par un staff technique hautement qualifié et spécialisé.

Les produits fabriqués par l'Amidonnerie répondent à une demande croissante des industries utilisatrices et sont disponibles à travers tout le territoire national grâce au circuit de distribution mis en place.

Si le potentiel de production consiste en une capacité de transformation de 200 tonnes de maïs/jour en ses principaux dérivés (amidon, sirop de glucose et dextrines), le potentiel de stock de l'amidonnerie est lui assuré par des silos d'une capacité de 12.000 tonnes ainsi que par des aires de stockage de produits finis de 5.000 tonnes.

L'Amidonnerie de MAGHNIA met sur le marché divers produits et sous-produits agroalimentaires pouvant également servir à différents usages industriels et domestiques. Les principaux produits sont représentés par :

1. L'Amidon.
2. Le Sirop de Glucose.
3. Les Dextrines blancs et jaunes.
4. Gluten.
5. Fourrage.

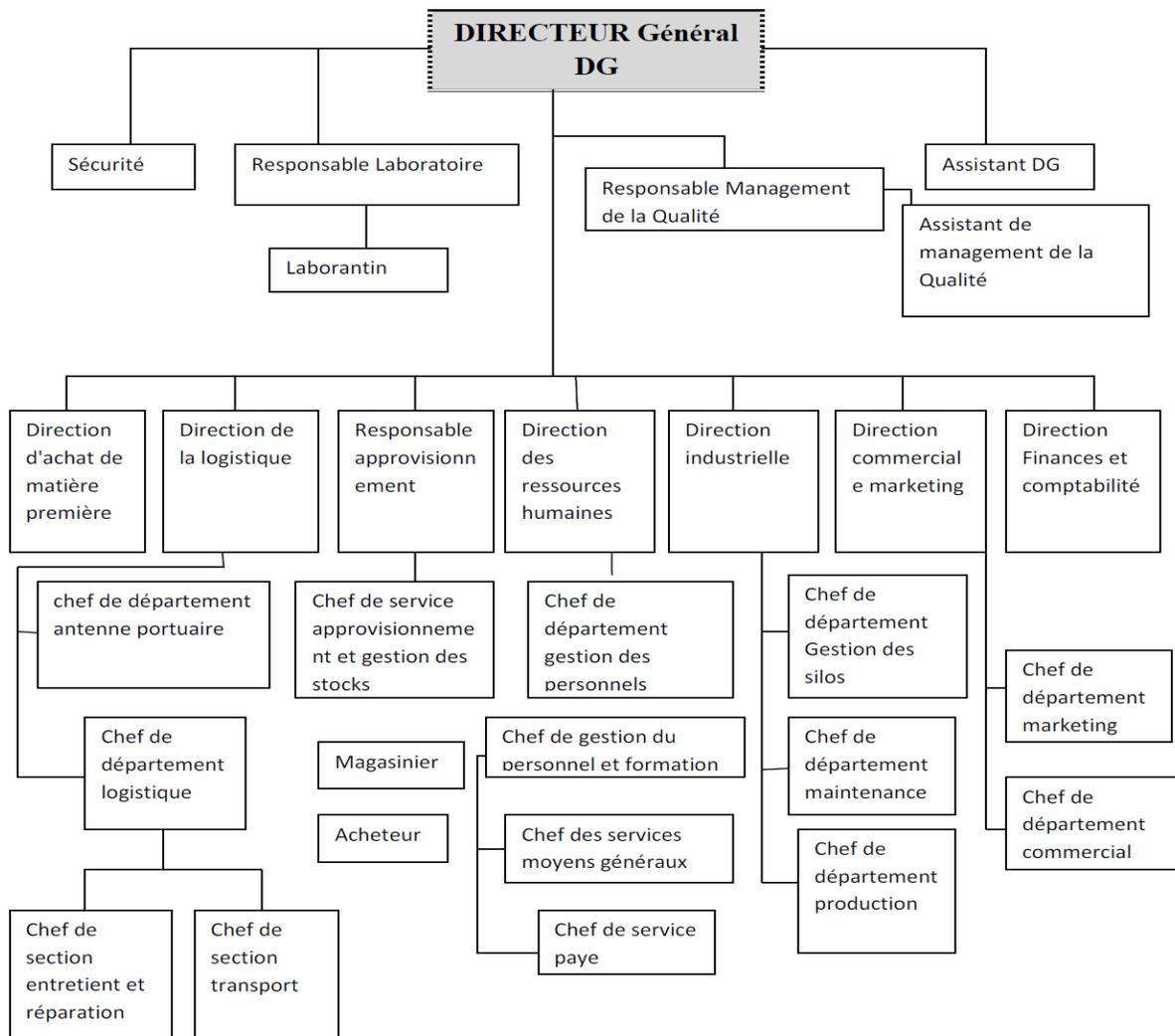
Figure N°03 : Les données clé de l'entreprise .

<u>Raison sociale :</u>	Amidonnerie de MAGHNIA
<u>Date de création :</u>	2005
<u>Nature juridique:</u>	SPA
<u>Capital sociale:</u>	1.920.000.000 DA
<u>Directeur General de l'amidonnerie de MAGHNIA:</u>	Mr ZERIAHEN
<u>Adresse et siège social:</u>	Route de SEBDOU 13300 MAGHNIA TLEMCEN.

2- L'ORGANIGRAMME :

L'organigramme suivant est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de l'amidonnerie de MAGHNIA . Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire des structures complexes.

Figure 04 : Organigramme de L'Amidonnerie de MAGHNIA.



3- L'effectif de l'entreprise :

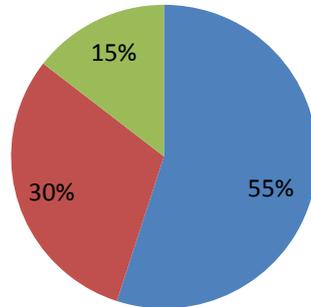
D'après les résultats obtenus à travers nos entretiens, nous pouvons avancer que l'amidonnerie de MAGHNIA dispose d'un potentiel de personnels estimé à 200 employés réparti selon les fonctions comme il est indiqué ci-dessous :

- 110 Productif
- 61 Administratif
- 29 Soutient technique

Qu'on peut présenter par le graphique suivant :

FIGURE N°5 : Répartition des employés de L'Amidonnerie de MAGHNIA.

■ Productif ■ Administratif ■ Soutien Technique



Du graphique ci-dessus, nous remarquerons que la majorité des employés sont productifs par rapport aux nombre des administratifs et aux soutient technique, et c'est-à-cause de la nature de l'activité de l'entreprise qui a besoins plus des personnels productifs.

4- résultats :

Concernant la planification stratégique des ressources humaines les besoins et les surplus en ressources sont gérer soit par une annonce au niveau de l'ANEM soit par l'affectation interne au niveau de l'entreprise, les surplus sont gérer soit par fin de contrat soit par la création des nouveau poste .

La Détermination des besoins futurs de l'organisation en ressources humaines et les prévisions liée au nombre de départ (employé sortant de l'organisation) pour cause de retraite , démission , congé de long durée ,...) sont réalisés sur une période d'une année. Elles se font su une base subjective. En effet, l'administration ne recours guère aux techniques quantitatives et qualitatives utilisées dans le domaine. Même la pyramide des âges n'est pas utilisée.

- Concernant le mode de recrutement et de sélection :

Les Différents types des contrats au sein de l'organisation sont :

-CDD : dont la durée de contrat est de deux ans .

-CDI : Contrat de Durée indéterminé .

-CTA : Dont la durée de contrat est de trois ans .

-DAIP : dont la durée de contrat est d'une année .

Sachant que la DAIP devenez CTA, et cette dernière devenez CDD et le CDD devenez CDI.

La création de nouveaux postes est une pratique habituelle.

Les annonces de recrutement, pour les postes d'exécution, sont effectuées soit à travers des agences de recrutement (ANEM), soit par le recrutement interne au niveau de l'entreprise.

Les annonces de recrutement, pour les postes d'administration (management intermédiaire), sont elles effectuées soit dans les journaux, soit au niveau de groupe de METIDJI (affectation et promotion), ainsi que les annonces de recrutement pour les postes de responsabilité (top management) sont elle effectuées dans les journaux, à travers des agents de recrutement ou par une promotion et affectation au niveau de groupe .

Le recrutement interne (promotion) est effectué au niveau de groupe de chaque unité par un affichage au niveau de l'administration.

Dans le cadre de recrutement la sélection se fait par un entretien entre le chef de service et le candidat.

Le système de recrutement s'effectue dans le cadre de DAIP et pendant cette contrat le nouveau recruté suit une formation dans le service par les anciens et sa durée est définit par le chef de service.

Chaque chef de service détermine ses besoins réels en ressource humaine, et il a le droit de sélectionner certains critères.

La création de nouveau poste a été effectué dans le cadre de DAIP par exemple : précédemment L'entreprise a été crée un nouveaux poste à partir de ce type de contrat qu'on appelle GMAO (Gestion de Maintenance assisté par un Ordinateur).

A partir des ses résultats on a remarqué qu'il n'existe pas une planification stratégique des ressources humaine au sein de l'amidonnerie de MAGHNIA , par contre il existe un analyse des poste par ce que chaque poste se définit par sa tâche spécifique, de plus on a trouver que la gestion des carrières n'est pas parfaite car elle n'applique pas sur tout les personnels sauf quelque cadre administratifs, en fin on a trouvé une efficacité remarquable de système d'insertion professionnel dans le cadre de l'ANEM car tout les contractuels sont recruté de façon indéterminé sur une période entre deux et trois ans.

III. L'étude de cas réalisée au niveau de Centre de Formation professionnelle et d'Apprentissage de MAGHNIA :

1- Présentation du Centre de la Formation professionnelle et d'Apprentissage de MAGHNIA :

Le CFPA MAGHNIA se trouve au sud de la ville sur la route de l'hôpital distant de 64Km de chef lieu de wilaya de Tlemcen, il a été inauguré en septembre 1976 dans une ville frontalière de 120000 habitants dont les préoccupations primordiales de ses jeunes sont orientes vers les secteurs agro-industriel.

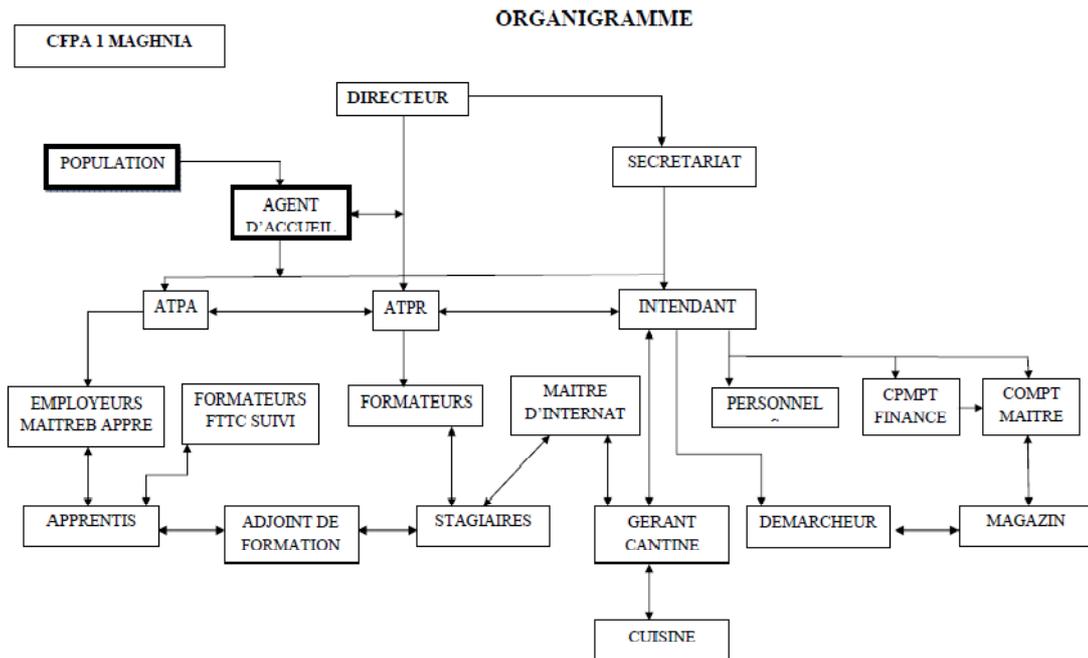
- Les Spécialités enseignées :

- Opérateur de saisie
- Comptabilité
- Electronique auto mobile
- Informatique option maintenance des systèmes informatique
- Cuisine et collectivité
- Montage dépannage appareils frigorifique
- Installation sanitaire et gaz
- Mécanique des industries de l'habillement

2- L'ORGANIGRAME :

L'organigramme suivant est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de centre de la formation professionnelle et d'apprentissage de MAGHNIA .

Figure N° 06: Organigramme de centre de formation professionnel -MAGHNIA-

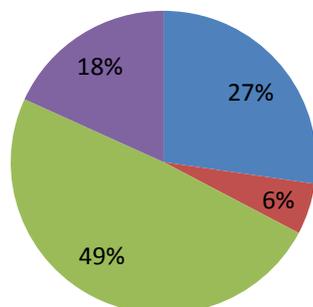


2- L'Effectif du Centre :

D'après les résultats obtenus à travers nos entretiens, nous pouvons avancer que Le centre de la formation professionnelle et d'apprentissage de MAGHNIA dispose d'un potentiel de personnels estimé à 100 employés réparti selon les fonctions comme il est indiqué si dessous :

Figure N° 07 : Répartition des Employés du Centre professionnelle et d'apprentissage -MAGHNIA-

■ FR ■ FA ■ Administrateur ■ Contractuel(ANEM)



3- Résultats :

Concernant la planification stratégique des ressources humaines les besoins en ressources est exprimé en fin d'année et durant la préparation des prévision budgétaire quand au surplus est signalé a tutelle pour un éventuel déplacement vers un site où il pourra été utilisé.

La Détermination des besoins futurs de l'organisation en ressources humaines et les prévisions liée au nombre de départ (employé sortant de l'organisation) pour cause de retraite , démission , congé de long durée ,...) sont réalisés sur une période d'une année.

Concernant la pratique de recrutement et de sélection , le centre de la formation professionnelle et d'apprentissage - MAGHNIA - possède deux types de contrats déterminé dans une période d'une année renouvelable et indéterminé ainsi que des contrats d'insertion professionnels (DAIP).

Le devenir des différents contrats d'insertion professionnels est sous la dépendance de la fonction publique.

Les procédures utilisé pour déterminer les compétences et les qualification relatives au poste pour lequel le recrutement va s'effectué suivant le mode recrutement soit sur titre ou sur examen écrit.

Seul le statut de journal officiel qui détermine les salaire du poste suivant les différents catégories.

Les Annonces de recrutement pour les poste d'exécutions , les postes administratifs sont elles effectués dans les journaux , sur internet , et a travers des agences de recrutement .par contre les poste de top management et les recrutement interne (promotion) sont elles effectuées par affichage interne.

Les Nouveaux recrutés suivre un programme de formation et sa durée est liée au lois règlementaires du fonction publique.

A partir des ses résultats on a remarqué qu'il existe une planification opérationnel des ressources humaine au sein de centre de formation professionnel - MAGHNIA - a cause de la politique économique suivi par le gouvernement algérien appliquée dans la plupart des entreprises publics, par contre il n'existe pas une analyse des poste par ce que chaque poste se définie par sa tâche spécifique, de plus on a trouver que la gestion des carrières n 'est pas parfaite car elle n'applique pas sur tout les personnels sauf quelque cadre administratifs, en fin on a trouvé une efficacité remarquable de système d'insertion professionnel dans le cadre de l'ANEM car tout les contractuels sont recruté de façon indéterminé sur une période entre deux et trois ans.

Conclusion Générale

Conclusion Général:

La conclusion de notre étude doit nous mener à réfléchir très sérieusement à la management stratégique des ressources humaines et son rôle dans l'efficacité des politiques d'insertion professionnel , Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèse , cependant les résultats de ces interprétations rapprochées aux problématique préétablies ont conduit aux résultats suivantes :

Pour la première sous problématique concernant la planification stratégique des ressources humaines , Il est fondamentalement vérifié que malgré les décisions annoncée par la direction des ressources humaine pour améliorer la performance de l'organisation algérienne , la planification stratégique des ressources humaines reste anarchique. Ce qui peut être expliqué par l'absence des cadres administratifs compétents capables de se planifier les ressources humaines à long terme.

Concernant l'analyse des postes , Il est confirmé dans l'organisation privée par ce qu' il existe une description et une spécification de poste détaillées précisant les exigences générales et particulières de chaque poste vacant , par contre l'organisation public s'intéresse pas à l'analyse des postes car ce dernier a été établi par la fonction publique .

le programme de gestion de carrière se caractérise dans l'organisation privée par des quelques formations et stages spécialement pour des chefs de service dont le but de créer des nouveaux postes et d'améliorer la productivité de l'organisation, par contre dans l'organisation public la gestion des carrière reste insuffisante, ce qui peut être expliqué par un manque des cadres administratifs qualifié capables de programmer des formations pour les employeurs et l'absence de culture de progression et de développement chez les employeurs de l'organisation public étudiée.

Le système d'insertion professionnel est une politique suivie par l'état pour diminuer le pourcentage de chômage et adapter les jeunes diplômés avec la vie professionnel et cela par l'encouragement des organisation privé par plusieurs bénéfices, et c'est pour ça l'organisation privée prend sérieusement ce nouveau dispositif qui participe activement dans l'insertion professionnel des jeunes diplômés ,par contre l'efficacité de ce dispositif reste inconnu jusqu'à maintenant dans l'organisation public .

La gestion stratégique des ressources humaine peut être ce qui participe dans l'efficacité de système d'insertion professionnel dans l'organisation privé.

Il faudra dans un proche avenir augmenter le nombre des organisations étudié, cependant on conclue que les données sont nettement insuffisantes pour juger le rôle de gestion stratégique des ressources humaine dans l'efficacité de dispositif d'aide à l'insertion professionnels .

Sources et Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :

- 1- AUDET, Michel, (Février 1990), La fonction ressources humaines a un avenir, vol. 15, no 1.
- 2- HALLA, D, (1998), *Careers in Organizations*, Santa Monica.
- 3- SCHEIN, E. H, (1990), *Career Anchor*, San Diego, University Associates.
- 4- TAYLOR, F, (1992), analyse d'emploi.
- 5- GERIN, G et T. Wils,(1993), La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, nos 5-6.
- 6- GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils,(1988), L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise , vol. 13, no 4.
- 7- HERON, ROBERT, (2008, Analyse de l'emploi et du travail , Organisation internationale du Travail.
- 8- GUÉRIN, G, (1999), Carrière, L'encadrement du diplômé universitaire », *Effectif*, vol. 3, no 3.
- 9- CARRIERE, J, (1973), *L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés*, thèse de doctorat, Université de Montréal.
- 10- HOLLAND, L, (1973), *Making Vocational Choices, A Theory of Career*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- 11- LEMIRE,L, SABA,T et Y.-C. GAGNON, (1999), Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector, *Public Personnel Management*, vol. 28, no 3.
- 12- LOUIS, BLONDIR, BRUN FABIS,(2004), gestion des ressources humains , beak université.
- 13- NORMANDE, GUERINCLAUDE, (1992), la planification stratégique des ressources humaines, Guide d'accompagnement.
- 14- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, (2007), la gestion des ressources humaines, 2eme édition .

15- JUDGE, T Cable, J. W. Boudreau et R. D. Bretz Jr, (1995) « An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success », *Personnel Psychology*.

16- DELONG, T, (1982), Reexamining the Career Anchor Model .

17- Thierry wils Jean-yves le laurant Gilles Guérin, (1992), planification stratégique des RH ; les presses de l'université de Montréal.

18- WALKER, James W, Human Resource Planning,, vol. 13, no 4 , 1990.

19- LAOURARI, H, (2010), problématique de l'insertion professionnels des jeunes issue de l'enseignement supérieur en ALGERIE .

WEBOGRAPHIE:

www.anem.dz

THESES et Mémoires :

B .chabha .La problématique de l'intégration du gestion stratégique des ressources humaine dans l'entreprise algérienne

C. Nawel , « LE CHOIX STRATEGIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE L'ENTREPRISE» ,2010-2011.

Annexes

Questionnaire

Données générales sollicitées :

1. Nom de l'organisation et activité :
2. Statut juridique :
3. Nombre d'employés :
4. Les différentes sections de l'entreprise :
5. Organigramme :
6. Indicateurs de performance (résultats réalisés pendant les trois dernières années) :
.....

Question liées à la planification des ressources humaines :

1. Comment gérer les besoins et les surplus en ressources humaines ?
.....
.....
.....
2. La détermination des besoins futurs de l'organisation en ressources humaines, est elle réalisé sur une période de :

Une année	2 ans	3 ans	Plus de 3 ans

3. Avez-vous conçus au sein de votre organisation une pyramide des âges ?
.....
.....
.....
4. Si oui, prière de nous fournir un exemplaire ?
5. Procédez vous à des prévisions liés au nombre de départ (employés sortant de l'organisation) pour cause de retraite ?
6. Si oui, sur quelle période ?

Une année	2 ans	3 ans	Plus de 3 ans

--	--	--	--

7. Procédez vous à des prévisions liés au nombre de départs (employés sortant de l'organisation) pour autres causes (démission, congés de longue durée, ...) ?
8. Si oui, sur quelle période :

Une année	2 ans	3 ans	Plus de 3 ans

Questions liés aux pratiques de recrutement et de sélection :

Dans le cadre de recrutement :

1. Quel est les différents types des contrats ?
2. Quel est la durée de chaque contrat ?
3. Quel est le mode de recrutement ?
4. Quel est le devenir des différents types de contrats d'insertion professionnel ?.....
.....
5. Quels sont les procédures que vous utilisiez pour déterminer les tâches relatives au poste pour lequel le recrutement va s'effectuer ?.....
6. Quels sont les procédures que vous utilisiez pour déterminer les compétences et qualifications relatives au poste pour lequel le recrutement va s'effectuer ?
.....
.....
7. Sur quelle base, le salaire du poste est déterminé ?
.....
.....
8. La création de nouveaux postes au sein de l'organisation est unes pratique :

Rare	Habituelle	Fréquente

9. Les annonces de recrutement, pour les postes d'exécution, sont elles effectuées :
 - Dans les journaux
 - Par bouche à oreille
 - Sur internet
 - À travers des agences de recrutement
 - Autre : précisez :
10. Les annonces de recrutement, pour les postes d'administration (management intermédiaire), sont elles effectuées:
 - Dans les journaux
 - Par bouche à oreille
 - Sur internet
 - À travers des agences de recrutement

- À travers des chasseurs de têtes (organismes spécialiser dans l'identification des compétences)
- Autre : précisez :

11. Les annonces de recrutement, pour les postes de responsabilité (top management), sont elles effectuées :

- Dans les journaux
- Par bouche à oreille
- Sur internet
- À travers des agences de recrutement
- À travers des chasseurs de têtes (organismes spécialiser dans l'identification des compétences)
- Autre : précisez :

12. Comment les annonces de recrutement interne (promotion) sont elles effectuées au sein de l'organisation ?

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

13. Quel est la procédure de promotion adoptée au sein de l'organisation ?

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

14. Dans le cadre du recrutement, quels sont les documents exigés aux différents candidats ?

.....
.....

15. Dans le cadre du recrutement, les dossiers de candidature sont ils reçurent :

- Par courrier postal
- Par e-mail
- Autres.....

16. Comment la sélection des candidats retenus dans le cadre d'un recrutement se réalise elle au sein de votre organisation ?

.....
.....

17. Est-ce que les nouveaux suivre un programme de formation et sa durée ; si oui comment ?

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

18. Le nombre d'employé recruté dans le cadre de l'ANEM ?

19. Est-ce que le recrutement répond à des besoins réels au sein de l'organisation ?.....
.....

