

La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines

Career Management in the Era of Digital Transformation in Human Resources

SAHI Meryame

Docteur en Economie et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations

MHENNA Rachid

Docteur en Sciences Economiques et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en entrepreneuriat, management, finance et stratégies des organisations

NIJIYIN Mounia

Docteur en Economie et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations
Maroc

MHENNA Naoual

Docteur en Sciences Economiques et Gestion,

Ecole Nationale Commerce et Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan

Laboratoire ERMSI Management et Système d'information

BOURHABA Othmane

Docteur en Sciences Economiques et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie et Logistique

Date de soumission : 07/03/2023

Date d'acceptation : 29/04/2023

Pour citer cet article :

SAHI M. et al. (2023) «La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines»,

Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 555 - 575

Résumé

La gestion des carrières consiste en une série d'actions et de mesures mises en place par les entreprises pour aider leurs employés à planifier et à développer leur parcours professionnel au sein de l'organisation (Noe, et al. (2017)). Cela comprend l'identification des compétences, des aspirations et des besoins de formation des employés, ainsi que la mise en place de programmes de formation et de développement de carrière pour les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. La gestion de carrière est importante pour l'organisation car elle permet de conserver les talents en interne, d'augmenter la motivation et l'engagement des employés et d'encourager la loyauté envers l'entreprise (Armstrong, et al. (2014)). Pour les employés, la gestion de carrière offre des opportunités de développement professionnel, de progression de carrière et d'acquisition de nouvelles compétences. Elle peut également contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail. La transformation digitale a eu un impact significatif sur la fonction de gestion des carrières (Bersin, J. (2017)). Les technologies de l'information ont permis de développer des plateformes numériques pour la gestion de carrière, telles que les systèmes de suivi des objectifs de développement individuel, les programmes de mentorat en ligne et les évaluations de performance automatisées. Les données collectées via ces plateformes peuvent également être utilisées pour analyser et améliorer la gestion de carrière dans l'organisation (Strohmeier, et al. (2018)). Ainsi, l'objectif de notre article est d'étudier les procédures de gestion des carrières, leur rôle dans le développement des ressources humaines, leur importance pour l'organisation et les employés, ainsi que de mettre en lumière l'impact de la transformation digitale sur la fonction de gestion des carrières.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines ; gestion des carrières ; transformation digitale RH ; Gestion des talents ; planification de la relève.

Abstract

The management of careers consists of a series of actions and measures implemented by companies to assist their employees in planning and developing their professional paths within the organization (Noe, et al., 2017). This includes identifying employees' skills, aspirations, and training needs, as well as implementing career development and training programs to help them achieve their professional goals. Career management is important for the organization because it helps to retain talent, increase employee motivation and engagement, and encourage loyalty to the company (Armstrong, et al., 2014). For employees, career management offers opportunities for professional development, career progression, and acquiring new skills. It can also contribute to improving the quality of work life. The digital transformation has had a significant impact on the function of career management (Bersin, J., 2017). Information technologies have enabled the development of digital platforms for career management, such as individual development goal tracking systems, online mentoring programs, and automated performance evaluations. Data collected through these platforms can also be used to analyze and improve career management within the organization (Strohmeier, et al., 2018). Therefore, the objective of our article is to study career management procedures, their role in human resource development, their importance for both the organization and employees, as well as to highlight the impact of digital transformation on the function of career management.

Keys Word : Human resource management ; career management ; HR digital transformation ; talent management ; succession planning.

Introduction :

Face à un contexte socio-économique mondialisé, qui est en perpétuelle mutation, à des marchés hautement compétitifs, dont la concurrence est devenue de plus en plus acharnée et exacerbée, les organisations sont invitées d'être plus adaptatives, créatives et réactives qu'avant, c'est pourquoi elles ont de plus en plus besoin des ressources humaines compétentes et motivées en quantité et qualité nécessaires et suffisantes, pour faire face aux exigences quotidiennement posées par ce nouvel environnement. Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégré en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui occupe une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH. (Jacmin, C., & Gobert, P).

Notre étude est cernée et développée autour de la problématique suivante :

Quelles sont les procédures de gestion des carrières sous la lumière de la transformation digitale RH et comment s'appliquent-elles dans une entreprise ?

L'approche méthodologique adoptée pour répondre à la question de recherche posée est une approche d'analyse conceptuelle en menant une revue de la littérature pour comprendre les variables clés qui constituent le sujet de recherche. Cette méthode est particulièrement adaptée pour explorer un sujet complexe tel que la gestion des carrières et son impact sur la gestion des ressources humaines. Notre recherche aborde les implications de la transformation digitale sur la gestion des carrières. Il est expliqué que les technologies de l'information ont permis de développer des plateformes numériques pour la gestion de carrière, telles que les systèmes de suivi des objectifs de développement individuel, les programmes de mentorat en ligne et les évaluations de performance automatisées. En effet avec notre analyse complète et approfondie de la gestion des carrières et de son impact sur la gestion des ressources humaines, en mettant en évidence les avantages de la gestion de carrière pour les employeurs et les employés, en examinant les liens entre la gestion de carrière et d'autres activités de la gestion des ressources humaines, et en explorant les implications de la transformation digitale sur la gestion de carrière.

En effet, nous nous présenterons **en premier** lieu une brève revue de littérature, **deuxièmement** les objectifs **puis** l'importance de la gestion des carrières. **Ensuite** nous analyseront les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des

ressources humaines (les systèmes de gestion des carrières) et **enfin** les implications de la transformation digitale sur la gestion des carrières.

1- Cadre Théorique :

Depuis plus d'une trentaine années, le digital est rentré dans notre société mais également dans l'organisation de nos entreprises. L'informatique est devenue un élément essentiel de nos vies quotidiennes. Comme l'explique Barley (1986), les projets digitaux comportent des avantages pour une entreprise car ils contraignent les acteurs à revoir leur manière d'interagir et permettent également d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation et de pouvoir au sein d'une organisation.

Selon Patrick Storhay (2016, p.124) une définition peut être mise en avant afin de comprendre exactement en quoi consiste la digitalisation.

La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies.

Selon ce même auteur (Storhay, 2016), la digitalisation au sein des ressources humaines peut aussi être comprise comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. »

Le lexique des Sciences Sociales, définit la carrière comme l'évolution des statuts et des rôles, responsabilités, liés à la vie professionnelle (**Grawitz, 2004**). La gestion des carrières est un élément fondamental de la politique d'emploi des organisations. On distingue généralement la planification des carrières et la gestion des carrières. Dans la planification, le salarié tente de gérer sa carrière individuellement ; dans la gestion des carrières, l'entreprise envisage les réponses possibles à des besoins futurs. Les deux processus sont cependant liés : un salarié qui considère que l'organisation ne lui permet pas de suivre son plan de carrière la quittera certainement.

Pour Martory et Crozet (2013), la gestion des carrières, ou de développement du potentiel humain de l'entreprise, vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et, les potentiels et aspirations des personnels.

Pour Peretti (2005), gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Malgré son caractère individuel, la gestion des carrières doit donc non seulement répondre aux besoins des organisations mais également à ceux des individus (besoins d'évoluer, besoins d'autonomie, employabilité, etc.). Mais comme l'a souligné **Hall (1986)**, les activités de l'organisation sont généralement orientées vers la gestion des carrières pour répondre aux exigences de l'organisation, alors que les activités de l'individu sont centrées sur la planification de sa carrière. Une organisation ne peut offrir des opportunités de carrière continues à ses employés et à ses dirigeants que dans la mesure où elle réussit sur le marché, et le succès de l'organisation repose sur les talents et les contributions de ses travailleurs. En conséquence, de nombreuses organisations appliquent des programmes de gestion de carrière parce que l'alternative est la voie dangereuse de ne pas gérer cette ressource organisationnelle clé - la main-d'œuvre. Des services de développement de carrière ou de gestion de carrière sont fournis dans de nombreuses grandes organisations, notamment des entreprises, des universités, des organisations militaires et des agences gouvernementales.

Pour Edgar H. Schein majorité de ces écrits étaient sur les théories du développement de la carrière et la nécessité de la formation et du mentorat pour aider les employés à développer leur carrière. Ces auteurs et d'autres ont contribué à la compréhension de la gestion des carrières et ont aidé les entreprises à élaborer des programmes efficaces pour planifier et développer les carrières de leurs employés. La gestion des carrières est aujourd'hui bien éloignée de la routine, de l'administration traditionnelle du personnel, voulu et entretenu dans le passé par certains managers au détriment de l'humain et partant de sa productivité. Il est évident qu'une carrière ne saurait être exclusivement gérée par un individu, mais une impulsion psychologique du travail.

2- Les objectifs de la gestion des carrières

Les objectifs de la gestion des carrières peuvent varier en fonction des entreprises et des secteurs, mais en général, ils visent à :

- Retenir les talents clés : la gestion des carrières aide les employeurs à maintenir leurs employés les plus talentueux et à les encourager à rester avec l'entreprise.
- Développement professionnel : elle permet aux employés de développer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience pour évoluer dans leur carrière.

- Planification de la succession : la gestion des carrières aide les employeurs à planifier pour le futur en identifiant les employés qui pourraient être des candidats pour des postes de direction ou de responsabilité supérieure.
- Améliorer la motivation et la satisfaction : en offrant des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière, la gestion des carrières peut aider à améliorer la motivation et la satisfaction des employés.
- Améliorer la performance de l'entreprise : en veillant à ce que les employés aient les compétences et les connaissances nécessaires pour remplir leurs fonctions, la gestion des carrières peut améliorer la performance globale de l'entreprise.

3- L'importance de la gestion des carrières

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. La gestion des carrières est importante pour les entreprises et les employés pour plusieurs raisons :

Tableau N°01 : l'importance de la gestion des carrières.

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> - Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible. - Pouvoir développer leurs compétences ; - S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ; - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; - Améliorer sa flexibilité ; - Mettre en place une relève de qualité ; - Renforcer sa culture ; - Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : G. Guérin et T. Wils, La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, Revue de Gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

4- Systèmes de gestion des carrières : (liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines)

La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres activités de la gestion des ressources humaines (RH) telles que :

- *Recrutement et sélection* : la gestion des carrières peut influencer les besoins en recrutement et en sélection en identifiant les compétences et les connaissances dont l'entreprise aura besoin pour pourvoir des postes futurs.
- *Formation et développement* : la gestion des carrières peut être utilisée pour déterminer les besoins en formation et en développement des employés pour les préparer à des opportunités de progression de carrière à l'avenir.
- *Évaluation des performances* : la gestion des carrières peut être utilisée pour évaluer les performances des employés et identifier les opportunités de développement nécessaires pour les préparer à des opportunités de progression de carrière.
- *Rémunération et avantages sociaux* : la gestion des carrières peut influencer les politiques de rémunération et d'avantages sociaux en identifiant les employés qui pourraient être des candidats pour des postes de direction ou de responsabilité supérieure.



En somme, la gestion des carrières fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines et est un élément clé pour la planification stratégique de l'entreprise et pour la gestion du capital humain.

La procédure de gestion des carrières comprend généralement les étapes suivantes :

- Évaluation des besoins en compétences : l'entreprise identifie les compétences et les connaissances nécessaires pour pourvoir les postes futurs.
- Planification de la carrière : les employés sont encouragés à discuter de leurs objectifs professionnels avec leur gestionnaire, qui peut alors les aider à élaborer un plan de carrière personnalisé.
- Développement des compétences : les employés peuvent être formés et développer leurs compétences pour se préparer à des opportunités de progression de carrière.
- Évaluation des performances : les employés sont évalués régulièrement pour déterminer leur progression et identifier les opportunités de développement supplémentaires.
- Opportunités de mobilité interne : les employés peuvent être encouragés à postuler pour des postes vacants dans d'autres départements ou filiales de l'entreprise.
- Suivi et évaluation : la gestion des carrières est un processus en constante évolution, et les employés et l'entreprise sont encouragés à évaluer régulièrement les progrès et les réalisations pour identifier les opportunités d'amélioration continue.

Bien que ces étapes soient courantes, la procédure de gestion des carrières peut varier en fonction de la taille et de la culture de l'entreprise, ainsi que des politiques RH et de la stratégie de l'entreprise.

4-1 -L'analyse des postes :

Cette analyse a beaucoup plus comme rôle de déterminer les connaissances, capacités, habilités et attitudes liées au cheminement du travail. Cependant, la planification des ressources humaines offre et fournit beaucoup plus, un cadre général, ou s'insère la gestion des carrières.

Toutefois, les employés peuvent aussi s'inspirer de cette information, pour élaborer, établir leur propre plan de carrière ou pour en tirer profit et faire un meilleur usage de leurs expériences précédentes, au moment où, ils souhaiteront changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur cette analyse des postes compte toutefois certains risques.

D'un autre côté, les descriptions de postes sont trop souvent restreintes, ce qui peut constituer une entrave à la progression de carrière.

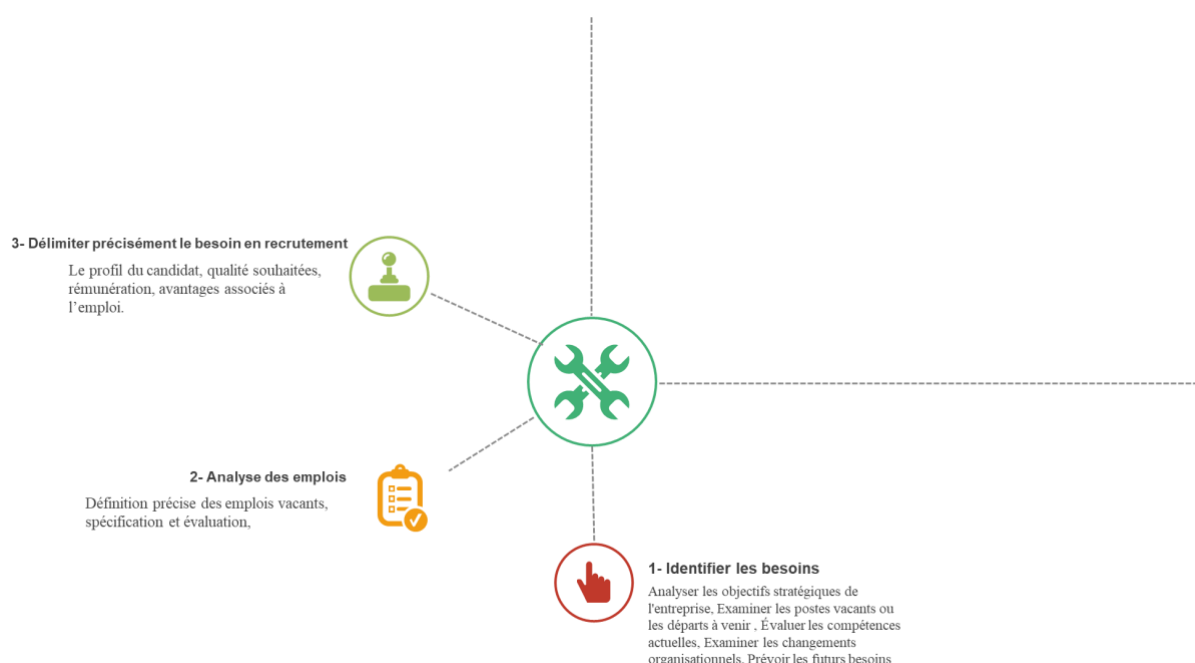
4-2 La planification des ressources humaines :

Toute détermination des besoins de l'entreprise en terme et/ou matière de planification et de gestion des carrières est relativement liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences émanent des objectifs et plans de l'entreprise, de ses besoins en main d'œuvre, et ce, que ce soit, en termes, qualitatifs ou bien quantitatifs et de ses prévisions pour ce qui est des ressources nécessaires pour combler ces besoins.

4-3 Le recrutement :

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés...etc.) ou bien pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutation), ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

D'abords, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier tout d'abord, le besoin. Une fois ceci est fait, il est indispensable d'effectuer une analyse des emplois (définition précise des emplois vacants, spécification et évaluation), et ce, pour délimiter précisément le besoin en recrutement (le profil du candidat, qualité souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi).



Ensuite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire un choix entre recrutement interne et externe :

- **En interne** : l'organisation choisit de pourvoir et de répondre à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Elle fait appel à la mobilité de ses salariés.
- **En externe** : si les besoins ne sont pas et ne peuvent pas être couverts en interne, ou, si l'entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais, elle fait appel au marché du travail pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ces attentes.

Dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement : (Seuls les supports peuvent changer) :

- Annonce des offres d'emplois, informations,
- Réceptions et centralisation des candidatures,
- Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis,

Une fois le candidat sélectionné, la procédure de recrutement se termine par une période d'adaptation du candidat s'il est déjà dans l'entreprise, ou d'intégration s'il est externe.

4-4 La sélection :

Dans cet élément, l'employeur doit définir et déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés, afin, de les destiner, à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

4-5 La rémunération :

La question de rémunération réside par nature, au fondement des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc ; soumise au phénomène du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs de nature exogène comme le marché de travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Toutefois, la rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de progression et développement de carrière. Aussi, la rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte, tous, les avantages associés à l'emploi. Dans le langage courant, salaire et rémunération sont considérés comme une seule chose et sont

utilisés pour désigner la contrepartie monétaire que touche un salarié en échange de son travail.

4-6 L'évaluation du rendement :

L'évaluation porte sur les différentes activités, missions, les efforts effectués et le comportement au travail. Il ne s'agit pas seulement de faire le point sur le travail effectué mais aussi et surtout sur le comportement de la personne au travail (a-t-elle progressée ?) son comportement est-il cohérent par rapport à sa mission ? Comment s'intègre-t-elle dans l'équipe ? Quelle relation développe-t-elle avec le client ?

L'évaluation consiste aussi, à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus). Cette évaluation consiste aussi, à une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points faibles et les points forts en compétences, ce qui permet de mieux placer les employés dans les postes les plus adéquats avec leurs connaissances et savoir-faire (facilite l'orientation et l'affectation des employés).

4-7 Les politiques d'appréciation :

- **Le but de l'appréciation des carrières :** Il permet de déduire si l'individu répond aux critères et exigences du poste qu'il occupe, en Termes d'attentes. Ainsi que, s'il dispose de compétences telles que le savoir, le savoir-faire et le savoir être, ainsi que, d'un éventuel potentiel qui lui permette d'évoluer dans son poste et au sein de son entreprise.
- **Les outils d'appréciation on distingue :**
 - **Les référentiels :** en définition, on peut souligner qu'il s'agit d'un document qui contient une identification de description, de tous les éléments, qui font l'objectif de l'appréciation. En particulier, nous relevons les référentiels comportements de personnes et de professionnalisme, ils sont des documents spécifiques à certaines organisations car ils sont en relation directe avec l'esprit, l'éthique et culture d'entreprise.
 - **La grille de qualification :** il est indispensable pour tout entreprise de classifier ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leurs évolutions et surtout, afin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes).

- **Les filières promotionnelles** : elles sont considérées comme une dérivée de la classification des postes et appelées de la sorte, par rapport, à une évolution théorique des postes appartenant à une même famille professionnelle. L'évolution d'une filière à une autre, exige souvent, une formation, et ce, afin de justifier et d'assurer un autre niveau, elle est considérée comme une succession de postes que la personne doit occuper, tout en engageant des classifications croissantes dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.
- **L'entretien d'évaluation** : c'est un entretien entre le responsable et son salarié. L'intérêt de ce dernier est de faire le point sur la place qu'a le salarié au sein de l'entreprise et de sa contribution à la réalisation des objectifs fixés au préalable. Il est considéré, aussi, comme un moyen pour le salarié de voir comment il est perçu par ses supérieurs ? Et une occasion pour lui de s'exprimer, de discuter de sa situation au sein de l'entreprise, de ce qu'il envisage et attend de son entreprise. Toutefois l'objectif recherché est de voir, s'il a la capacité d'y arriver, sinon, de prendre ces dispositions, afin, d'y remédier.

Cet entretien consiste à :

- Effectuer des bilans sur l'activité et les compétences,
- Faire un bilan humain,
- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolutions,
- Fixer et négocier les objectifs.

4-8 Le développement des compétences :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle fait référence à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences, dans le but, d'occuper les postes qu'ils espèrent et auxquels ils aspirent. Après avoir définis les buts qu'ils souhaitent atteindre au cours de leur carrière, les salariés peuvent chercher à prendre part et participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, savoir-faire, savoir être et de favoriser leur progression à l'atteinte de leurs objectifs. En général, les personnes qui sont soucieuses de leur carrière et qui se sont engagées activement dans l'orientation de cette dernière, réussissent mieux leur formation par rapport aux autres.

4-9 La formation¹

La formation se définit ainsi : « C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales ; nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». « L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

« Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

➤ Les Enjeux et les Objectifs de la Formation :

- La formation se caractérise comme outil fondamental d'adaptation et un cheval bien utile pour : anticiper ou réagir rapidement, entretenir et développer les qualifications des salariés, et faire évoluer leurs attitudes et comportements dans l'environnement entreprise, pour en finale réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces enjeux se manifestent par différents points de vue.
- Valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Faciliter la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.

¹ Syed, J., & Krambia-Kapardis, M. (2021). Continuous professional development for teachers: A review of the literature. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103366.

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Fournir des occasions permettant de capitaliser des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

➤ **Politique de formation :**

Parler de la formation nous oblige à parler de la politique de formation, qui est l'une des politiques humaines de l'entreprise et qui a une durée de vie à long terme, mais les orientations de formations elle est actualiser chaque année.

Alain MEIGNANT la présente dans son livre « Manager la Formation » comme : un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.

A MEIGNANT regroupe ces orientations dans six points :

- **Pourquoi ?** Quels sont les objectifs à atteindre par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise et celui de GRH ?
- **Quoi ?** Quelles sont les priorités en matière d'objectif et de personnes concernés ?
- **Qui ?** qui sont les clients de la formation, comment les sélectionnés ?
- **Comment et où ?** quelles sont les procédures permettant de traduire les objectifs généraux en action précises.

- **Combien ?** concerne les choix d'allocation des ressources. Et qui peut être ; ou un budget fixé à l'avance par la direction ou selon un budget des besoins établi par le service formation et négocie au sein de la direction.

Pour *Jaques SOYER*, la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée ». Généralement il montre.

- **Les objectifs et buts que veut atteindre l'entreprise par la formation.**
- **Les principes d'organisation et les responsabilités des différents acteurs.**
- **Les conditions de réussites** et les principes d'efficacité.

5- La transformation digitale au cœur de la gestion des carrières :

La gestion digitale des carrières est l'utilisation des technologies numériques pour la gestion et le suivi des parcours professionnels des employés d'une entreprise. Cela inclut généralement la mise en place de systèmes en ligne pour la gestion des ressources humaines, la planification de la carrière, la formation et la performance des employés. Les avantages comprennent une meilleure transparence, une communication améliorée et une réduction du temps et des coûts associés à la gestion traditionnelle des carrières. Cela peut inclure la création d'un profil en ligne, la recherche d'opportunités de travail en ligne, le réseautage professionnel en ligne, la participation à des formations en ligne pour développer ses compétences professionnelles et de développer son réseau numérique pour maximiser les opportunités de carrière. Un plan de gestion digitale des carrières pourrait inclure les éléments suivants :

- Mise en place d'un système de gestion des ressources humaines en ligne : Ce système permettra de centraliser les informations sur les employés, telles que leurs compétences, leur expérience et leur historique de performance.
- Planification de carrière en ligne : Les employés pourront utiliser le système pour explorer différentes opportunités de carrière, discuter de leurs aspirations professionnelles avec leurs managers et planifier leurs parcours de carrière.
- Programme de formation en ligne : Les employés pourront accéder à une variété de formations en ligne pour améliorer leurs compétences et se développer professionnellement.
- Évaluation de la performance en ligne : Les managers pourront utiliser le système pour évaluer la performance des employés et leur fournir des commentaires pour les aider à progresser dans leur carrière.

- Analyse de données sur les carrières : Le système permettra d'analyser les tendances et les opportunités pour les employés, ainsi que les investissements en formation et en développement de carrière les plus rentables pour l'entreprise.
- Communication en temps réel : Le système permettra une communication plus fluide et plus transparente entre les employés, les managers et les responsables des ressources humaines. En général, un plan de gestion digitale des carrières permettra d'améliorer l'expérience des employés, de renforcer leur engagement et de les aider à atteindre leurs objectifs de carrière, tout en permettant à l'entreprise de mieux planifier et de gérer les parcours de carrière de ses employés.

La transformation digitale a profondément modifié le paysage professionnel, offrant de nouvelles opportunités pour les entreprises et les employés. Dans ce contexte, la gestion des carrières est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises qui cherchent à conserver leurs talents, à augmenter leur engagement et leur motivation, et à favoriser leur développement professionnel. Les technologies de l'information ont considérablement amélioré les processus de gestion des carrières en offrant de nouveaux outils pour identifier les compétences et les aspirations des employés, suivre leur progression et leur performance, et offrir des opportunités de formation et de développement. Ces outils permettent également de collecter et d'analyser des données pour améliorer les processus de gestion des carrières, identifier les lacunes et les opportunités, et adapter les programmes de développement professionnel en conséquence. En somme, la transformation digitale est devenue un élément essentiel de la gestion des carrières, offrant des avantages considérables pour les employeurs et les employés.

Une analyse de la revue de la littérature nous permet de signaler certaines études empiriques qui ont été faites sur le sujet de l'impact de la digitalisation sur la gestion des carrières, tel que l'étude menée par **Deloitte en 2020** a montré que les organisations utilisant des technologies de gestion des carrières avancées ont des taux de rétention de talents plus élevés et une productivité accrue, tout en offrant aux employés des possibilités de développement de carrière plus personnalisées et plus flexibles. Une autre étude réalisée par **le Boston Consulting Group en 2021** a mis en évidence l'importance de l'utilisation de l'analyse de données pour évaluer les compétences et les performances des employés, ainsi que pour identifier les besoins de développement de carrière. L'étude a également souligné l'importance d'une communication claire et transparente entre les employés et l'organisation sur les

opportunités de développement de carrière. Également l'étude menée par **l'Université de Pennsylvanie en 2021** a mis en évidence l'importance de l'utilisation de technologies d'apprentissage automatique pour l'analyse des données des employés, en particulier pour prédire les mouvements de carrière et les risques de départ. L'étude a également souligné l'importance d'une culture d'apprentissage et de développement continu pour les employés. Ces études sur la transformation digitale et la gestion des carrières ont mis en évidence les avantages potentiels de l'utilisation des technologies de l'information dans ce domaine, tout en soulignant les défis à relever pour assurer une utilisation efficace et équitable des outils numériques.

Les études sur l'impact de la transformation digitale sur la gestion des carrières ont mis en évidence plusieurs résultats intéressants. Tout d'abord, il a été constaté que l'utilisation des technologies de l'information dans la gestion des carrières permettait une meilleure gestion des talents, une planification plus efficace de la relève et une amélioration de la satisfaction des employés. Les outils numériques tels que les plateformes de développement de carrière, les systèmes de suivi des objectifs et les programmes de mentorat en ligne ont permis aux employés de gérer leur propre développement professionnel de manière plus proactive, tout en permettant aux gestionnaires de mieux comprendre les besoins et les aspirations de leur personnel. En outre, les études ont également montré que la transformation digitale a permis de réduire les coûts liés à la gestion des carrières, notamment en automatisant certaines tâches telles que l'évaluation de la performance, la gestion des compétences et la planification de la relève. Les données collectées par ces systèmes peuvent également être utilisées pour identifier les tendances et les lacunes en matière de compétences au sein de l'organisation, permettant ainsi une planification plus stratégique des programmes de développement de carrière. Cependant, malgré ces avantages, les études ont également souligné les défis posés par la transformation digitale dans le domaine de la gestion des carrières. Certains employés peuvent se sentir exclus ou insatisfaits si les outils numériques ne sont pas utilisés de manière équitable ou transparente, tandis que les gestionnaires peuvent se sentir dépassés par la quantité de données collectées et nécessiter une formation pour les utiliser efficacement.

Conclusion :

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et

équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction. Les professionnels de la gestion des ressources humaines ne doivent pas seulement concevoir des programmes de gestion de carrières qui permettent aux employés de relever les problèmes qui accompagnent le cycle du déroulement de leur carrière, mais ils doivent également faire preuve de beaucoup d'imagination, une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectif évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique.

A partir de cette analyse, les implications managériales et scientifiques de la gestion des carrières dans un contexte de transformation digitale sont nombreuses. Tout d'abord, les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle réalité en développant des stratégies de gestion des carrières qui intègrent les technologies numériques. Elles doivent également former les employés à ces nouvelles technologies et leur fournir les ressources nécessaires pour en tirer parti. En outre, la transformation digitale peut aider les entreprises à mieux comprendre les besoins et les aspirations de leurs employés en matière de carrière, en utilisant des données collectées via des plateformes numériques pour l'analyse des données des employés, des processus de feedback continu et la personnalisation des plans de développement de carrière.

D'un point de vue scientifique, l'étude de la gestion des carrières dans un contexte de transformation digitale peut aider à comprendre comment les technologies numériques peuvent influencer la motivation, l'engagement et la performance des employés. Cela peut conduire à une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de la transformation digitale pour améliorer la gestion des talents, la planification de la relève et le développement des compétences des employés. Enfin, la recherche sur la gestion des carrières dans un contexte de transformation digitale peut également contribuer à l'évolution des théories de la gestion des ressources humaines en intégrant la technologie comme une variable importante dans la gestion des carrières. Certes, ce travail de recherche nous a permis de mettre l'accent sur les perspectives, les limites et principaux apports de ce sujet de recherche :

Perspectives :

L'étude de l'impact de la transformation digitale sur la gestion des carrières peut être approfondie en analysant plus en détail les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus de gestion des carrières.

La gestion des carrières est souvent considérée comme une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé. Les recherches futures pourraient explorer les rôles et les responsabilités spécifiques des employeurs et des employés dans la gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale. Les études futures pourraient également se concentrer sur la manière dont la gestion des carrières peut être adaptée aux différentes cultures et contextes organisationnels, en prenant en compte les différences culturelles et géographiques.

Limites :

Les études existantes se concentrent souvent sur les grandes entreprises et la gestion des carrières de leurs employés. Il serait intéressant d'élargir la recherche à d'autres types d'organisations, telles que les PME, les organisations sans but lucratif et les organismes gouvernementaux. Les études existantes sont souvent basées sur des enquêtes auprès d'employés ou de responsables des ressources humaines, mais il serait intéressant d'inclure des données objectives sur la performance et la progression de carrière des employés.

Les études existantes se concentrent souvent sur les pays développés, et il serait intéressant d'inclure des études sur les pays en développement pour comprendre les défis uniques qu'ils peuvent rencontrer dans la gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale.

Principaux apports :

L'étude de la transformation digitale dans la gestion des carrières permet de mieux comprendre les changements qui se produisent dans la gestion des ressources humaines et d'identifier les meilleures pratiques pour aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels.

Les études existantes ont montré que la transformation digitale peut aider à faciliter la gestion des carrières en fournissant des outils pour l'identification des compétences, la planification de carrière, le mentorat et la formation. L'étude de la gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale peut également aider les employeurs à retenir les meilleurs talents en leur offrant des opportunités de développement professionnel et à améliorer la qualité de vie au travail pour les employés.

BIBLIOGRAPHIE :

- Barley, S. (1986), « Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n°1, pp.78-108.
- Billett, S. (2020). Vocational education and training: Developing productive capabilities. *Journal of Vocational Education & Training*, 72(3), 311-325.
- Breugh, J. A. (2018). Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice. Routledge.
- Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.
- Chung, C. H., Huang, Y. M., & Wu, Y. C. J. (2020). Exploring the relationship between 360-degree feedback and job performance: The mediating role of work engagement and the moderating role of proactive personality. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 87-100.
- COHEN Annick, 2006, *Toute la fonction ressources humaines*, Paris, Dunod.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2021). Developing leaders through experience: A review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 15(1), 325-361.
- DUCHAMP David, GUERY Loris, 2006, *La gestion des ressources humaines*, Paris, Nathan.
- Françoise Dany, 2002. « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », Post-Print hal-02311736, HAL.
- G. Guérin et T. Wils (1993), *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, *Revue de Gestion des ressources humaines*, nos 5/6, p. 13-30.
- Jacmin, C., & Gobert, P. " *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre*.
- Joyce E.A Russell (1991), *Career development interventions in organizations*, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 38, Issue 3, Pages 237-287, ISSN 0001-8791.
- Kenneth, A. P., & Varma, A. (2019). Digital transformation of HR function: The role of HR analytics. *Business Horizons*, 62(4), 441-450.
- Lee, J. Y., & Kim, D. J. (2020). Integrating HR analytics and employee engagement for talent management in the digital era. *Sustainability*, 12(16), 6476.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. L. (2011). *Human Resource Management (13th Edition)*.

South Western, Cengage Learning.

- Passmore, J., Brown, H., & Tregaskis, O. (2019). Coaching and mentoring: A critical text. Sage.
- Cullen-Lester, K. L., Edwards, B. D., & Smith, C. A. (2021). Evaluator biases in performance appraisal: A systematic review and future research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 298-332.
- PERETTI Jean Marie, 2012, Ressources Humaines et gestion des personnes, Paris, Vuibert.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kolditz, T. A., Chapman, E. K., Rosen, M. A., & Hughes, A. M. (2021). The science of teamwork and team training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 72, 577-604.
- Sánchez-Hernández, M. I., Martínez-Fuentes, C., & Torregrosa-Oltra, B. (2021). Human resource management in Industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(1), 347.
- Shimor. L, Dalton. T, Saba.S. E. Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques Actuelles, édition du nouveau pédagogique, INC, 2002, P350.
- Syed, J., & Krambia-Kapardis, M. (2021). Continuous professional development for teachers: A review of the literature. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103366.
- T. G Gutteridge, Z. B. Leibowitz et J. E. Shore, Organizational (1993), Career Development: Benchmark for Building a World Class Workforce, San Francisco, Jossey-Bass,
- Weinert, A. B. (2001). Psychology of career development. *International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences*, Elsevier Science, 1471-1476.
- Zhang, Y., Liu, J., & Ma, L. (2021). AI-based human resource management: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 830-842.