

La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques économiques

Carrer management : challenge and perspectives in public economic entreprises

KENOUD Horri¹ ♦, TAHAR Laradj²

¹ Université d'oran 2(Algerie) Kenoud.hori@yahoo.fr

² Université d'oran 2(Algerie) Tahar_laradj@yahoo.fr

Reçu le:11/08/2023

Accepté le:04/01/2024

Publié le:15/01/2024

Résumé :

Cet article porte sur la gestion de carrière. Il propose de contribuer à la réflexion sur les enjeux et les perspectives d'évolution des formes de la gestion de carrière, en entreprise publique économique (EPE). Cette réflexion est dictée, par les effets induits des mutations socioéconomiques et technologiques, dans les pays occidentaux industrialisés. La gestion de carrière organisationnelle est remise en cause. De nouvelles formes de carrière (« carrière nomade », « carrière sans frontières » etc. tendent à se substituer à la gestion de carrière traditionnelle, depuis la fin des années 80, avec l'avènement du paradigme – la logique de compétence (G.Boterf, objectif competences, 2016), et se proposent comme des alternatives adaptées au nouvel environnement caractérisé par la complexité. Avec la transition vers une économie de marché et la mondialisation des marchés, les EPE Algériennes, en quête de compétitivité, tendent –elles vers la gestion de « carrière nomade » ?

Les mots clés : compétitivité, mobilité, flexibilité, employabilité

Abstract:

This article is about carrer management it proposes to contribute to the reflection on the challenges and the perspectives of evolution of the carrer management in public economic enterprise (epe) this reflection is dictated by the induced effects of socioeconomic and technological changes in the countries western industrialized organizational carrer management is called into question new forms of carrer « nomadic carrer » carrer without borders etc. tend to replace traditional carrer management since the end of the 1980s with the advent of the paradigm-the logic of competence and propose as alternatives adapted to the new environment characterized by complexity with the transition towards a market economy and the globalization of the markets the algerian EPE in search of competitiveness tend towards the management of nomadic carrer.

Keywords: competitiveness, mobility, flexibility, employability.

Code Jel : M12-M54

1. Introduction :

En Algérie, avec l'avènement des réformes économiques (1988), dans un contexte de transition vers une économie de marché, des dispositifs et des mesures d'accompagnement sont mises en œuvre pour instaurer des règles de fonctionnement d'une économie de marché. la loi 88-01 (la loi 88-01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, 1988) consacre l'EPE comme une société par actions (SPA), un centre autonome de décision régie par les règles du droit commercial, et assujettie à l'obligation de résultats.

En quête de compétitivité, les EPE perçoivent la gestion de carrière comme un levier de motivation au travail, dans la réalisation de ses objectifs. Elle a pour mission l'attractivité, le développement des compétences, et la fidélisation des plus qualifiés. En adoptant telle une démarche managériale, l'EPE vise à la stabilité du personnel, considérée comme un des facteurs de productivité, d'amélioration du rendement contribuant au développement durable de l'organisation.

Nous entendons, par les facteurs de l'environnement : le développement du progrès technique, des technologies des systèmes de production, de l'information et de la communication, (TIC), l'intensification concurrentielle, la mondialisation des marchés, etc.

Cet article s'interroge sur l'impact des évolutions des facteurs de l'environnement des entreprises sur la fonction du personnel, en général, et sur la gestion de carrière, en particulier. Il propose une contribution à la réflexion sur le devenir de la gestion de carrière en (EPE). Dans les pays occidentaux industrialisés, depuis la fin des années 80, la gestion de carrière organisationnelle est remise en cause. De nouvelles formes de carrière émergent et se substituent à la gestion de carrière organisationnelle : la « carrière nomade ». Ces dernières se veulent être plus adaptées, compte – tenu, d'une part des changements induits des facteurs de contingence sur les formes d'organisation de la production, du travail, des relations du travail, et des modes managériaux, et d'un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par la mondialisation des marchés, l'intensité concurrentielle croissante, les délocalisations de la production, les restructurations, les externalisation des activités, la sous-traitance, etc. D'autre part L'Algérie est dans une phase de passage vers une économie de marché. Cette transition nécessite des mesures d'accompagnement, et des réformes du cadre institutionnel. La mise en place de dispositifs institutionnels, juridiques et techniques, en conformité, avec les règles et les mécanismes de fonctionnement d'une économie de marché est une des conditions

2. Les réformes du cadre institutionnel, en matière de relations de travail

- Le nouveau système de relations de travail et ses caractéristiques

Avec l'avènement des réformes socioéconomiques (1988), les relations de travail sont fondées sur la contractualisation (la loi 90-11 relative au relation de travail, 1990). La loi 90-11 abroge la législation du travail antérieure - La gestion socialiste des entreprises -, et la loi 78- 12- Statut général du travailleur (loi 78-12 relative au statut general du travailleur, 1978) -. Désormais, le contrat à durée indéterminée (CDI) est le contrat typique. Le contrat à durée déterminée (CDD), le Temps de travail partiel, l'intérim, sont instaurés, à l'instar des économies capitalistes. Cette loi réhabilite le droit privé, et consacre la contractualisation des relations de travail. La concertation et de négociation collective s'érigent en mode de régulation sociale.

Depuis, de nombreuses lois sont promulguées. Conformément, à la doctrine libérale, elles sont centrées sur le principe de **la liberté d'entreprendre**. C'est le cas, de l'ensemble des lois relatives à la réorganisation de l'activité économique, en général, et de l'entreprise publique, en particulier.

Dans le champ économique et social, le changement majeur réside dans la liberté d'entreprendre, la réhabilitation des acteurs sociaux, le capital (même étatique), et au travail, la faculté de contracter une relation en fonction des intérêts de chacun. La divergence des intérêts, des finalités et des objectifs, entre les membres de l'organisation est reconnue, et constitue une innovation. Cette loi, s'inscrit, en rupture, avec les fondements d'une économie planifiée et centralement dirigée. Le droit de grève, le pluri syndicalisme sont reconnues. Des conventions collectives, des accords collectifs et des règlements intérieurs sont élaborés et sont préconisés comme des systèmes de régulation sociale.

2.1 Les apports et les limites du nouveau système.

- La rupture avec les lois et les ordonnances relatives au travail, de la décennie 70-80.
- La reconnaissance de la divergence des intérêts entre les membres de l'entreprise.
- L'autonomie des acteurs, et la liberté d'entreprendre.
- La contractualisation d'une relation de travail individualisée.

- **Remarque :** le contrat de travail typique est le (CDI). Cependant, le contenu de la relation de travail sous forme de CDD n'est pas développé. Le législateur a assoupli son utilisation, et la durée n'a jamais été précisément déterminée. Aucune prescription légale ne fixe sa durée maximale et aucune loi ne limite les possibilités de renouvellement, ou de reconduction du (CDD), de façon systématique.

2.2 Les nouvelles règles de fonctionnement :

Elles concernent les points suivants :

- L'élaboration des normes régissant les relations de travail, et l'instauration d'un système paramétrique, et normatif.
- La formation et la cessation de la relation de travail.
- Le système de représentativité des partenaires sociaux.
- les modalités de règlement des conflits.

L'application de cette législation du travail s'applique, tant pour le secteur public que privé (bien que réduit). Ce changement consacre le droit privé dans l'organisation des relations de travail. Cependant, son application, dans le secteur public (dominant), rencontre des résistances aux changements.

3. Les changements fondamentaux :

- Un changement qui consiste à organiser les relations de travail, selon une approche normative, et fondé sur l'autonomie des partenaires sociaux.
- Une nouvelle répartition des rôles, des attributions, du champ d'intervention des acteurs : l'Etat, l'entreprise, et les partenaires sociaux.
- Les partenaires sociaux organisent les relations individuelles et collectives.

En droit algérien, la relation de **travail** prend naissance par le **contrat** écrit (ou non)t. Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un **employeur**. Le **contrat de travail est** conclu pour une durée indéterminée, sauf s'il en est disposé, autrement, par écrit

3.1. Le repositionnement des acteurs et leur rôle respectif

- L'intervention de l'Etat et le droit légiféré

L'intervention de l'Etat repose sur un fondement constitutionnel. Les règles générales relatives au droit du travail, et à la sécurité sociale s'inscrivent dans le domaine relevant des fonctions régaliennes.

Dans le secteur économique, l'action normative de l'Etat ne relève plus de l'Etat, en qualité d'employeur, mais de sa qualité, de puissance publique. L'Etat pose les règles du jeu, en matière de conditions générales de travail et de l'emploi, de participation, de négociation collective (la loi 90-11, et complétée par la loi 91 – 29) (travail, la loi 91-29 relative au relation de, 1991). L'Etat intervient dans un domaine délimité et un objet défini.

- **Les partenaires sociaux**

L'autonomie, en matière, d'élaboration des normes est un des points nodaux de la loi. Elle est un fait important, dans les nouvelles relations de travail. Les fondements renvoient au changement du statut de l'EPE (**la loi 88- 01**), et au statut des cadre- dirigeants, **la loi 90-290** (principal, la loi 90-290 relative au régime spécifique du gestionnaire, 1990)

- L'EPE est régie par le droit commercial, et assujettie à l'obligation de résultats.
- L'EPE peut faire l'objet de procédure judiciaire, de mise en faillite, ...
- L'EPE est un centre autonome de décision, et les relations de travail sont matérialisées par la contractualisation.

- **Le manager (le cadre – dirigeant).**

- Il dispose d'un pouvoir décisionnel. Il est le signataire d'un « contrat de performance ».
- il négocie sa rémunération, son régime indemnitaire, et sa rémunération est, également, tributaire du taux de réalisation les, objectifs qui lui sont assignés, dans le plan de charge.
- Il dispose d'un règlement intérieur, d'une autorité hiérarchique, pendant son mandat.

La fonction classique des contrats de travail est réhabilitée, et repose sur **le principe d'individualisation**. Les salariés sont des contractuels et se distinguent les agents de la fonction publique (la logique statutaire).

4. L'émergence des nouvelles formes de carrière :

Dans un contexte de mutations, caractérisé par la complexité (E.MORIN, 1999) dans les pays occidentaux industrialisés, **la gestion de carrière classique est remise en cause.**

Des formes de carrière émergent et se veulent être des alternatives, plus adaptées aux évolutions des contraintes légales, technologiques, telles que la « carrière nomade », la « carrière sans frontières ».

4.1. La GPRH : cadre général d'analyse de la gestion de carrière :

Face aux mutations environnementales, et en quête de compétitivité, l'entreprise est tenue de s'adapter, et à adapter son personnel, en développant leur potentiel. La gestion de carrière peut être un mode résolutif et opérationnel, et un facteur de compétitivité. Son objectif consiste à assurer un équilibre entre les besoins de l'entreprise, en termes, de dotation de ses structures en compétences, et les besoins du personnel, en termes, d'attentes (avancement, promotion, valorisation). Il est admis par les théoriciens et les praticiens que le « capital humain » (G.Becker, théorie du capital humain, 1965) (est un facteur de compétitivité. La gestion de carrière a pour rôle d'attirer, de développer les compétences, et de les fidéliser.

Synonyme de « progression hiérarchique », dans un environnement stable, la carrière va subir les effets des mutations du monde du travail et d'un environnement complexe, et devenir ardue.

La GPRH est une démarche méthodologique, un outil d'aide à la prise de décision susceptible d'éviter les dysfonctionnements, les risques de dérives, par l'anticipation.

4.2. La GPRH : les enjeux managériaux et budgétaires :

De la GP à la GPE et à la GPEC :

La gestion prévisionnelle (**GP**) porte, à la fin des années 60, sur deux unités de base, de toute analyse : les emplois et les effectifs (GPE). Les entreprises manifestent un engouement pour les aspects prévisionnels, pour assurer l'ajustement entre les « Emplois – Effectifs », après les départs en retraite, ou des préretraites dont il faut assurer le renouvellement et les qualifications. Dans ce sillage, Il s'agit, de promouvoir un outil de connaissance des ressources et de leur projection dans l'avenir. La démarche de la (**GP**) vise à maîtriser les risques de dérives des volumes d'emploi et les équilibres budgétaires. Cette conception de la (GPE), est un acte de gestion adapté, efficace, dans un environnement stable, dans lequel les formes d'organisation évoluent peu.

Cependant, la (GPE) se réduit à la résolution « arithmétique » fondée sur une approche quantitative, et repose sur la planification et l'organisation des effectifs. Par contre, quand l'incertitude et l'imprévisibilité de l'environnement sont dominantes, la (GPE) montre ses limites.

A la fin des années 80, la GPEC se substitue à la GPE. Les mutations environnementales, et le glissement de la « logique de poste » à celle de la « logique de compétence » (le changement de paradigme), et dans un contexte de plus en plus complexe, les entreprises nécessitent de la flexibilité, elles sont contraintes à répondre aux impératifs de flexibilité, de réactivité, et dans l'urgence. Elles recourent à la formalisation des méthodes et des procédures, favorable à l'anticipation.

Deux éléments font l'objet d'anticipation : l'emploi et les personnes. Il s'agit de gérer leurs évolutions, et d'en assurer les ajustements nécessaires, pour une optimisation des ressources.

Ces mutations et le changement de paradigme modifient la relation entreprise / salarié, introduisent « l'individualisation », et la vision à court terme. Ainsi, la flexibilisation de la relation de travail est appliquée. Les entreprises proposent, en contrepartie de l'implication au travail et de l'adhésion des salariés au « projet d'entreprise », de les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels et personnels, par des actions de formation, d'acquisitions de connaissances théoriques et pratiques, d'apprentissage. Ces actions favorisent l'employabilité. Cette dernière est la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre, à son niveau hiérarchique ou un autre niveau, de saisir les opportunités qui s'offrent à lui.

4.3. Les apports de la GPRH :

- L'approche GPRH contribue à poser la problématique de l'emploi.
- L'introduction du principe d'individualisation.
- L'intégration des ajustements entre les RH disponibles et les besoins organisationnels.
- Elle éclaire la prise de décision, en matière, d'affectation des salariés.

4.4. Les limites :

- La GPRH se limite au traitement des mouvements du personnel, à la gestion relevant d'un seul domaine de la F RH - l'« affectation » -, et en ignorant les domaines de l'« organisation », de la « rétribution » et de la « communication ». Cette omission ne permet pas d'évaluer les incidences financières et qualitatives.

4.5. La définition de la GPRH (L, G P E, 1995) :

« Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH. ». Sa mission assumée par la FRH et l'amène à développer des relations étroites avec d'autres fonctions, et notamment la stratégie et la planification, le contrôle de gestion.

- **La pierre angulaire de la démarche GPRH.**

Toute approche de GPRH traite d'individus et de postes. Toutes les méthodologies d'analyse du marché du travail, des schémas d'affectation des salariés reposent sur la logique d'adéquation entre les emplois et les personnes. Les questions d'adaptation, de flexibilité sont abordées. La mobilité occupe une place centrale. L'articulation entre la mobilité, la flexibilité et l'employabilité repose fondamentalement sur la mission de la gestion de carrière.

5. La gestion des carrières :

5.1. Les caractéristiques de la gestion des carrières :

La notion de carrière est, initialement, liée, aux « trente glorieuses ». Les entreprises préoccupées par la GPE et la fidélisation des salariés les plus qualifiés, planifient et organisent les parcours professionnels.

Des « plans de carrière » sont préétablis, et définissent les étapes du parcours professionnel et de progression individuelle. La compatibilité entre le projet personnel du salarié et les besoins de l'entreprise constitue la première condition à l'élaboration des « plan de carrière ». La deuxième réside dans l'existence d'une filière professionnelle propre au poste de travail.

La gestion de carrière est une activité de la GRH, et s'inscrit dans une approche systémique. Elle est un levier de motivation au travail, d'implication au projet d'entreprise. Les « trente glorieuses » correspondent à la période où le salarié bénéficie d'une garantie d'« emploi à vie », compte - tenu de la stabilité de l'environnement. La direction organise la carrière et s'engage à garantir l'emploi.

5.2. La notion de carrière et ses évolutions :

La notion de carrière fait l'objet de différentes approches. Selon Arthur (1996, p.8), **la carrière** est définie, comme « une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de sa vie professionnelle ». La notion de temps occupe une place centrale (le passé, le présent et le futur). Les affectations aux différents postes s'opèrent dans le temps, et selon des critères d'évaluation. Dans une période de planification des RH, la carrière se réfère au cheminement à la trajectoire tributaire de la filière. Par **affectation**, on entend **la mobilité** du salarié, son transfert d'un poste à un autre. La mobilité peut être horizontale, verticale, géographique, etc. Certains considèrent la carrière comme un « avancement hiérarchique », d'autres comme une séquence d'emplois s'étalant sur la vie professionnelle.

La carrière : L'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lequel, il reçoit une rémunération, **Une suite d'affectations successives d'un poste à un autre**, etc.

A la fin des années 80, **la carrière** est définie comme « un ensemble d'expériences professionnelles s'inscrivant dans **un parcours professionnel piloté par l'individu**, et non plus par la direction de l'entreprise ».

Les salariés sont conscients que les **possibilités de promotion se réduisent**, en raison des nouvelles exigences de la compétitivité, et des changements de l'environnement. Pour parer à **la précarité de l'emploi**, le salarié adopte sa propre stratégie, et être son propre acteur (M. Crozier, l'acteur et le système, 1981). La gestion de carrière fait, alors, l'objet d'une **coresponsabilité** /ou d'une **co-gestion** entre la direction et le salarié, fondée sur une approche consensuelle. Les entreprises, face aux aléas de l'environnement, sont tenues de réagir rapidement et sont contraintes de la flexibilité. Et ce, contrairement aux « trente glorieuses » où la gestion de carrière est « garantie » par la direction, et synonyme d' « emploi à vie ».

5.3. La gestion des carrières et ses modes de gestion :

Elle consiste à concevoir dans le temps les trajectoires professionnelles, et la succession des postes, afin d'associer les besoins de l'entreprise et ceux des salariés. Cette démarche repose sur une approche consensuelle et vise à concilier entre les besoins organisationnelles et individuels, à définir, selon des règles et des procédures, les modes de succession des affectations, en fonction des structures organisationnelles, du marché du travail, de l'environnement, et des caractéristiques des individus.

Elle repose sur la planification, et l'organisation, à la mise en œuvre et au contrôle de **la mobilité interne du personnel**. Elle ne se limite pas aux mouvements de promotion, et s'étend aux mouvements horizontaux, et verticaux. Son rôle est d'identifier le potentiel du salarié, à le développer, et à l'utiliser de manière optimale, et à en assurer une relève à tous les niveaux.

5.4. La mission fondamentale de la gestion des carrières :

La mission de la gestion de la carrière est fondamentale pour l'appréhension des notions de mobilité, de flexibilité et d'employabilité. Sa mission est d'assurer l'équilibre, dans la durée, entre les besoins organisationnels et les attentes individuelles. Or, ces derniers évoluent, sous l'impulsion du développement des technologies de la production, de l'intensité concurrentielle, des facteurs de contingence, et des ancrés de carrières (E. Schein, la théorie des ancrés de la carrière, 1981)

Les représentations des carrières, à la fois par les entreprises et les salariés ne sont pas figées. La carrière traditionnelle serait, supplantée par une « carrière sans frontières » ou une « carrière nomade » (Arthur et Rousseau, 1996). Pour De Fillipi et Arthur (1996, p. 116) une carrière sans frontières est « une séquence d'opportunités de postes qui vont au-delà des frontières d'un cadre unique d'emploi ». Le salarié est tenu d'être polyvalent et de multivalent, compte – tenu de l'évolution de la courbe d'apprentissage et de l'accumulation des expériences professionnelles.

- **Le positionnement de la gestion de carrière.**

La gestion de carrière relève de la fonction RH. Elle y est gérée dans deux des composantes majeures : l'administration du personnel, et développement du personnel. Elle se situe, tant sur le plan administratif, que sur le plan de « support fonctionnel » où elle est gérée comme un processus.

6. Les facteurs explicatifs de l'évolution vers les formes de « carrière nomades » :

Dans un contexte de mondialisation des marchés, d'intensification concurrentielle, de développement du progrès technique, des accélérations des développements technologiques de production, des technologies de l'information et de la communication, de nouvelles formes d'organisation de la production, du travail, des relations de travail et managériales émergent. Dans cet environnement, des relations de travail, fondées sur la **cogestion** ou la **responsabilité partagée** ente la direction et le salarié, en matière de gestion de carrière, s'instaurent.

En quête de compétitivité, les entreprises confrontées aux aléas de l'environnement adoptent des stratégies fondées sur la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des biens et des services, la suppression de paliers hiérarchiques, et stratégies orientées – clients. Les entreprises recourent aux restructurations, à l'externalisation des activités (une des formes de flexibilités), à la délocalisation de la production, optent pour la sous-traitance, recourent aux acquisitions - fusions, etc.

7. Les effets des changements dus aux évolutions des facteurs de l'environnement :

Parmi les effets induits des ses mutations, nous mettons au premier plan, ceux dus à l'accélération des technologies de production (**la relation technologie – GRH**) :

- Des pans entiers de métiers disparaissent (détruits) et d'autres émergent.
- l'instabilité des structures organisationnelles due à l'accélération des technologiques des systèmes de production ne permettent pas de planifier les emplois et les carrières.
- les licenciements économiques massifs et l'établissement de plans sociaux (la perte d'emplois)
- La réduction des lignes hiérarchiques ne favorise les possibilités de promotion et d'avancement, et d'établir une trajectoire de parcours professionnel.
- Les formes organisationnelles (en réseaux, cellulaires, organisation par projets, ...) favorisent la précarité de l'emploi.

8. L'évolution des activités de la direction et la nouvelle démarche du salarié :

8.1. Le rôle de la direction :

Dans un tel contexte complexe, les entreprises ne s'engagent pas à assurer l'« emploi à vie ». Elles sont contraintes d'adopter de nouvelles stratégies favorables à l'employabilité, en contrepartie de l'adhésion au projet d'entreprise et de l'implication au travail. La mobilité et la flexibilité sont les maître-mots pour promouvoir l'employabilité.

La direction instaure des dispositifs, des mesures d'accompagnement du salarié par la formation, l'apprentissage, la dotation en connaissances. Cet accompagnement est susceptible de favoriser la flexibilité et la mobilité, pour parer à la précarité de l'emploi, et offrir des opportunités d'emploi. La DRH est dans une posture de conseil et de coaching. .

8.2. Le salarié :

Il recherche plus d'autonomie, à se prémunir de la précarité de l'emploi. Il est le propre acteur de sa gestion de carrière. En ce sens, les notions de mobilité, de flexibilité vont revêtir une dimension stratégique. Il adopte une stratégie qui consiste à s'impliquer au travail, dans la mesure où il obtient de la reconnaissance. Les changements d'entreprises sont devenus la règle, dans la première phase de la carrière, pour les salariés, pour qui la notion de loyauté envers l'entreprise n'a plus le même contenu (Iribarne, la logique de l'honneur)

La direction et le salarié adoptent, chacun de son côté, sa stratégie. Le salarié veut être son propre un acteur. La direction, de son côté, contribue à faire de la FPC un des leviers d'implication des salariés, par la dotation d'acquisitions de savoir et de savoir-faire favorable à la mobilité et la flexibilité. Ce qui nous conduit à la question du caractère stratégique de la RH.

La ressource humaine est – elle un facteur de compétitivité ?

Deux courants de pensée opposés exposent leur conception stratégique.

a) le 1^{er}. courant part de l'hypothèse que la réussite économique dépend des options sociales, et de la manière de gérer les RH. Ainsi, l'entreprise est tenue de procéder à des choix stratégiques fondés sur l'amélioration des conditions de travail (au sens large). Il est question de modèle instrumental de la GRH qui met en relief l'harmonisation entre le développement social et le développement économique (

b) Le 2^{ème} courant a une vision opposée. En économie capitaliste, l'objectif de l'entreprise n'est pas de maintenir les emplois, ou de satisfaire les besoins des salariés. L'objectif se décline, en termes de produits et de marchés, de quantités et de prix. Pour atteindre les objectifs économiques et financiers, elle mobilise les moyens technologiques, financiers, humains. Il est question du modèle de l'arbitrage managérial (J.barbet, recenser la GH)

9. La carrière et l'émergence du paradigme : la « logique de compétence »

Confronté à un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par une accélération des technologies des systèmes la production, de la technologie de l'information et de la communication (TIC), par l'intensification concurrentielle croissante, la mondialisation des marchés, les entreprises, en quête de compétitivité sont contraintes d'adopter de nouvelles stratégies pour s'adapter aux nouvelles exigences de changements.

Les dispositifs et les mesures arrêtés : La recherche de l'avantage concurrentiel renvoie à la réduction des coûts, et à l'optimisation des ressources. Les entreprises procèdent par des plans de restructurations, et la mise en place de nouvelles configurations organisationnelles visant l'aplatissement des structures hiérarchiques, l'externalisation des activités périphériques relevant de la logistique, pour se concentrer sur les « métiers de base », les « cœurs de métiers », générateurs de la valeur, la sous – traitance, des plans de redressement interne, et au recours à des formes d'acquisitions - fusions, etc.

Les restructurations se traduisent par les « plans sociaux », les licenciements, la destruction et la précarité des emplois, etc. Ils se traduisent par l'aplatissement les lignes hiérarchiques qui **modifie les trajectoires professionnelles**. Parmi les coûts, la direction agit, notamment, sur les coûts salariaux. Les restructurations affectent les modes d'organisation et de gestion, de fonctionnement de l'organisation, et les fonctions de l'entreprise dont le GRH.

De nouvelles relations sociales, industrielles et de travail s'instaurent progressivement. Des entreprises vont revêtir le caractère d'apprenantes, d'autres d'entreprises qualifiantes. A la base de ces nouvelles relations sociales et professionnelles, la contractualisation des rapports salariaux, la généralisation des contrats à durée déterminées (CDD), le temps de travail partiel, et les contrats à durée indéterminés (CDI). Ces mesures concernent, essentiellement, le « noyau dur » (Doeringer.P, la segmentation des marchés). Il est, de plus en plus, question d'articuler entre **l'économie de la connaissance et l'employabilité**.

Les DRH confèrent à la formation professionnelle continue (FPC) et à l'apprentissage une place centrale, dans le processus de carrière.

L'environnement se complexifie, et les méthodes et les techniques de gestion montrent leurs limites. La gestion de carrière traditionnelle est remise en cause et les modes de gestion sont inadaptés. La FPC est un levier de changement des évolutions du contexte, elle favorise l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques, l'apprentissage, d'acquérir en situation professionnelles des modes opératoires et résolutaires.

La gestion de carrière organisationnelle tend à céder sa place à de nouvelles formes que sont la gestion de « carrières nomades », « carrières sans frontières »...etc.

10. Le concept de compétence et l'évolution des principes de la gestion de carrières :

c) La notion de gestion des carrières évolue, depuis le début des années 80, avec l'émergence du concept de « compétence », et de « gestion de compétences ». Depuis, elle évolue, avec la responsabilisation de l'individu dans le processus de carrière. Cependant, la carrière demeure fondée sur le développement personnel.

De nouvelles relations de travail s'instaurent, dans la relation entre entreprise/salarié fondées sur une démarche consensuelle. La DRH est invitée à tenir un rôle nouveau, conformément aux changements structurels et fonctionnels de l'organisation, et des facteurs de contingence. La DRH est dans la posture de consultant interne auprès des managers. Son rôle est d'accompagner les salariés, développer leurs connaissances, leurs potentiels par la FPC. Des dispositifs de formation sont mis en place pour favoriser les salariés à se prémunir de la précarité de l'emploi (l'employabilité). La DRH intègre une nouvelle dimension de « relations sociales ». Ces dernières dépendent du style d'animation et du déroulement des réunions des institutions représentatives du personnel : réunions de délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, etc.

11. La distinction entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade :

A partir d'une revue de la littérature, Sullivan (1999) distingue sept critères différenciant la carrière traditionnelle et la carrière sans frontières.

Le premier est la relation d'emploi. Pour la carrière traditionnelle, les entreprises donnent une sécurité de l'emploi contre une loyauté des salariés (le contrat psychologique). Pour la carrière sans frontières, il s'agit de développer de l'employabilité, en contrepartie de la performance et de la flexibilité des salariés. Au niveau des frontières organisationnelles franchies, le second critère, dans la carrière traditionnelle les salariés connaissent une à deux entreprises, alors que dans la carrière sans frontières, les personnes connaissent de multiples entreprises. Le troisième concerne les compétences, qui sont spécifiques à une entreprise dans la carrière traditionnelle, alors qu'elles sont transférables dans la carrière sans frontières. Le succès de carrière, quatrième critère, est mesuré par des éléments objectifs dans la carrière traditionnelle, comme le salaire ou les promotions, alors qu'il est davantage subjectif dans la carrière sans frontières. Dans la carrière traditionnelle, la responsabilité de la carrière relève de l'entreprise, alors que dans la carrière sans frontières, l'individu est davantage acteur de sa carrière (Co – acteur). La formation, le sixième critère, se matérialise par des programmes formation.

12. Conclusion :

La gestion de carrière est au centre du débat entre deux courants de pensée : un premier courant fondé sur la protection de l'emploi, et un cadre institutionnel. L'entreprise s'engage à assurer l'emploi, et le second fondé sur la doctrine néolibérale. Deux arguments sont avancés : les mutations environnementales et la complexité de l'environnement. L'entreprise se désengage à

l'égard de l'emploi et accompagne le salarié, par le développement de son potentiel, la formation, l'acquisition des connaissances et l'apprentissage, afin qu'il saisisse les possibilités ou les opportunités d'employabilité.

La fonction RH évolue et se professionnalise. Elle se dote de méthodes et de techniques, en puisant de différents champs cognitifs (la FRH est pluridisciplinaire). Pour parer à l'imprévisibilité et à l'incertitude, elle recourt à la recherche opérationnelle, la modélisation, aux modèles prévisionnelles. L'objectif est de réduire le degré d'incertitude (les scénarios sont conçus). Nous citons, en ce sens la GPEC. A l'instar des autres fonctions (les finances, la production la commercialisation), la GRH est fondée sur la rationalisation et la formalisation.

13. Références :

- Arthur, M. (1999). *the new carrers:individual action and economic change*. Londres: sage publications.
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility:planning for uncertain future manpower policy and practice*.
- Doeringer.P, P. e. *la segmentation des marchés*.
- E.Morin. (1999). *introduction à la pensée complexe*. ESF.
- E.Schein. (1987). *la théorie des ancrs de la carrière*.
- EH, S. (2003). *carrer anchors:discovering your real values*. san diego, california.
- G.Becker, T. (1965). *théorie du capital humain*.
- G.Boterf. (2016). *objectif competences*. ed liaison.
- Gousman, D. (2013). *the relation of employability skills to carrer adaptability away technical school*.
- hamouche, M. (2018). *la gestion des carrieres dans une entreprise publique economique cas mac-soum . memoire de fin d'etude . ecole superieur de commerce Kolea*.
- horri, K. (2014). *la gestion des carrieres dans une entreprise publique economique cas de la raffinerie d'arzew sonatrach. memoire de fin d'étude . université oran 2*.
- J.L, C. (2011). *les carrieres en devenir.GRH en devenir*.
- L, M. (1995). *G P E*. ed liaisons.
- *la loi 88-01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques economiques*. (1988).
- *la loi 90-11 relative au relation de travail*. (1990).
- *loi 78-12 relative au statut general du travailleur*. (1978).
- M.crozier, E. (1981). *l'acteur et le systeme*. le seuil.
- meriem, t. (2013). *la gestion des carrieres du personnel cas pratique : bejaia emballage spa. memoire de fin de cycle . université Abderrahmane Mira de bejaia*.
- moigne, J.-L. l. (2017). *manager dans(et avec) la complexité*. ED Eyrolles.
- P.zarifian. (1999). *professionnaliser.construire des parcours personnalisesde la professionnalisation*. Col RH.
- Z.Pettigrew. (1985). *la contextualisation*.