

# إدارة المسارات الوظيفية Gestion des carrières



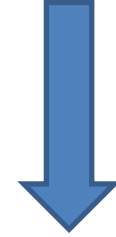
د. ثابتي الحبيب

السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية السنة الجامعية 2015-2016

المسار المهني

=

المسار الوظيفي



يرتبط غالبا  
بالحياة المهنية  
الفردية

يرتبط غالبا  
بالمنظمة

**الحياة المهنية**

**المسار الوظيفي التنظيمي**

غير أنهما يستعملان غالبا في الأدبيات الإدارية كمترادفين

الوظيفة

Emploi

≠

المهنة

Métier

# تعريف المسار الوظيفي

<b>Disciplines</b>	<b>Définitions</b>
Sciences économiques	Réponse aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponse aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

# تعريف المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك أو **الخط المرن** الذي يوضح **مجموعة الوظائف** التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، و ذلك إما **عموديا** عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو **أفقيا** فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

أ.د. عمر وصفي عقيلي

إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي

ص. 546

# تعريف المسار الوظيفي

Étymologiquement, le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- progression ;
- avancement ;
- promotion ;
- développement.



1. حرفة، مهنة (مثل: اختيار المهنة،

مهنة السلاح، إلخ.).

2. تقدم مهني (مثال: الاستمرار في

مهنة معينة).

3. انتهاء الشخص لخط عام في حياته.

بيريتي - ثابتي - بن عبو، قاموس الموارد البشرية، ص. 277

Une Carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

*J.M.PERETTI, Ressources humaines, P. 255*



# تعريف المسار الوظيفي

« Parcours professionnel d'une personne durant le déroulement de sa vie »

J.P. Taieb, Dictionnaire des RH, P. 69

## La double facette de la carrière

La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnels.

La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

Critères subjectifs pour  
déterminer le succès  
de carrière

Critères objectifs pour  
déterminer le succès  
de carrière

Aspirations  
individuelles

Approches  
sociétales

La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement.

Gérer les carrières et les mobilités,  
c'est prendre en compte à la fois,  
pour le présent et le futur, les  
besoins de l'entreprise, les attentes  
exprimées par chaque salarié et les  
potentiels individuels.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion.

*J.M.PERETTI, Ressources humaines, P. 255*

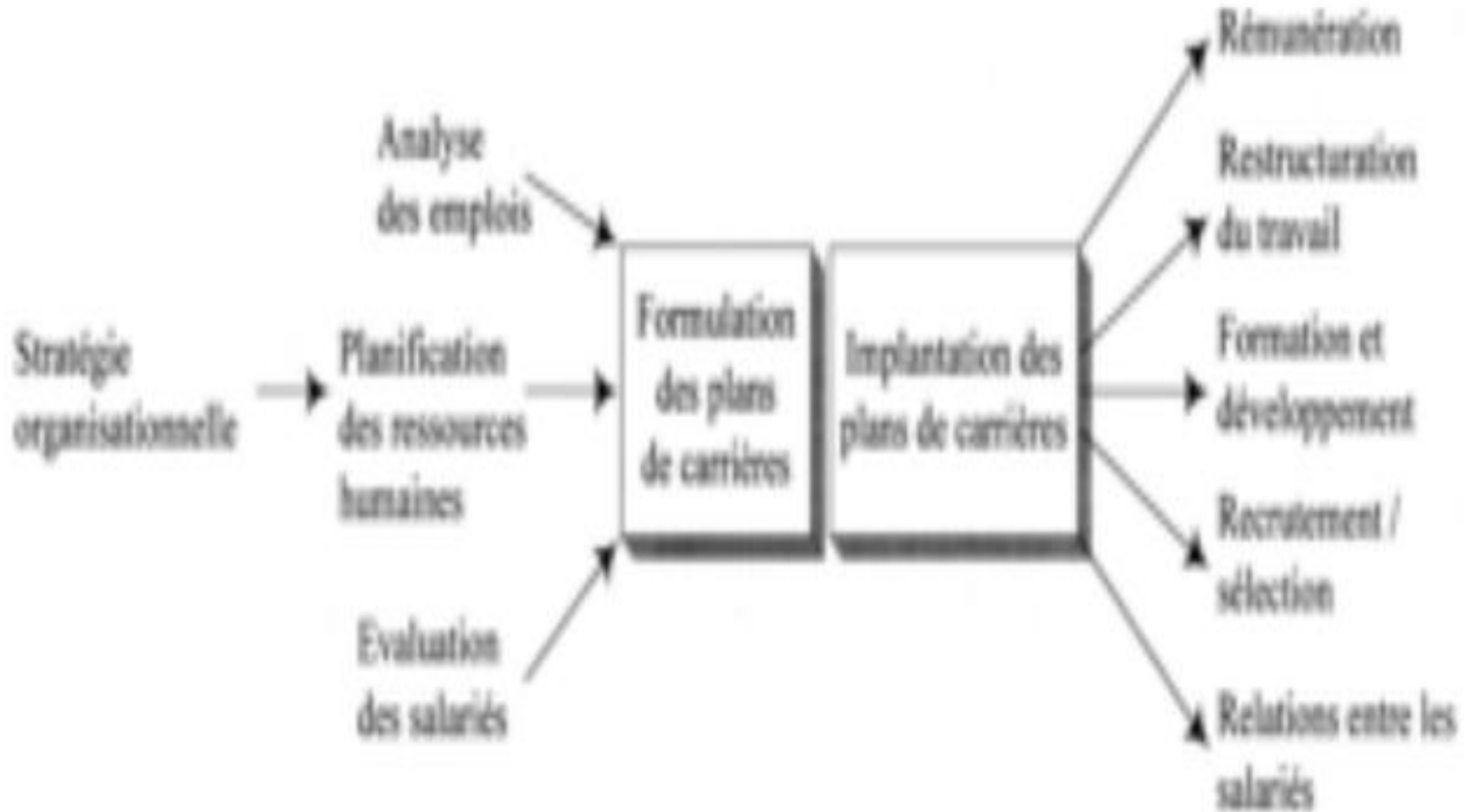
# تسيير المسار المهني

## Gérer sa carrière

العمل على توجيه مساره المهني، في منظمة خصوصية أو خارجها، بشكل يسمح بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة و النجاح، تدرجيا أو اجتماعيا، بالنظر إلى قدرات و مؤهلات المعني.

بيريتي - ثابتي - بن عبو، قاموس الموارد البشرية، ص. 277

# Au cœur de la GRH





	<b>Gestion du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Temps et planification</b>	Court terme	Long terme
<b>Contrat psychologique</b>	Obéissance	Implication
<b>Systemes de contrôle</b>	Externes	Auto-contrôle
<b>Relations avec les employés</b>	Pluraliste <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collectives</li> <li>➤ Confiance faible</li> </ul>	Unitaire <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individuelles</li> <li>➤ Confiance élevée</li> </ul>
<b>Structures préférées</b>	Bureaucratique / mécanique <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centralisées</li> <li>➤ Définitions formelles des rôles</li> </ul>	Organique <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décentralisées</li> <li>➤ Rôles flexibles</li> </ul>
<b>Rôles</b>	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans le « line management »
<b>Critères d'évaluation</b>	Minimisation des coûts <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Homme = coût qu'il faut minimiser</li> </ul>	Utilisation maximum <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Homme = ressource à développer</li> </ul>

La complexité de la gestion des carrières provient de l'effort de la part de l'entreprise de rapprocher deux logiques, la sienne et celle des salariés, qui peuvent diverger.

# ÉVOLUTIONS DES CARRIÈRES

Gérer les carrières nécessite de  
considérer les différents  
types de mobilité possibles dans  
une organisation.

## **La mobilité verticale**

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

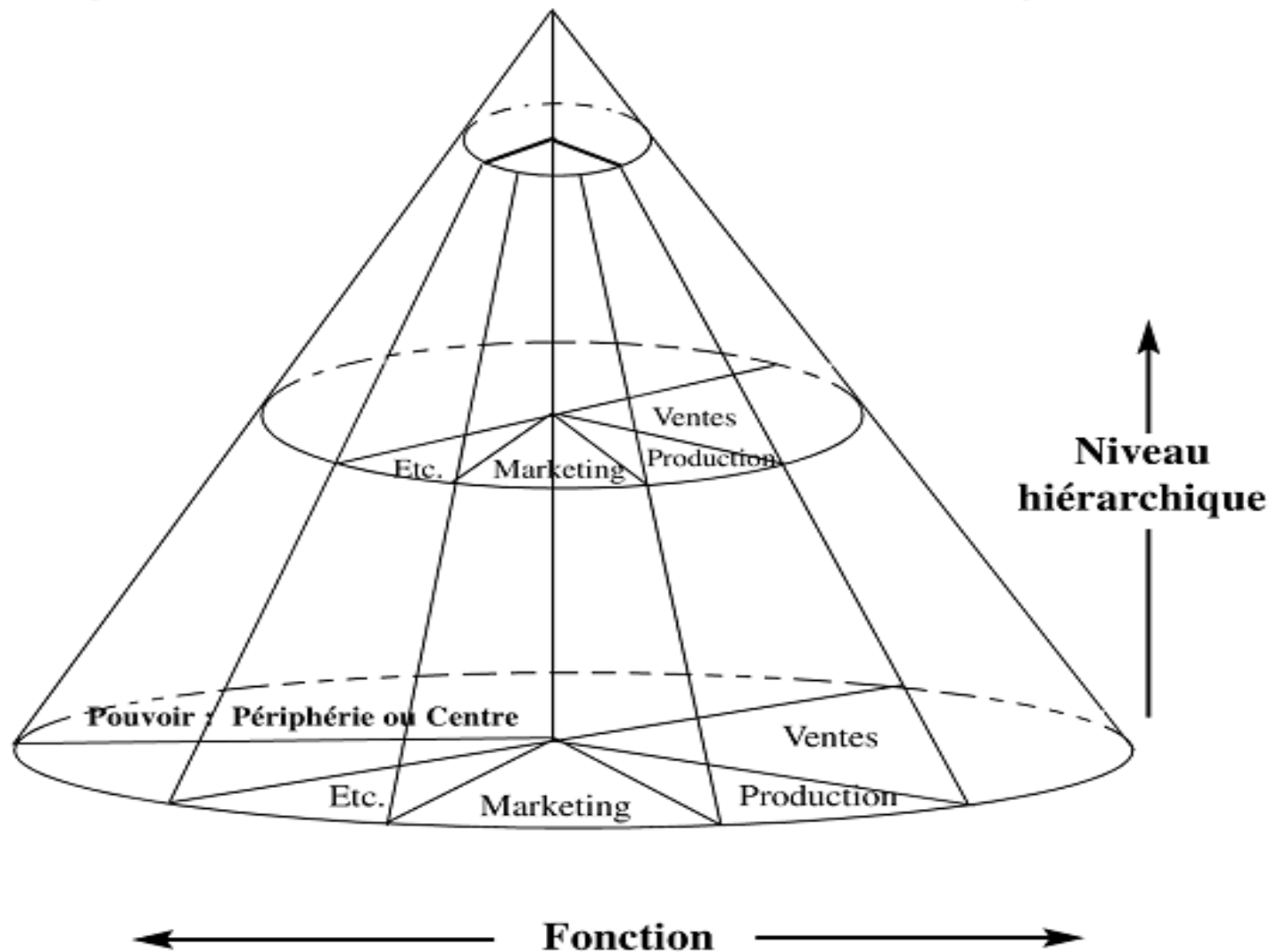
## **La mobilité horizontale**

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

# **La mobilité latérale**

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

# Modèle tridimensionnel d'une organisation



Source : d'après Schein, 1971, p. 404.

## La mobilité géographique

- Intra-organisationnelle

Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.

- Inter-organisationnelles

Elles impliquent un changement d'entreprise.



- **La mobilité nationale:** Le salarié est «transféré» du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.
- **La mobilité internationale:** A partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.