

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Facultés des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management Des Ressources Humaines

Thème

La gestion des carrières: état des lieux et perspectives

Cas: CEVITAL

Préparé par: M^{lle} ALILI Hanane

Devant le jury composé de :

Rapporteur : M^{me} BOUDACHE Souad

Président : M^{me} AMGHAR. M

Examineur : M^{me} HAMITOCHE. L

Année universitaire 2018 / 2019

*Rien n'est aussi bien à offrir que le fruit d'un labeur, qu'on dédie
Du fond du cœur à
Ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant la gratitude et la
Reconnaissance durant toute notre
Existence.*

Remerciements

*Au terme de ce mémoire Je dirai d'abord:
ALHAMDOLILLAH.*

C'est le moment pour moi ici de remercier et d'exprimer toutes mes reconnaissances à ceux qui de près ou de loin, m'ont beaucoup aidé et soutenu dans ce travail.

Je tiens à remercier, en premier lieu, mes parents et mes frères d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir encouragé à me dépasser dans le cadre de mes études supérieures. Particulièrement ma chère maman aucun mot ne saurait traduire ma reconnaissance et mon affection à ton égard.

Par la même occasion, je tiens à remercier mon fiancé pour son aide, son soutien, ses encouragements et surtout sa compréhension, de même je remercie ma belle mère pour ses encouragements.

Mes remerciements vont également à madame BOUDACHE Souad, qu'elle me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation.

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents qui ont été et sont toujours là pour moi

Mes frères

Mon fiancé

Ma belle mère

Mes copines : Dylia et Wissam

Mes cousines et plus précisément Meriem

À toute ma famille

Que dieu me les gardes encore pour longtemps

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DRH	Directeur des ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
GC	Gestion de carrière
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
MRH	Management des ressources humaines
RH	Ressources humaines
RRH	Responsable des ressources humaines

Liste des Tableaux

N°	Le titre du tableau	Page
01	L'évolution de la notion carrière	08
02	Définition de la carrière selon différentes disciplines	10
03	Carrière classique et carrière nomade	13
04	Les limites à la gestion de carrière	18
05	L'importance de la gestion des carrières	20
06	Les outils de la gestion de carrière	34
07	Typologie de carrière	40
01	Les finalités de la mobilité	56
02	Les freins et les facilitateurs de la mobilité	64
03	Facteurs qui déterminent la motivation professionnelle	83
01	L'âge de l'effectif de CVITAL en mai 2019 selon sexe	101
02	Le nombre de questionnaires distribués	102
03	Le nombre de questionnaires récupérés	103
04	Les entretiens effectués	103
05	Répartition du sexe de l'échantillon selon les tranches d'âge	113
06	Répartition de l'échantillon selon la situation familiale	115
07	Répartition du niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories	116
08	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat	117
09	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	118
10	La relation du poste occupé avec le diplôme	119
11	Répartition des critères d'accès au poste actuel selon le type de recrutement	120
12	Répartition du nombre de formations selon la catégorie socioprofessionnelle	121
13	Répartition de l'échantillon selon la façon d'accès à la formation	122
14	Répartition du nombre d'évaluation selon l'ancienneté	122
15	Les finalités des évaluations	123
16	Sentiment approuvé après l'évaluation	124
17	L'avis des enquêtés sur l'existence de mouvements de mobilité	124
18	Répartition de l'échantillon selon la participation à la mobilité	125
19	La répartition des types de mobilité selon sa nature	125
20	L'objectif recherché par entreprise à travers la mobilité	126
21	Les critères pris en compte pour les actions de mobilité	127
22	Les bases de la politique de promotion	128
23	La satisfaction des catégories socioprofessionnelles enquêtées de la politique de mobilité de CEVITAL	128
24	L'avis des enquêtés sur leur parcours professionnel au sein de l'entreprise	130
25	Le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières de ses collaborateurs	131

26	La satisfaction des enquêtés de la manière avec laquelle l'entreprise gère leur carrière	132
27	L'avis des catégories socioprofessionnelles sur le système de gestion de carrière	132
28	Le système vous-a-t-il permis de vous améliorer professionnellement ?	133
29	La mobilité constitue-t-elle une source de motivation ?	134
30	Cas de figure où la mobilité est perçue comme facteur de motivation	134
31	La perception de l'échantillon vis-à-vis de la mobilité	135
32	Les éléments incitants à donner le meilleur de soi	136
33	Répartition de l'échantillon selon leur envie de quitter l'entreprise	136
34	L'ancienneté de l'effectif de CEVITAL	143

Liste des figures

N°	Le titre de la figure	Page
01	Développement de carrière	09
02	Carrière interne et carrière externe	12
03	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières	24
04	Les différentes étapes de la carrière	30
05	Les phases d'un système de développement des carrières	30
06	Identification des mouvements envisageables dans une unité	33
07	Evaluation à 360°	37
08	Les acteurs de la gestion des carrières	38
09	Le rôle de DRH dans la gestion de carrière	39
10	Trois types de plafonnement	41
11	Mesure de plafonnement de carrière	41
12	Les pratiques visant à la gestion de la main-d'œuvre vieillissante	43
13	Le système de gestion des carrières	45
14	La gestion de carrière au cœur de la GRH	48
01	Les différents types de mobilité	57
02	Filière promotionnelle	59
03	Matrice des formes de mobilité	62
04	Effets supposés de l'implication dans la carrière	71
05	Les conséquences de l'orientation carriériste	72
06	La pyramide des besoins de Maslow	78
01	La pyramide des âges de CEVITAL en mai 2019	101
02	Schéma représentatif de l'étude empirique	104
03	Les valeurs de CEVITAL	109
04	Représentation selon les tranches d'âge	114
05	Représentation de la situation familiale de l'échantillon	115
06	Représentation du niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories	116
07	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat	117
08	Représentation de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	118
09	L'adéquation entre poste et diplôme	119
10	Corrélation entre le type de recrutement et les critères d'accès au poste	120
11	Représentation de nombre de formation effectué selon la catégorie	121
12	Représentation de nombre d'évaluation selon l'ancienneté	123
13	Répartition de l'échantillon selon leur avis sur l'existence de mouvements	125
14	La représentation des types de mobilité répartis selon la nature	126
15	Objectif recherché par la mobilité	127

16	Représentation la satisfaction des CSP de la politique de mobilité de CEVITAL	129
17	Représentation de l'avis des enquêtés à propos leur parcours au sein de l'entreprise	130
18	Représentation de l'avis des enquêtés sur le rôle que joue l'entreprise dans leur	131
19	Représentation de l'avis des enquêtés vis-à-vis la façon dont l'entreprise gère leur carrière	132
20	Représentation de l'avis des CSP sur le système de gestion de carrière	133
21	Processus de développement de carrière	140
22	Représentation de pyramide d'ancienneté de CEVITAL	143

Définitions des concepts clés	
Concepts	Définitions
GRH	Un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif d'acquérir, mobiliser et développer les ressources humaines, pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.
Capital humain	l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation de connaissances ou de savoir-faire généraux ou spécifiques.
Compétences	Ensemble de connaissances ; de savoir, savoir faire et savoir être acquis par un individu.
Employabilité	Capacité du salarié à occuper des différents postes au sein de l'entreprise.
Polyvalence	Représente la recherche d'une optimisation des compétences « transversales » du travailleur au sein de l'entreprise. c'est-à-dire pouvoir occuper plusieurs postes dans la même organisation.
Flexibilité	Capacité du salarié grâce aux compétences acquises de répondre à tous les changements.
Potentiel	Il s'agit d'un pronostic porté sur un individu à partir des ressources dont il dispose objectivement ainsi que des expériences qu'il a su gérer dans sa vie professionnelle.
Stratégie	La manière d'élaborer, de diriger et de coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé, programmé sur le court ou le long terme.
Hierarchie	Subordination des différents niveaux de l'organisation.

Sommaire :

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : Rétrospective sur la gestion des carrières

Introduction.....	06
Section 01 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières.....	07
Section 02 : généralités sur la gestion des carrières.....	16
Section 03 : La gestion des carrières dans son contexte	26
Section 04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	44
Conclusion.....	52

Chapitre II : Les opportunités de carrière: un facteur majeur de motivation et de fidélisation au travail

Introduction.....	53
Section 01: la mobilité une modalité de la gestion des carrières.....	54
Section 02: la promotion comme principale pratique de mobilité interne	65
Section 03 : la motivation au travail.....	72
Section 04 : la fidélisation au travail.....	84
Conclusion	90

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de CEVITAL

Introduction.....	91
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	92
Section 02 : l'organisation de l'entreprise CEVITAL.....	94
Section 03 : La présentation de la démarche méthodologique.....	99
Section 04 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	104
Conclusion.....	145

Conclusion générale.....	146
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes



Introduction générale

A ce jour où la mondialisation rythme notre vie et celle des organisations, les entreprises se transforment et évoluent dans un environnement marqué par une série de mutations continues, rapides et imprévisibles, qui les touchent aussi bien sur le plan économique, technologique que social.

Afin de répondre aux fluctuations de cet environnement et assurer leur croissance, les entreprises sont appelées à augmenter leur flexibilité et renforcer leurs capacités d'adaptation. Comme le souligne MARTORY et CROZET « *si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et son organisation* ». ¹ Les entreprises ont compris que les structures et les hommes peuvent leur procurer un avantage compétitif.

Pour ce faire, « *la fonction ressources humaines (FRH) s'est déjà largement adaptée aux développements en cours, en remettant en cause les méthodes traditionnelles d'une simple gestion du personnel* » ². Désormais, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain, ses principales orientations actuelles sont : la prise en charge individuelle, l'évaluation du personnel, le développement de l'employabilité, l'élargissement des perspectives d'évolution, la motivation ou tout simplement la fidélisation des divers porteurs de savoirs.

Cependant, les hommes sont devenus de plus en plus attentifs au développement de leurs compétences et sensibles à l'impact de leurs expériences, ce qui fait que la fidélisation du capital humain devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité car le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. En effet, qu'ils soient jeunes diplômés, cadres, professionnels ou personnel qualifié, ils n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour un employeur concurrent si les opportunités d'évolution y sont plus attrayantes.

Sur ce point, « *les politiques et pratiques de recrutement, d'intégration, de fidélisation, de mobilité et d'évolution de carrières présentent des enjeux croissants dans un contexte de*

¹ MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 7^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2008, p83.

² WEISS Dimitri, « ressources humaines », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, paris, 2003, p689.

« *guerre des talents* »³. L'entreprise a donc tout intérêt à mettre en place un processus pour ouvrir des perspectives claires à ses collaborateurs. Plusieurs leviers sont utiles pour les fidéliser et les motiver.

En effet, au-delà des éléments de base tel un environnement agréable, des avantages et des événements propices à la cohésion, l'entreprise et plus particulièrement le management des ressources humaines (MRH) jouera tout d'abord sur le levier financier. Un levier simple et efficace qui ne doit jamais être négligé, quelle qu'en soit sa forme : rémunération, primes..... De plus, la fidélisation passe également par l'adéquation de ses aptitudes à son poste, ainsi que la reconnaissance de ses performances et des perspectives concrètes d'évolution.

Dès lors, les entreprises ont pris conscience des enjeux forts de la gestion des carrières de leurs collaborateurs, qui est définie comme « *un ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise* »⁴.

Tant dis qu'elle constitue « *un domaine en plein renouvellement dans les années 1990, moins dans la nature des outils que dans l'état d'esprit dans lequel il est considéré* »⁵. La gestion de carrières est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines, elle est fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences et destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement, de mobilité et de promotion.

Ajoutant à cela, la notion de gestion des carrières rejoint de plus en plus la notion d'employabilité. Elle est non seulement le fondement de la sécurisation des parcours, mais aussi le point de convergence entre le besoin de l'individu de valoriser ses acquis et de s'adapter aux évolutions des métiers et le besoin pour l'entreprise de professionnels compétents. Dans ce sens, il convient de rappeler la formule de PERETTI J. M selon laquelle « *gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise, les potentiels et souhaits de chaque salarié* ».⁶

Quant à la motivation, elle découle des souhaits et aspirations de l'individu qui le poussent à développer des efforts et agir efficacement dans son travail. Or, il ne s'agit pas pour autant

³ Guerre des talents : décrit une situation de rareté relative de certaines compétences.

⁴ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1998, p 105.

⁵ ROMELAER Pierre, « Gestion des ressources humaines », édition Armand Colin, Paris, 1993, p 184.

⁶ PERETTI J. M, « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert Entreprises, Paris, 2002-2003. P105.

d'un phénomène simple, et, encore moins, d'un processus directement observable, mais plutôt d'un « *processus qui active, oriente, dynamise et maintient du comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* »⁷

À cet égard, de nombreux auteurs tel que PERRETTI Jean-Marie, SEKIOU Lakhder, CITEAU Jean-Piere, CERDIN Jean-Luc, CADIN et all etc.... ont avancé plusieurs arguments en ce qui concerne la politique de motivation des hommes en général et de la gestion des carrières en particulier.

Pour ce qui est des entreprises algériennes, elles n'avaient aucun mal à fidéliser leurs salariés, cela est lié à l'abondance des compétences présentes sur le marché de l'emploi auparavant. Aujourd'hui, le contexte est différent : l'Algérie a connue depuis ces dernières années de grandes mutations économiques avec son ouverture vers une économie du marché et de la privatisation.

Néanmoins, face à l'émigration des compétences algériennes vers d'autres horizons, la naissance de nouveaux secteurs d'activités, l'implantation de sociétés étrangères proposant une meilleure offre, ces entreprises sont confrontées à la rareté de la ressource humaine qualifiée qui devient exigeante, .Ces faits ont poussé les entreprises à remettre en cause les politiques de gestion afin de s'adapter à leur environnement marqué par l'instabilité.

Delors, l'entreprise algérienne se voit dans l'obligation de s'investir dans son capital humain afin de pouvoir faire face aux évolutions internes et externes et de faire de son capital humain un capital à employabilité supérieure pouvant faire face à toute sorte d'évolution en faisant recours à la gestion des carrières.

Ce changement de logique nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de gestion de carrière au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre la gestion des carrières, la fidélisation et la motivation du capital humain dans cette dernière, en se posant la question suivante : **Quelle est l'influence de la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise CEVITAL sur la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs ?** .Pour répondre à cette question principale, il est important de poser une série de questions secondaires résumée comme suit :

⁷ ROUSSEL Patrick, « Rémunération, motivation, et satisfaction au travail », édition economica, Paris, 1996, p73.

- Qu'est ce qu'une gestion des carrières ? Quelle est sa relation avec les autres pratiques de GRH ?
- Comment l'entreprise CEVITAL pratique-t-elle la gestion des carrières ? Quelle est l'importance accordée à cette pratique par cette dernière?
- Que peut être l'impact de la mobilité sur la motivation au travail et la fidélisation des salariés ?
- Comment concilier entre les objectifs organisationnels et les attentes de son personnel en matière de mobilité?

Afin de trouver des réponses à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1** : La gestion des carrières serait une source de motivation dans la mesure où celle-ci favoriserait la conciliation entre les objectifs des individus et les besoins de l'entreprise.
- **H2** : la gestion de carrière serait un levier de fidélisation des hommes au travail dans le cas où elle permet de faciliter leur employabilité et de leur offrir des perspectives d'évolution et de progression dans l'entreprise en fonction de leurs aspirations.

Le sujet d'un mémoire professionnel est le résultat d'un travail effectué sur son lieu de stage, c'est aussi le fruit d'une réflexion sur la manière de l'aborder. C'est d'ailleurs dans ce sens et pour toutes ces raisons qu'on s'est intéressé et opter pour le choix de ce thème comme un sujet de recherche « **La gestion des carrières : état des lieux et perspectives** ».

Ce choix découle d'une décision personnelle, tout en souhaitant acquérir et élargir nos connaissances dans ce domaine en relation avec la gestion des ressources humaines, puis, la volonté de faire ressentir l'importance et la nécessité de la pratique gestion des carrières au sein des entreprises algériennes dans le domaine de la ressource humaine qui est le moteur du développement et de l'innovation. Enfin nous voulons nous rassurer de la conformité de la théorie relative à la gestion des carrières avec son application au milieu professionnel.

L'objectif poursuivi par cette étude est de nous rendre compte de la place occupée par la politique de gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines, au niveau des grandes entreprises, en l'occurrence CEVITAL agroalimentaire, vue son importance dans la pourvoyance de l'emploi dans le pays.

Comprendre le processus impliqué par cette entreprise pour la gestion des carrières de ses collaborateurs. Et est ce qu'elle constitue réellement un élément de motivation et de fidélisation de ses derniers, tout en essayant d'analyser et d'expliquer les différentes réactions des salariés à l'égard de la gestion de leurs carrières contribuera à la maîtrise des critères déterminants les différentes activités de RH à savoir : recrutement, la formation, et la promotion.

Afin de répondre à la problématique principale et aux questions secondaires, nous allons adopter la démarche méthodologique suivante :

D'abord, une recherche bibliographique et documentaire ayant trait aux différents aspects de la gestion des carrières, de motivation et de fidélisation au travail. Tout en essayant de regrouper un ensemble de documents qui vont nous permettre d'appréhender notre objet de recherche sur le plan théorique et de construire une grille de lecture.

Ensuite, l'étude sur terrain a fait l'objet d'un stage pratique qui a eu lieu au sein de l'entreprise CEVITAL, afin de recueillir les informations nécessaires qui nous permettront de répondre à notre problématique à travers des entretiens et questionnaires.

Pour traiter ce thème, nous proposons de le partager en deux chapitres traitant les différents aspects théoriques sous-jacents qui seront consolidés par un troisième chapitre consacré pour une application de mise en œuvre en dernier.

Dans le premier chapitre, nous nous attacherons à présenter la gestion des carrières. Puis, nous entamerons la motivation et la fidélisation au travail dans le deuxième chapitre, tout en essayant de déterminer les liens existants entre la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation au travail.

De sa part, le troisième chapitre sera consacré pour l'étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise CEVITAL, commençant par sa présentation, puis, nous allons aborder Ensuite, nous allons analyser les données recueillies et interpréter les résultats constatés.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale résumant le travail accompli et les perspectives envisagées.



Chapitre I :
Rétrospective sur la gestion des carrières

Introduction

De nos jours, les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leur compétitivité. La clé de cette compétitivité est sa ressource humaine. Car, l'utilisation optimale de ces ressources nécessite que l'entreprise mette en œuvre des démarches prévisionnelles dont la gestion des carrières est un élément incontournable.

Vu son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion des carrières a suscité ces dernières années des débats importants. Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs ont tenté de proposer des modèles de gestion de carrière, contribuant ainsi, à améliorer la compréhension de cette nouvelle réalité et l'appréhender. La diversification rapide qu'a connue celle-ci a, par ailleurs, incité ces derniers à concevoir une explication des différents aspects liés à la gestion des carrières, et à développer des processus pour sa mise en place sur terrain.

Dans ce premier chapitre, on s'attachera d'abord à démontrer les multitudes et l'évolution qu'a connue la pratique de gestion des carrières au fil du temps, Puis, nous allons présenter un aperçu général sur celle-ci (importance, enjeux, avantages, limites...). Par la suite, on entamera la gestion des carrières dans son contexte, (processus, outils, acteurs...). Enfin, on terminera par la place occupée par la gestion des carrières dans la politique de GRH tout en présentant ses liens avec les autres activités de GRH.

Section 01 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières

Pendant longtemps, le terme « carrière » a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un d'autre. Les termes « plan de carrière », « gestion de carrière », « développement de carrière », etc..., n'étaient pas encore connus. La conception de carrière, comme phénomène à la fois individuel et organisationnel, est récente.¹

1.1. Bref historique de la gestion de carrières :

1.1.1. Emergence :

A partir de ce qui a été développé par EMERY et GONIN dans le chapitre « évolution professionnelle » de leur ouvrage « Gérer les ressources humaines »², nous synthétisons l'émergence de la notion carrière comme suit :

Le mot carrière a été probablement employé dans le contexte militaire marqué par une forte hiérarchisation des positions et des grades, pour une même personne. Il y avait par ailleurs, souvent, un parallélisme entre la carrière militaire et celle de l'industrie.

Cependant, pendant très longtemps, la carrière demeure l'apanage des hommes et les femmes n'ayant pas accès aux positions clés ni dans le militaire ni dans le civil, plus que ça, la carrière traditionnelle véhiculait des valeurs et caractéristiques de masculinité, combativité, pouvoir, domination,...etc. C'est un phénomène retrouvé typiquement en suisse jusqu'aux années 1970/1980.

Chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.³

¹ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p.118.

² EMERY Yves. GONIN François, « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité », 3^e édition, presses polytechniques et universitaires romandes, France, P.254, 2009.

³ ALIS Davis et all, «GRH une approche internationale », 3^e édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.398.

1.1.2. Les années de croissance :

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières, à organiser « l’ascenseur social » pour répondre aux besoins de l’organisation. Ainsi, dans le monde bancaire, c’était le temps de « la course aux guichets » avec des ouvertures nombreuses d’agences et donc la nécessité de promouvoir des employés vers des postes de responsabilités. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.⁴

Le tableau ci-dessous résume l’évolution qu’a connue la notion de carrière au fil du temps :

Tableau n° 01 : L’évolution de la notion carrière

Années 1960	Années 1980	
La carrière fait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des RH, la carrière fait référence au cheminement conjoint du salarié de l’organisation dans le temps.	les individus s’investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.

Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7^o édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p.55.

1.1.3. A partir des années 80-90 :

Dans le contexte des années 80 et 90, les mutations technologiques et économiques mettent à mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et une période croissante. Les transformations des métiers, des emplois et incertitudes pesant sur la pérennité des entreprises ou tout au moins des emplois qu’elles offrent conduisent les salariés à s’interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d’un pilotage de leur carrière, d’une part, et les entreprises à prendre en compte le besoin de

⁴ ALIS David et all, op.cit. P.399.

développement des compétences et le maintien de l'employabilité de leurs salariés, d'autre part⁵.

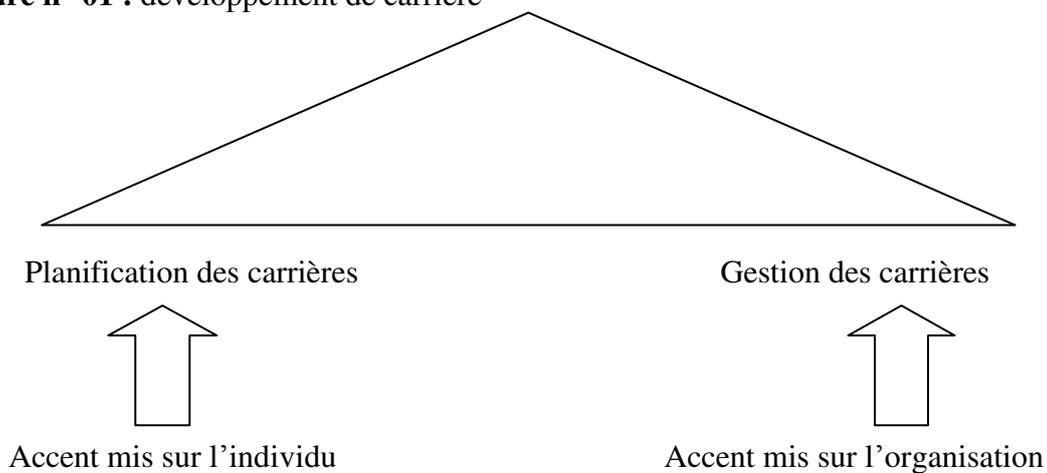
Les entreprises considèrent généralement que le salarié est acteur de sa carrière, ce qui exclut un plan préétabli, mécanique ou automatique. Il doit donc s'informer sur les chemins de carrières, parcours types et filières d'expérience et profiter de l'entretien annuel d'appréciation pour dessiner avec son responsable un parcours professionnel personnel à moyen terme. Il dispose parfois d'entretiens professionnels, bilans de carrières, de service orientation et de gestionnaire de carrière. Chacun doit en tirer parti pour piloter sa carrière.⁶

1.1.4. De la planification des carrières à la gestion des carrières :

Les planifications de carrière (individuelle) et la gestion des carrières (organisationnelle) ne sont pas deux processus séparés et distincts⁷.

La gestion des carrières et la planification de carrière constituent les deux extrémités d'un continuum représentant les activités de développement de carrière.⁸ (Voir figure n°01)

Figure n° 01 : développement de carrière



Source : Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.

Auparavant la planification de carrière était l'apanage des postes de la haute direction et les plans de carrière pouvaient être suivis et appliqués par le service des ressources humaines selon un processus bien établi. Ce processus était facilité par la disponibilité des ressources et

⁵ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », op.cit. p.118.

⁶ ALIS David et all, op.cit. P.399.

⁷ CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.29.

⁸ Idem. p.29.

la fidélité des employés à leur employeur.

Aujourd'hui, le contexte est différent ; la loyauté ne fait plus partie du contrat social, les compétences se spécialisent ou se diluent, les exigences individuelles s'affirment, le marché est de plus en plus compétitif, les possibilités d'emploi sont nombreuses et les employés de plus en plus sélectifs dans leur choix. Toutefois, la compression des niveaux hiérarchiques, les changements constants et l'évolution rapide des possibilités et besoins du marché influencent grandement la façon traditionnelle de progresser dans sa carrière.⁹

1.2. Définitions des concepts carrière et gestion de carrière

1.2.1. Définitions de la notion de carrière :

Le terme carrière est associé dans le langage courant à la période durant laquelle un individu exerce une activité.¹⁰

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de carrière, chaque discipline la définit en fonction de son champ d'investissement.

Tableau n°02 : définition de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économique	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

Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p25.

⁹ <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200.com> 08/05/2019 à 18h.

¹⁰ MAHÉ Henri de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, (Paris, édition Economica, 1998), p.50.

Ces différentes définitions permettent de saisir la carrière dans ses différentes dimensions. Cependant, au niveau de l'entreprise, c'est souvent l'acceptation proposée par l'approche gestion qui est retenus « la succession d'emploi dans l'entreprise »¹¹.

ALIS David définit le mot « carrière » dans un sens strict comme « *l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution* ». ¹²

Selon **ROGER Alain** « *Une séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps* ». ¹³

Pour **CHLOE Guillot-Soulez** « *La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise* ». ¹⁴

Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation¹⁵ : (voir figure n°02).

- **du côté de l'individu** : il s'agit de la carrière interne. les critères pour déterminer les succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelle. chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer les succès de sa carrière. La perception de la réussite ou l'échec de la carrière peut varier fortement d'un individu à l'autre.
- **du côté de l'organisation** : il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

¹¹CERDIN Jean-Luc, op.cit.p.26.

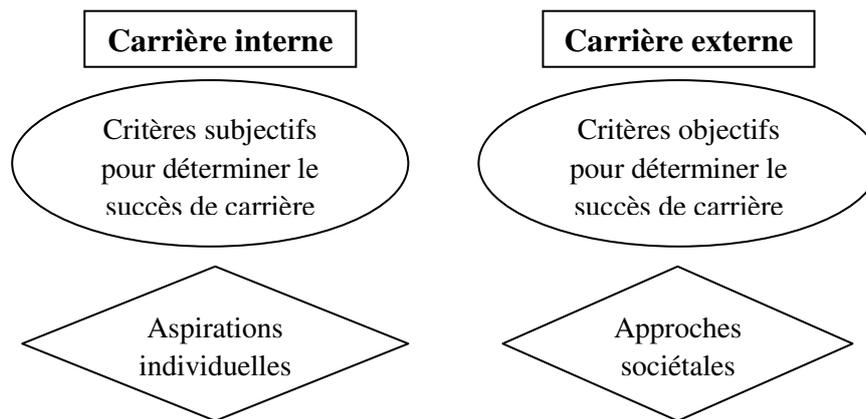
¹²ALIS David et all, op.cit. P.399.

¹³ROGER Alain, la gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.

¹⁴CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p55.

¹⁵CERDIN Jean-Luc, op.cit.p.26.

Figure n° 02 : Carrière interne et carrière externe



Source : Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p27.

1.2.2. Définition de concept de gestion de carrière :

Associé à la carrière le terme de gestion nécessite aussi quelques précisions. En effet, la responsabilité de la carrière, et en particulier de sa « gestion » est double. La réalité que retrouve le terme de gestion des carrières est loin d'être monolithique¹⁶.

Selon **N'GHANE Pierre**, la gestion des carrières « est l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »¹⁷.

J.M.PERETTI définit la gestion des carrières comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, dans (ou en dehors) une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications ».¹⁸

A partir de ces définitions, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, elle consiste à, planifier, organiser, orienter et suivre le cheminement professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer

¹⁶Idem. p.26.

¹⁷N'GHANE. Pierre, dictionnaire de gestion, (Paris, édition ARMANT COLIN, 1996), P98.

¹⁸PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^o édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p118.

pleinement ses aptitudes, habilités, compétences et son potentiel. Elle suppose une certaine stabilité à long terme.

1.3. De la carrière organisationnelle à la carrière nomade :

Le modèle traditionnel dominant en matière de carrière professionnelle était la progression constante en termes de responsabilité et de salaire. Les contraintes de flexibilité, et l'émergence de l'employabilité comme objet de fidélisation et de responsabilité sociale de l'entreprise, ont fait que de nombreux salariés voient dorénavant les choses différemment. Très souvent, à un moment clé de leur existence, ils souhaitent donner plus d'importance à leur vie personnelle et professionnelle.

La carrière et la gestion de carrières ont encore un avenir. « La carrière est morte : vive la carrière » souligne bien que la carrière traditionnelle, poursuivie dans les limites d'une seule organisation a laissé place à une carrière plus diversifiée, hors limites d'une seule organisation, plus nomade. Les organisations dans leur gestion des carrières ne peuvent ignorer cette transformation. Les personnes qui travaillent dans ces organisations, ou qui ont d'autres aspirations, seront aussi inspirées de la prendre en compte.¹⁹

Tableau n° 03: carrière classique et carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnelle
Relation à l'entreprise	Long terme	Changement régulier d'entreprise
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit se prendre en main
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisition d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source : CHLOE Guillot-Soulez « La gestion des ressources humaines » édition Gualino Lextenso, 7édition, 2014-2015, p67.

¹⁹CERDIN Jean-Luc, op.cit. p.198.

1.3.1. la carrière organisationnelle (classique) :

Dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression.

Selon CADIN Loïc et autres, le modèle de la carrière organisationnelle produit une vision de la carrière congruente avec une structure d'entreprise qui s'apparente peu ou prou à l'organisation bureaucratique ou à ce que l'on peut appeler l'entreprise intègre.²⁰

Selon HALL et SCHEIN : Le concept de carrière organisationnel est envisagé comme « *une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée* ». L'étude de la carrière organisationnelle s'impose avec la prédominance des grandes entreprises bureaucratiques et des relations d'emploi stables.²¹

Ce modèle traditionnel correspond au schéma promotionnel classique, il est expérimenté de façon plus au moins claire par les personnes à travers quatre phases successives²² :

1. **Le début de la carrière** : les premières années sont consacrées à une période d'informations et de tâtonnements durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence dans lequel il pourra exceller. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.
2. **La période de consolidation** : elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.
3. **La mi-carrière** : l'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se sentir découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes reliés au sentiment précoce de fin de vie professionnelle : désengagement du travail, changement d'objectifs, acceptation de son âge....
4. **La fin de la carrière** : l'individu apprend à se détacher progressivement jusqu'à la retraite, le travail cesse d'être au centre de ses préoccupations.

La transformation des organisations et l'évolution des attentes des individus ont conduit les organisations à dépasser cette vision de carrière.

²⁰CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 3^e édition, édition Donud, Paris, 2007, p.448.

²¹ASSÂAD EL Akremi et autres, « comportement organisationnel », 1^o édition, Paris, 2006, P 141.

²²ALIS David et autres, op.cit. P.403.

1.3.2. La carrière nomade (sans frontières):

La notion de carrière nomade conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière. Dans sa vision nomade la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnelle, elle se concentre sur les dimensions à la fois objectives et subjectives de carrières, elle concerne les multiples niveaux d'analyse, y compris la position dans l'organisation, la mobilité, la flexibilité l'environnement du travail et les opportunités des postes.

Le terme « nomade » désigne ainsi que les individus qui, dans les contextes en bouleversement, sont amené à construire leur carrière en d'hors des modèle institutionnalisé en étant guidé par leur propre critère de réussite. Ils vivent des transitions professionnelles inédites et sot donc amené à rechercher une cohérence entre les acquis de leur expérience et des opportunités d'emploi, il cherche à valoriser auprès des entreprise à la foi leur compétence et l'originalité de leur parcours.²³

L'approche « carrière nomade » confirmé par **Jean-Loïc CADIN** s'inscrit dans un courant théorique qui considère la carrière comme le résultat d'interaction entre les éléments contextuels : essentiellement les caractéristiques de l'environnement et les objectivités des personnes. Autrement dit : elle accord bien plus d'importance que le classique modèle de carrière organisationnelle à l'environnement des firmes et des individus concernés.²⁴

1.4. Les modèles de la gestion de carrière :

La Gestion des carrières n'est cependant pas uniforme. En effet, il existe plusieurs modèles de gestion des carrières. CADIN Loïc distingue trois modèles : le modèle technocratique, le modèle administratif et le modèle baryonique :²⁵

1.4.1. Le modèle technocratique:

Dans ce modèle, le respect des procédures est indispensable, la priorité des mobilités est donnée aux managers et non aux recrutements extérieurs. Il correspond à une approche qui utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus et détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents.²⁶

La hiérarchie a beaucoup de responsabilité en termes de gestion des carrières, l'évolution est formalisée (postes, performances, potentiels) et la formation management est systématique.

²³CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p.492.

²⁴Ibid, p.491.

²⁵Idem, p.491.

²⁶Ibid. p.422.

Dans ce modèle, la gestion des carrières est anticipée mais les procédures sont lourdes et contraignantes.

1.4.2. Le modèle administratif :

Le modèle administratif est celui des grandes organisations, publiques ou privés,²⁷ il repose sur le principe de la fonction publique qui consiste en égalité, équité, assurance d'une carrière et la connaissance par la réussite au concours. En effet, l'affectation du collaborateur se réalise selon le grade et l'ancienneté, la mobilité est obligatoire, la formation est importante pour celle-ci. Dans ce modèle, la promotion interne est primordiale et la gestion des carrières se fait sur le long terme.

1.4.3. Le modèle baryonique :

Ce modèle repose sur la nécessité de pouvoir disposer à but instant des individus capables d'assurer des nouvelles responsabilités, et consiste à faire face aux besoins de fonctionnement. La gestion des carrières est décentralisée, il n'y a pas de procédures formalisés et la priorité est donnée aux compétences techniques. Dans ce cas, les responsables opérationnels ont beaucoup de poids dans la gestion des carrières puisque c'est une gestion « par exception » des potentiels. Les mobilités ne sont pas anticipées et les carrières deviennent limitées.

Section 02 : Généralités sur la gestion des carrières :

L'extension des carrières nomades n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelles²⁸, ce qui a fait que, la perception de l'homme envers la gestion des carrières a évolué.

Toutefois, ce dernier ne peut prétendre à des avantages ou aspirations, que si, en contre partie de ses demandes, il fourni des efforts. Cependant, c'est en fonction de ses contributions qu'il est rétribué.

Nous allons présenter le long de cette section les enjeux, les limites, les avantages, les inconvénients, les objectifs, l'importance et les caractéristiques de a gestion des carrières.

²⁷CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p.422.

²⁸Ibid. p.451.

2.1. Enjeux et limites de la gestion des carrières :

2.1.1. Les enjeux de la pratique de gestion des carrières :

Les carrières nomades sont dans une certaine mesure une réponse à la fragilisation des marchés internes. Parmi ses enjeux nous trouvons :

- **C'est un outil d'optimisation dans la mesure où il permet un ajustement dynamique quantitatif que qualitatif :** Face à l'évolution des besoins en compétences de l'entreprise, celle-ci peut faire le recours soit, à ses propres ressources, soit, à des ressources externes.
- **le plafonnement de la carrière :** Les plateaux représentent un enjeu important en lien avec la mobilité puisqu'ils viennent limiter les mouvements.
- **la gestion des attentes des employés :** Certains employés veulent évoluer trop rapidement dans l'organisation, mais qui ne sont pas prêts et qui n'ont pas la maturité nécessaire, ce qui les rend improductifs dans leur nouveau poste.
- **L'enjeu des employés non productifs suite à un mouvement :** Il arrive parfois qu'un employé occupe un poste qui ne correspond pas à ses compétences et à ses intérêts, car il a voulu expérimenter autre chose dans un autre département.
- **L'enjeu de la mobilité géographique :** La plupart des employés préconisent davantage un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ceci fait qu'il y a de moins en moins ceux qui acceptent des mobilités géographiques loin de leur famille et de leurs amis.
- **Limiter le turnover :** Les entreprises confrontées à des risques importants de roulement du personnel travaillent sur leur organisation de façon à concentrer le turn-over sur les emplois dont les compétences sont les plus faciles à renouveler.
- **Conserver « les meilleurs » :** Maintenir les hauts potentiels consiste à les fidéliser et à leur proposer des opportunités, ainsi que des possibilités de développement et d'évolution ce qui constitue un enjeu pour l'organisation.
- **Répartir au mieux les compétences en fonction des besoins :** Elle assure une fonction d'allocation et de redistribution des compétences en fonction de l'importance et de la nature des demandes de travail émanant des organisations.

2.1.2. Les limites de la gestion des carrières :

Chacun doit bien connaître les difficultés qu’il rencontrera dans sa carrière du fait de préjugés et de stéréotypes subsistants²⁹.

Le tableau ci-dessous représente quelques limites qu’une personne peut rencontrer au cours de sa vie professionnelle :

Tableau n° 04 : les limites à la gestion de carrière

2.1.2.1. Limites organisationnelles :

Facteurs	Limites
Externes	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte économique. - Les restrictions budgétaires - Les tendances du marché de l’emploi.
Internes	<ul style="list-style-type: none"> - L’absence du support. - L’absence d’information. - Le manque de flexibilité. - Le manque de rétroaction. - L’opacité des règles de promotion. - La faiblesse du budget formation.

2.1.2.2. Les limites individuelles :

Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de connaissances sur soi : ses capacités, ses valeurs, ses ambitions, ses buts, ses faiblesses, etc. - Le manque de confiance en soi. - Le sentiment exagéré de son importance. - La paranoïa: le fait de croire que les autres nous en veulent et d’être constamment sur la défensive. - Le sentiment de ne pas être à la hauteur. - L’insatisfaction de sa propre progression. - Et l’attitude qui s’ensuit. - Le manque d’équilibre entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale.
------------------	--

²⁹ ALIS Davis et autres, op.cit. p415.

Comportements	<ul style="list-style-type: none"> - L'abus d'alcool, les retards, l'absentéisme, le mensonge, la fraude, etc. - La remise à plus tard des choses à faire sans raison justificative. - La peur des critiques et des jugements d'autrui. - La volonté de ne pas s'en laisser imposer et la résistance manifestée dans ses relations avec les autres. - Des discours différents d'une personne à l'autre et les conséquences pour sa crédibilité. - La colère trop prompte et le cynisme, ce qui nuit aux relations interpersonnelles. - L'obsession du pouvoir qui pousse à négliger les relations positives avec l'entourage. - La critique trop dure et trop facile avec les autres. - La difficulté à gérer ses conflits.
----------------------	--

Sources : ALIS Davis et autres, «GRH une approche internationale », 3^e édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011, p.416.

2.2. Les objectifs et l'importance de la gestion des carrières :

Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, concilier entre les souhaits de ses employés et les objectifs organisationnels, fidéliser et développer ses ressources humaines, assurer la relève lors des départs des anciens,... etc. Ce sont des défis de la gestion des ressources humaines qu'elle peut assurer par la l'instauration d'une pratique de gestion de carrière.

2.2.1. Les objectifs de la de gestion de carrière

Malgré son caractère individuel, la gestion de carrière devra répondre aux besoins des entreprises en même temps qu'à ceux des individus.³⁰

2.2.1.1. Une réponse aux besoins de l'entreprise :

- *Le besoin d'organisation* : La démarche prévisionnelle peut être considérée comme un investissement. Elle permet d'éviter les conséquences parfois graves d'inadéquation entre des postes à pourvoir et des individus qui ne sont pas prêt à les occuper.

³⁰<http://garfield576.free.fr/exposeGPEC.pdf> consulté 01/05/2019 à 01h00.

- *Le besoin de communication interne et externe* : La gestion de carrière peut être un élément de séduction permettant d’attirer les meilleurs candidats sur le marché de travail, puis de les retenir dans l’entreprise.
- *Le fait de promouvoir les possibilités d’évolution*, c’est aussi donner une image dynamique de l’entreprise.

2.2.1.2. Une réponse aux besoins individuels :

- *Le besoin d’évoluer* : Elle permet de répondre à l’évolution des besoins personnels. Les salariés attendent que leur entreprise leur donne les moyens de « se réaliser ».
- *Le besoin d’autonomie* : Le salarié souhaite avoir un développement personnel indépendant de celui de l’entreprise. Ce qui lui permet d’assurer la réussite professionnelle, même quand son entreprise va mal.

2.2.2. L’importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a une place à part entière dans l’entreprise, en particulier dans la gestion des ressources humaines. En effet, l’importance de la mise en pratique d’une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, au niveau de l’organisation, et au niveau de l’individu, elle repose sur les points résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 05 : L’importance de la gestion des carrières

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 d’atteindre ses objectifs.

Source : GUERIN et WILS, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», Revue de gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

2.3. Les avantages et les inconvénients liés à la gestion de carrières :

Malgré les multiples avantages que procède la gestion des carrières, à la fois pour les salariés et pour l'organisation. La gestion des carrières peut aussi engendrer un certain nombre d'inconvénients.

2.3.1. Les avantages de la gestion des carrières :

Les avantages de la gestion des carrières sont nombreux, que se soit pour l'organisation, ou pour le salarié.³¹

2.3.1.1. Les avantages pour l'entreprise :

- **Éviter les problèmes liés au recrutement externe :** permet des économies de coûts de transaction et réduit les frais de recherche de candidats à l'externe. De plus, l'organisation connaît bien les compétences et les aptitudes de ses employés à l'interne ce qui réduit l'asymétrie d'information, aussi, ces employés ont déjà intégré la culture de l'entreprise ce qui permet une adaptation plus rapide sur le nouveau poste.
- **La gestion de carrière est une source d'avantage stratégique pour l'entreprise :** l'apprentissage et l'accumulation de compétences individuelles par la mobilité permettent de convertir le capital humain en une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ainsi, elle est créatrice de valeurs et de savoirs rares et inimitables.
- **Assurer la meilleure adéquation poste / profil :** La gestion des carrières conduit à des ajustements en termes de postes et de compétences, permet donc de maintenir la meilleure adéquation possible entre le profil du salarié et le poste qu'il occupe tout en intégrant ses propres attentes, ses souhaits.
- **Augmenter la rétention et la fidélisation des employés de l'entreprise :** En ayant recours à un marché interne libre et ouvert où les employés sont mobiles, le taux de roulement de l'organisation va diminuer. De plus, la génération Y, veut évoluer rapidement dans l'entreprise et pouvoir se développer à travers plusieurs expériences. Le recours à la gestion de carrière permet ainsi de retenir ces jeunes travailleurs et de fidéliser les meilleurs d'entre eux.
- **Éviter les problèmes découlant du manque de motivation :** A long terme, le salarié se démotivera, et perdra tout intérêt pour son travail. Il peut alors en découler des problèmes

³¹ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf> Consulté le 01/05/2019 à 03h00.

de sécurité, des absences répétées, un désinvestissement total envers le travail mais également envers l'entreprise, et de ce fait une perte d'efficacité du salarié et donc une perte d'intérêt pour l'entreprise.

- **Créer un facteur de motivation :** la mise en place d'un plan de carrière démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail.
- **Gagner en performance :** en ayant des salariés qui se sentent écoutés et surtout entendus, des personnes effectuant le travail qui correspond à leurs compétences mais également à leurs attentes, des personnes plus performantes, flexibles, motivées et impliquées, l'entreprise aura la garantie de réaliser de meilleurs résultats et d'augmenter son efficacité.

2.3.1.2. Les avantages pour les salariés :

Le recours à la gestion de carrière offre de nombreux avantages pour les employés :

- La gestion de carrière permet aux individus de développer leurs compétences et par le fait même, d'expérimenter des échanges d'expériences, une diversité de rôles de même que l'élargissement de leur réseau social à l'intérieur de l'entreprise. Ajoutant à cela, le fait d'avoir plusieurs expériences différentes va réduire l'ennui et la fatigue au travail des employés et diminuer le plafonnement de leur carrière.
- permet à la fois au salarié d'acquérir de nouvelles connaissances dans son nouveau poste et aussi de transmettre ses manières de faire à ses nouveaux collègues. Ceci va donc avoir pour effet d'améliorer la flexibilité des travailleurs tout en renforçant leur sentiment d'appartenance. Les connaissances qui sont alors développées sont spécifiques à l'organisation, ce qui augmente l'employabilité interne des travailleurs et leur autonomie au travail.
- La rotation de postes offre plusieurs bénéfices dont la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des employés au travail. De plus, les expériences de mobilité positives pour les employés contribuent à leur satisfaction au travail.
- Accélérer leur courbe d'évolution, ce qui les rend plus productif. En effet, la courbe d'évolution des employés est plus rapide pour ceux qui vont occuper de nouveaux postes. Ainsi, le fait de développer de nouvelles compétences rapidement et d'acquérir plusieurs expériences va rendre les employés plus performants.

- La gestion des carrières, qui consiste à faire le point sur les compétences de chacun et sur leurs attentes, permet d'intégrer les souhaits des salariés dans les plans d'évolution de carrière. En effet, tous les salariés doivent avoir la possibilité d'évoluer dans leur carrière, à un moment où à un autre.

Pour conclure, tous les avantages énumérés plus haut permettent à l'entreprise de transmettre des savoir-faire et de renforcer la culture d'entreprise, ainsi que d'être plus compétitive puisqu'elle va avoir des salariés compétents au bon moment et au bon endroit et elle va générer des employés adaptables et polyvalents.

2.3.2. Les inconvénients de la gestion des carrières :

Malgré tous les avantages que représente la gestion des carrières et pour le salarié et pour l'entreprise mais celle-ci recouvre aussi quelques inconvénients :³²

- **Difficultés de répondre à toutes les attentes :** vu les attentes diverses et variées des salariés, l'entreprise ne peut pas satisfaire toutes les demandes, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées des objectifs organisationnels.
- **Le Refus des postes :** proposer des postes à certains implique que l'on en refuse à d'autres, et ce pour diverses raisons: les personnes ne sont pas encore prêtes, les propositions sont limitées quantitativement...
- **Créer des frustrations :** le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes des salariés va entraîner des frustrations si le projet n'est pas bien compris. Les salariés risquent de se sentir frustrés s'ils ne comprennent pas pourquoi on n'a pas répondu à leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité.
- La gestion de carrière peut être une source de bureaucratie qui paralyse le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Elle entraîne la nécessité de sauvegarde des informations inhérentes à chaque employé, ce qui peut s'avérer parfois stressant et coûteux surtout pour les grandes entreprises.
- La gestion de carrière peut affecter le climat social au sein de l'entreprise, cela veut dire que la proposition d'un poste pour un tel salarié implique le refus pour d'autres.

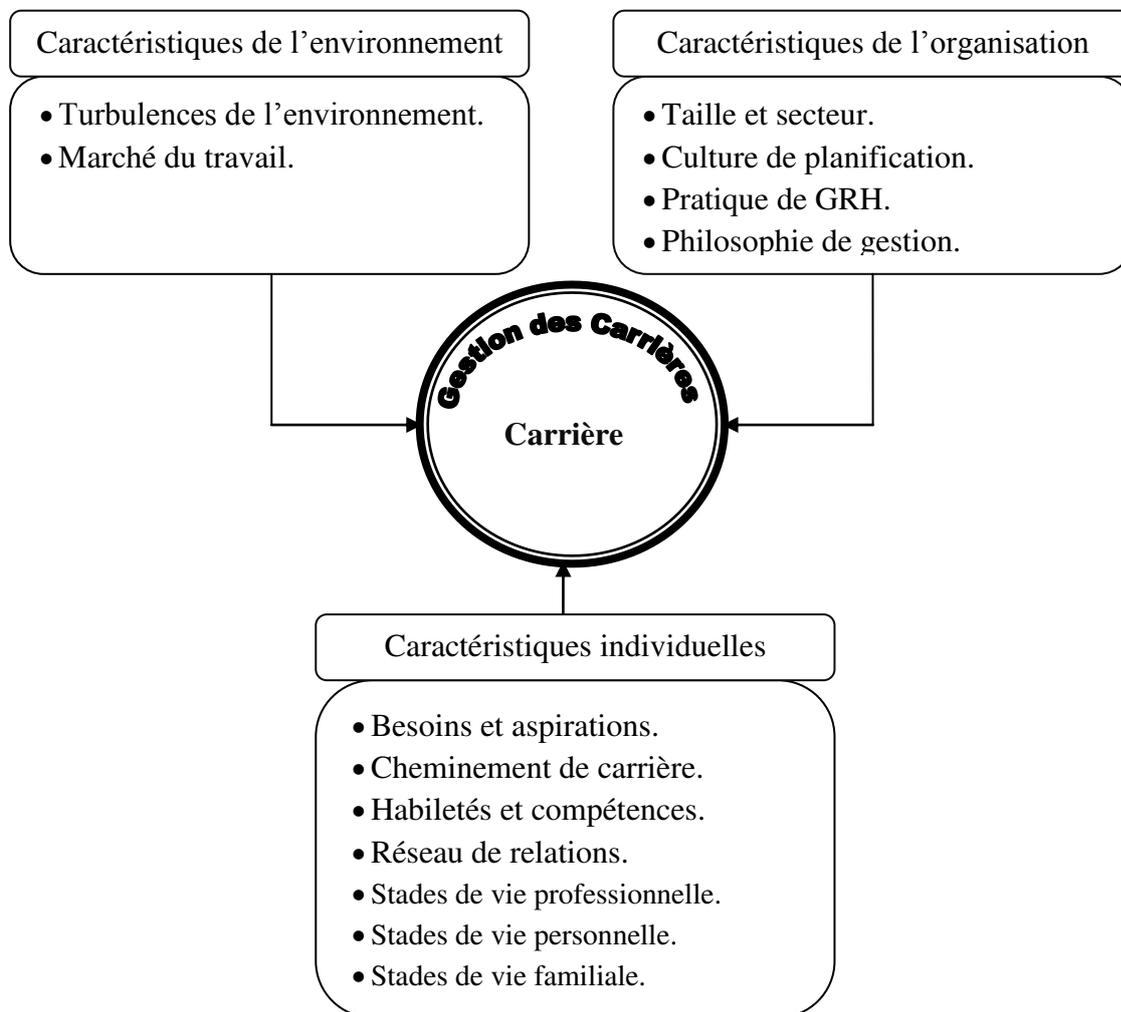
³²<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf> Consulté le 02/05/2019 à 15h00.

2.4. Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière :

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories à savoir³³: les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de l'environnement.

La figure suivante illustre les différentes caractéristiques qui influencent la carrière d'un individu et sa gestion.

Figure n° 03: Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières



Source : SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.

³³SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, canada, 1998, p.303.

2.4.1. Les caractéristiques individuelles :

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variables d'ordre personnel, qui exercent une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :³⁴

- **Les besoins et les aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations, ses souhaits...etc.

- **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière. Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes :

- **Etape 1** : la préparation au marché du travail: Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25ans.

- **Etape 2** : cette 2ème étape se situe entre 18-25 ans se caractérise par l'entrée sur le marché du travail.

- **Etape 3** : pour la 3ème étape entre 25-40 ans la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de cette étape, qui se divise en deux périodes: le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité.

- **Etape 4** : elle se situe généralement entre l'âge de 40-55 ans, elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. C'est au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et fixent d'autres pour l'avenir.

- **Etape 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.

- **Les habilités et les compétences** : Ce qu'on appelle le talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innées ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

- **Le réseau de relations** : s'avère un déterminant clé dans la gestion des carrières. En effet, les alliances personnelles ou collectives et la connaissance de joueurs clés permettent à l'individu d'évoluer dans le système de l'entreprise.

- **Les stades de vie professionnelle, personnelle et familiale** : Du fait que l'organisation veut se développer dans un monde en pleine effervescence, doit élaborer des

³⁴ SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, Canada, 1998, p.303.

systèmes de gestion des carrières pouvant cadrer avec les stades de vie professionnelle, personnelle et familiale.

2.4.2. Caractéristiques de l'organisation ³⁵:

- **La taille et le secteur** : la gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. Les grandes entreprises ont des marchés internes beaucoup plus complexes et développés que les PME. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.

- **La culture de planification** : une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

- **Les pratiques de GRH** : certaines pratiques comme celles qui sont reliées à l'organisation du travail, à la dotation, au développement, à la rémunération et à l'évolution, conditionnent les décisions concernant la gestion des carrières.

- **Philosophie de gestion** : il ne fait aucun doute que la philosophie de gestion prônée par les dirigeants aura une incidence majeure sur la façon de gérer les cheminements de carrières dans une organisation.

2.4.3. Caractéristiques de l'environnement ³⁶ :

- **Turbulences de l'environnement** : Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.

- **Le marché du travail** : selon que les compétences recherchées par les organisations sont rares ou abondantes sur le marché du travail en général, l'offre de main-d'œuvre subira un certain ajustement. La dynamique même des marchés du travail qui gravitent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation conditionne la gestion des carrières.

Section 03 : La gestion des carrières dans son contexte :

La gestion des carrières accompagne le style de vie sur l'ensemble de la vie professionnel permettant d'assurer une adéquation entre les besoins organisationnelles et les compétences

³⁵ SAINT-ONGE Sylvie, Op.cit. p.310.

³⁶ Idem. p.311.

ainsi le potentiel de ses salariées.

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la gestion des carrières autant que tel, c'est-à-dire, à l'ensemble de ses ancrés, ses étapes, ses outils, ses acteurs...

3.1. Les ancrés de la gestion des carrières :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.³⁷

Huit ancrés de carrière ont été identifiés par Schein³⁸ :

3.1.1. Compétences fonctionnelle / techniques :

Les personnes ancrées « compétences technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité, verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

3.1.2. Compétence manager général / gestion :

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel capte les personnes ancrées « manager général ». La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- *Compétence analytique* : capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- *Compétence interpersonnelle* : capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- *Compétence émotionnelle* : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

3.1.3. Autonomie et indépendance :

« Ancrée autonomie », la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des portes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité

³⁷CERDIN Jean-Luc, op.cit.Pp.112-115.

³⁸Idem. Pp.112.

géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur...

3.1.4. La sécurité / stabilité :

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

3.1.5. Créativité entrepreneuriale :

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

3.1.6. Dévouement à une cause :

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir.

3.1.7. Défi pur :

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

3.1.8. Style de vie :

La personne ancrée « style de vie » est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. de telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

L'ancre de carrière définit et limite les choix de chaque individu. Ces choix influencent non seulement les décisions des individus quant au style d'emploi. Mais également les décisions relatives au poids à accorder au travail et à la vie personnelle.

En résumé, le modèle des ancrés de carrière consiste, à bien étudier les motivations et incitations dominantes qui sont la source de tout choix et orientation de carrière. Toutefois, il aide à avoir, une vision claire des choix professionnels des personnes et de s'éloigner un peu du déterminisme des étapes de carrière. Cette typologie est susceptible d'être utilisée pour mieux expliquer et mieux comprendre les motivations des choix professionnelles.

3.2. Les étapes de la carrière et le système de développement de carrière :

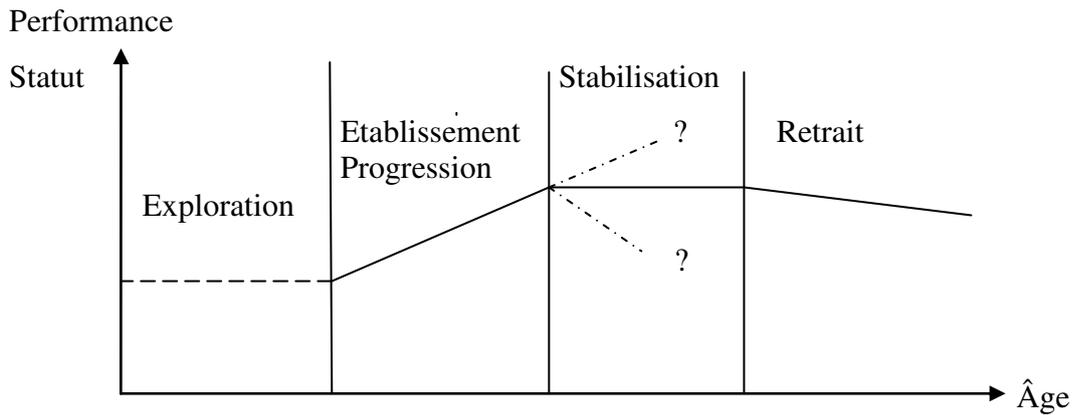
3.2.1. Les étapes de la carrière :

Selon divers écrits, le cheminement d'une carrière comporte une série d'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 années. Ces étapes se résument comme suit :³⁹

- a. La période d'exploration :** En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et différents types d'organisations.
- b. L'établissement et l'avancement :** Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou transferts.
- c. La croissance, le maintien ou la stagnation :** Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunités à lui présenter.
- d. La période de détachement graduel :** L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

³⁹CERDIN Jean-Luc, op.cit.Pp.109.110.

Figure 04: les différentes étapes de la carrière



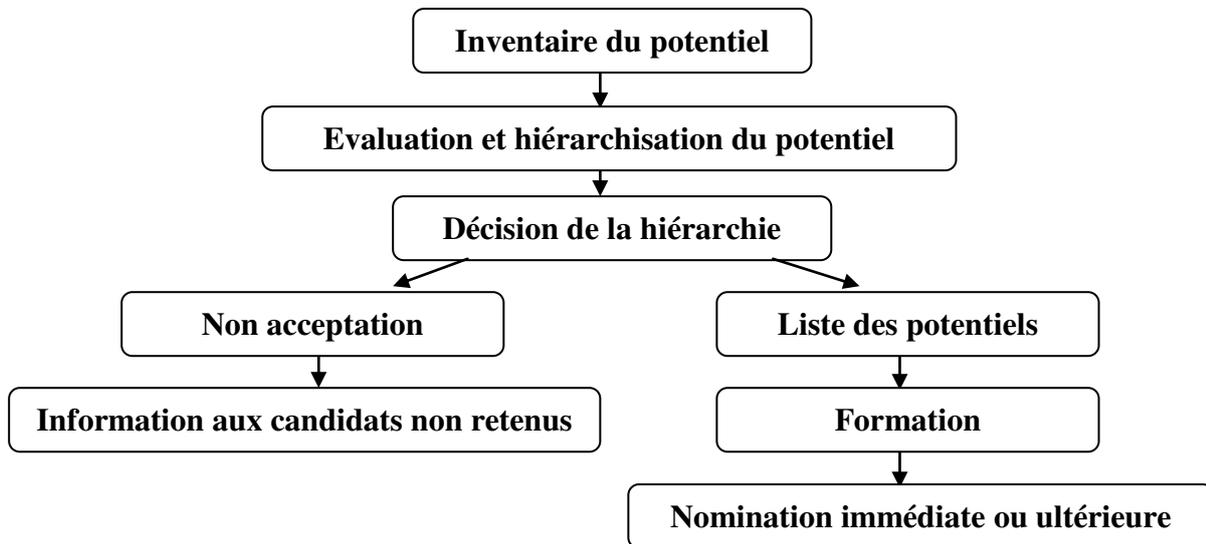
Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.110.

3.2.2. Le système de développement de carrière :

Le plan de développement est un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, faire appel à l'extérieur.⁴⁰

Les différentes phases d'un système de développement de carrière sont présentées sur la figure suivante :

Figure n°05: les phases d'un système de développement des carrières



Sources : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, P.64.

⁴⁰MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 7^e édition, édition DONUD, Paris, 2008, p.81.

3.2.2.1. L'inventaire du potentiel humain :

Cet inventaire peut être établi à partir de deux sources principales :

a. L'avis de la hiérarchie :

L'avis du supérieur hiérarchique peut s'articuler autour de trois façons :

1. Le supérieur hiérarchique peut donner un avis pur et simple sur les évolutions possibles de ces subordonnés, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser.⁴¹ Toutefois, cette méthode bien que simple, ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats. la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre, volontairement ou non.

2. Le supérieur peut aussi donner un avis sur une liste limitée de ses subordonnés⁴²: Celle-ci est établie par le service RH compte tenu de la formation, de l'expérience et du contenu de l'entretien de l'évaluation. Le supérieur hiérarchique doit préciser pour chacun des noms de la liste son opinion. Cette formule n'aboutit pas, plus que la précédente, à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leurs comportements.

3. la méthode de consensus hiérarchique : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau discutent du potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés.

A l'issue de cette réunion, les subordonnés sont classés en 5 groupes homogènes :

« Evolutifs immédiats », « évolutifs à terme plus lointain », « bien dans leurs postes », « trop récemment nommés », « à réorienter ».

b. La connaissance des attentes des salariés

La méthode généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés, est l'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits. Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent⁴³. L'identification du potentiel des populations non cadres peut s'opérer selon 3 modalités :

1. En faisant appel à la hiérarchie : Du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera pas totale et souvent peu précise.
2. Par la diffusion d'informations sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel.

⁴¹MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.82.

⁴²Idem.P.82.

⁴³Ibid. P.82.

3. En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil ne fonctionnera que par entretiens.

3.2.2.2. La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains :

Une fois l'inventaire annuel réalisé, il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.⁴⁴

a. Méthode hiérarchisation des potentiels :

Une des méthodes les plus utilisées est la technique du centre d'évaluation. Cette technique fait appel à des simulations : les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité de leurs responsabilités futures.

La majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :

- L'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste ;
- L'adéquation des comportements avec les tâches attendues ;
- L'établissement d'un avis prédictif assez fiable ;
- La détection des besoins en formation.

b. L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement des carrières :

A partir de la décision de hiérarchie, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien où les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés. La liste des candidats non retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère en cas de besoins ultérieurs.

Chaque salarié volontaire peut y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière.

c. Développement d'une fonction conseil des potentiels individuels :

Tout système de développement de carrière a pour objectif non seulement de favoriser l'émergence de ressources pour l'entreprise, mais aussi de permettre à chacun des individus concernés d'assumer les actions qui aideront à son propre développement. A cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la

⁴⁴ MARTORY Bernard. CROZET Daniel, Op.Cit.P.83.

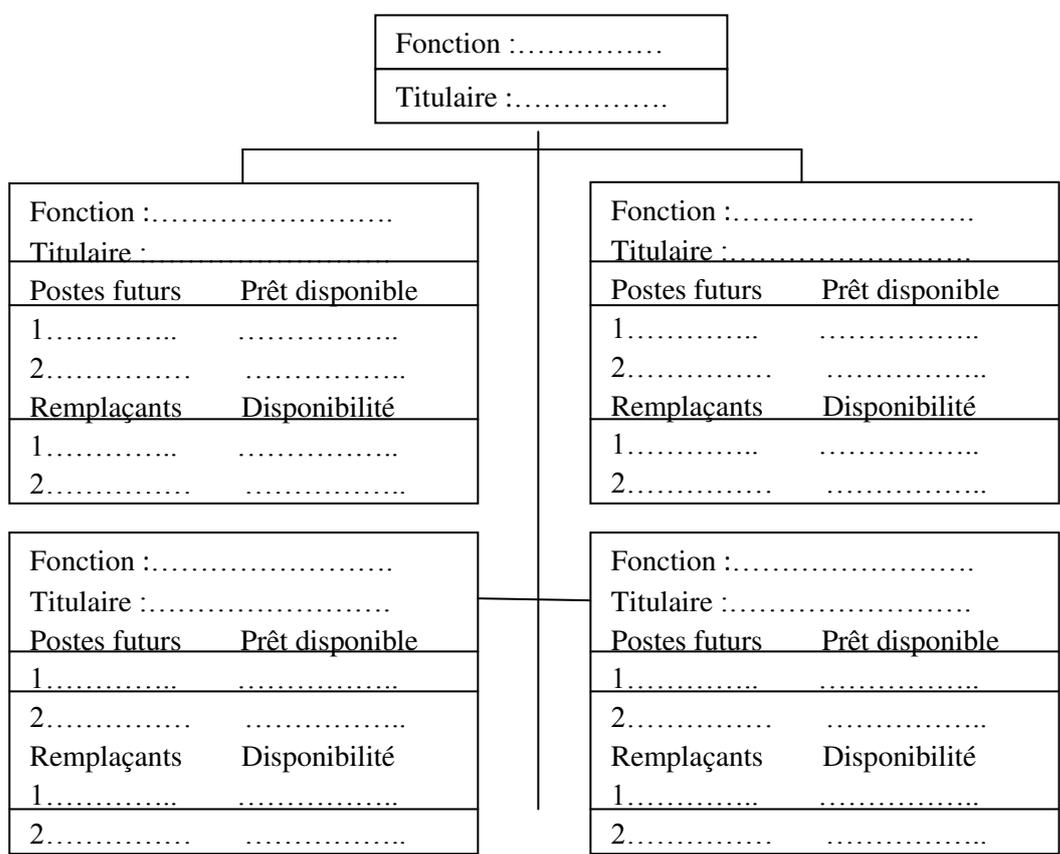
disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation.⁴⁵

d. Elaboration d'un plan de succession (ou organigramme prévisionnel) :

L'exercice de construction d'un plan de succession peut présenter un double intérêt pour l'entreprise

- Etablir la liste des successeurs possibles pour une position dans l'entreprise ;
- Mettre en lumière la pénurie de ressources internes pour certaines positions bien déterminées.

Figure n° 06: identification des mouvements envisageables dans une unité



Source : MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 7° édition, édition DONUD, Paris, 2008, p.86.

L'élaboration d'un plan de succession pour les non cadre; est un exercice qui ne peut pas être exhaustif et doit être limité :

- Aux salariés susceptibles d'évoluer à court terme;

⁴⁵MARTORY Bernard. CROZET Daniel. Op.cit. P.85.

- Aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et dont le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité.

L'établissement d'un plan de succession est de la responsabilité de chaque hiérarchie : la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction du personnel.

3.3. Les outils fondamentaux et les acteurs de la gestion des carrières

3.3.1. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils.⁴⁶

Tableau 06 : Les outils de la gestion de carrière

Les outils de la gestion de carrière	
Individuels	collectifs
- Entretien annuel et entretien de carrière	- Organigramme de remplacement
- Bourse d'emplois	- Comité de carrière
- Coaching	- Plan de carrière
- Bilan de compétences	- Courbe de carrière
- Parrainage	- Carte des emplois
- Assessment center	- Courbe des emplois
- Contrat de développement.	- Forum des emplois

Source : CHLOE Guillot-Soulez « La gestion des ressources humaines » édition Gualino Lextenso, 7édition, 2014-2015, p.57.

Plusieurs outils et dispositifs aptes à encadrer et faciliter le parcours professionnel des salariés sont à la disposition de l'entreprise on distingue :

3.3.1.1. Les outils de simulation de l'initiative individuelle :

Ce sont des outils d'accompagnement des projets des personnes quant à leur propre cheminement de carrière.

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité.⁴⁷

⁴⁶PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20° édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p.89.

a. Les bourses d'emplois : sont des bases de données, elles informent sur l'ensemble des postes à pourvoir dans l'entreprise, le support de communication le plus privilégié étant l'intranet, tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dedans. Il favorise et aide le salarié à se projeter dans sa carrière en se basant sur la notion de proximité entre poste et d'identifier des passerelles.

b. Les cartes des métiers : c'est une responsabilisation des métiers et des postes de l'entreprise et les référentiels compétences qui leurs sont associés.

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles qu'elles matérialisent. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.⁴⁸

c. Les cellules d'orientation : ce sont des structures internes destinées à orienter les salariés dans leurs choix professionnel et les accompagner dans l'établissement dans leurs projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité.⁴⁹

d. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière : l'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines (RRH). Autant que l'un des outils de la gestion de carrière, les entretiens vont révéler un certain nombre d'informations exploitables par l'entreprise.

e. Le bilan professionnel ou de compétences : donne aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses capacités de progression professionnelle.⁵⁰

f. L'outplacement : est l'un des outils d'accompagnement du départ des personnes qui aide le salarié à trouver une situation professionnelle dans une autre firme. Se fait sur l'initiative de l'entreprise mais avec l'acceptation du salarié.

g. Le coaching : c'est un terme nouveau, qui désigne le fait d'être accompagné dans ses activités et ses réflexions professionnelle. Il permet d'être plus efficace dans l'accomplissement des tâches. Le coaching de croissance est plutôt centré sur la personne afin de l'aider à trouver le chemin de son projet individuel. elle permet également d'évaluer la

⁴⁷CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p.434.

⁴⁸Idem. P.181.

⁴⁹Ibid. p.435.

⁵⁰Ibid, p.181.

performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données.

3.3.1.2. Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation :

Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.⁵¹

a. Les revues de personnel ou comités de carrières : ce sont des réunions qui réunissent de différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction ou département, et la DRH qui est généralement représentée par la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations.

Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.⁵²

b. L'assessment center ou développement center : est une démarche assez marginale. Elle est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle met l'accent sur la mise en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer.

c. L'organigramme de remplacement ou plan de succession : généralement conçus pour des postes clés, ils consistent à imaginer quelles personnes seraient susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans de différentes situations et à plus ou moins long terme, en posant la question qui remplace qui ? ces organigrammes sont basés sur les référentiels compétences et la pyramide des âges.

d. Les cellules de reconversion : ce sont des structures internes destinées à accompagner professionnellement les salariés dont les emplois sont menacés dans l'entreprise. ces cellules sont chargées d'organiser l'apprentissage et de préparer l'acquisition et l'orientation de nouvelles compétences afin que les salariés puissent retrouver un emploi en dehors de l'entreprise. Ces cellules sont mises en place dans un contexte de restructuration ou de crise.

e. Les entretiens de démission : ils interviennent dans les entreprises touchées par le phénomène de « turnover », caractérisées par une rotation élevée de leur personnel et plus particulièrement des cadres. Ces entreprises souhaitent analyser les causes et les raisons qui poussent les salariés à quitter.

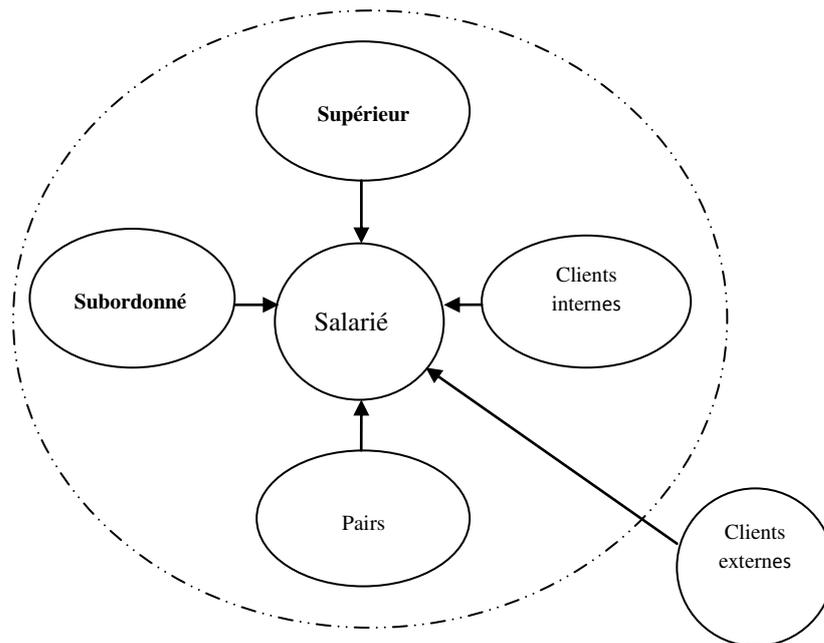
⁵¹CADIN Loïc et autres, op.cit. p.435.

⁵²CERDIN Jean-Luc, op.cit.P.176.

f. Les pépinières ou viviers : ce sont des systèmes qui s'adressent aux jeunes potentiels qui sont censés prendre des postes de direction. Il s'agit d'une gestion particulière de recrutement de jeunes diplômés.

g. Evaluation à 360 degrés : c'est une méthode d'évaluation d'un salarié qui repose sur les personnes qui l'entourent, son supérieur, ses subordonnés, les clients internes et les clients externes, ses pairs, ainsi que la personne elle-même.

Figure n°07:Evaluation à 360°



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000.p.176.

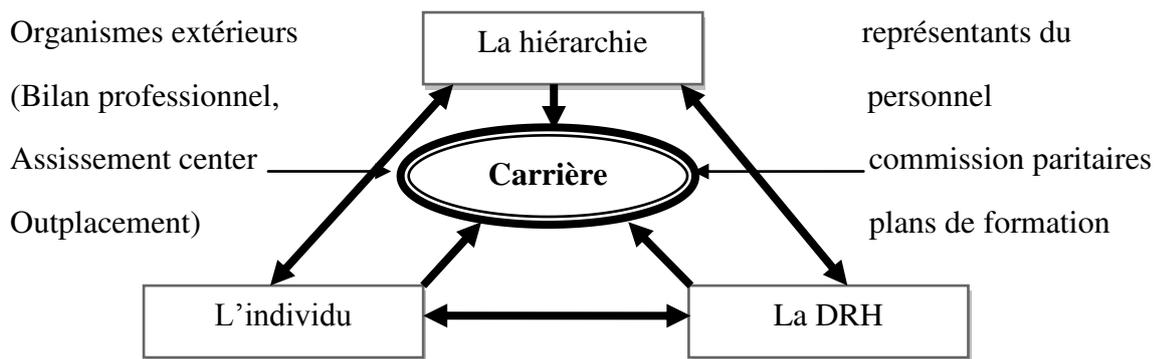
3.3.2. Les acteurs de la gestion des carrières :

La gestion de carrière est l'un des domaines dans lesquels la complémentarité des rôles de la direction des ressources humaines, de l'individu et de sa hiérarchie ressort le plus clairement: si l'individu pilote sa carrière, il le fait au sein de l'entreprise avec les conseils et le soutien de sa hiérarchie, responsable de l'animation de l'équipe, et de la direction des ressources humaines qui peut apporter les informations et les conseils dont il a besoin pour trouver l'orientation qui lui convient le mieux en fonction des besoins de l'entreprise.⁵³

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise est une responsabilité partagée entre différents acteurs, elle implique plusieurs intervenants comme l'illustre la figure ci-dessous:

⁵³PERETTI Jean-Marie, « Tous DRH », 2^e édition, éditions d'organisation, Paris, 2003, p.183.

Figure n° 08 : les acteurs de la gestion des carrières



Source : COMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI karim, NEVEU Valerie. « Gestion des ressources humaines », PAERSON EDUCATION, p.125.

3.3.2.1. L'individu :

Le salarié est considéré comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit toujours être informé sur les différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, sur l'existence des opportunités de carrière et de mobilité, sur les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir.

3.3.2.2. La hiérarchie :

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement. Compte tenu de sa proximité du salarié, le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié, et le plus légitime pour prendre une décision relative à sa carrière,

3.3.2.3. Le responsable de la gestion des carrières :

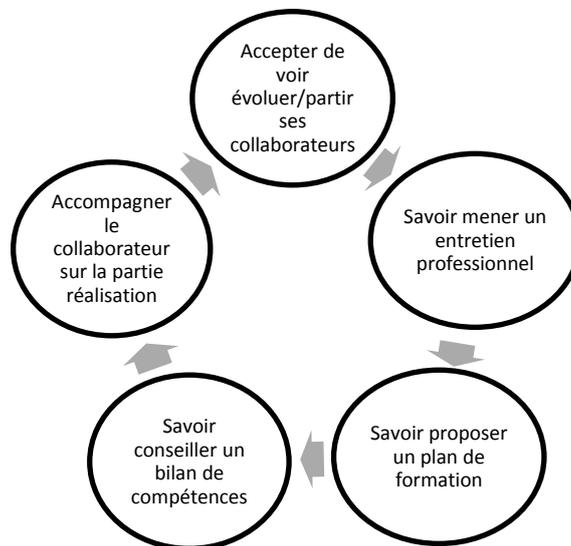
Il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de

développement de leurs compétences. Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés et à la formalisation des *process*. Il met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés et les besoins des managers, cordonne ou conduit les entretiens professionnels. Il rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité. Il étudie leurs projets professionnels,...Enfin, il établit des plans de succession en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.⁵⁴

3.3.2.4. Direction des ressources humaines (DRH) :

La DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité. D'autre part, elle se doit de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles⁵⁵.

Figure n° 9: Le rôle de DRH dans la gestion de carrière



Source : réalisé par nous même

⁵⁴ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », op.cit.p.89.

⁵⁵ COMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valerie., « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, p.124.

3.3.2.5. Les acteurs périphériques :

En plus des acteurs cités auparavant, il y'en a d'autres qui interviens d'une manière plus au moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rare cas ou l'entreprise et le salarié font appellent a d'autres organismes spécialisés qu'ont appel des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés.

3.4. Plafonnement de carrière et gestion des fins de carrières :

3.4.1. Le plafonnement de carrière :

Les concepts plateau ou plafonnement, traduisent un arrêt dans la progression de carrière. La métaphore du plateau suggère une étape franchissable alors que celle du plafonnement paraît décrire une situation plus définitive.⁵⁶

La notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspectives de mobilité.⁵⁷ Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées. Le tableau, d'après Ference, qui est présenté ci-dessous permet de poser le problème.

La réduction des perspectives de promotion transforme aujourd'hui des « étoiles » en « piliers », le contexte actuel semble propice à des évolutions rapides d' »étoiles « en « piliers » puis en « branches mortes ».⁵⁸

Tableau 07: typologie de carrière

Perspectives de promotion	Faibles	Fortes
	Niveau de performance	
Faible	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Étoiles

Source : PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20° édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p.95.

- **Niveau de performance :** il s'agit des résultats obtenus par les salariés.
- **Perspectives de promotion :** probabilité de promotion de l'individu.

⁵⁶CERDIN Jean-Luc, op.cit.p87.

⁵⁷CHLOE Guillot-Soulez, op.cit. p.61.

⁵⁸PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20° édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p.95.

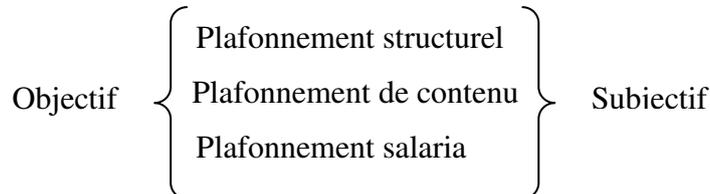
Le modèle distingue quatre types de salariés :

1. **Branches mortes** : sont à la croisée des faiblesses tant sur capacité de promotion que de leur performance.
2. **Piliers** : leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle.
3. **Espoirs** : se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance est considérée au deçà des attentes.
4. **Étoiles** : sont considérées comme les stars de l'entreprise puisqu'elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de perspectives de promotion que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservés.

3.4.1.1. Les types de plafonnement :

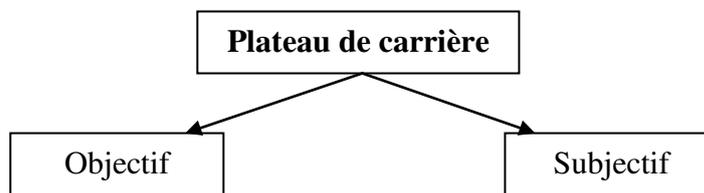
Comme le résume la figure ci-dessous, nous pouvons distinguer au moins trois types de plafonnement (structurel, de contenu et salarial). Chacun de ces plafonnements peut être mesuré en termes objectif ou subjectif.⁵⁹

Figure n° 10: trois types de plafonnement



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.88.

Figure n°11: mesure de plafonnement de carrière



Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7° édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p.61.

- **Le plateau de carrière objectif** : correspond à la stabilité d'un individu dans le poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années.

⁵⁹CERDIN Jean-Luc, op.cit.pp.87-96.

➤ **Le plateau de carrière subjectif** : correspond au sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir.⁶⁰

a. Le plafonnement structurel : La mesure objective du plafonnement structurel se focalise sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion. La difficulté consiste à déterminer le nombre d'années sans mobilité qu'il faut retenir. Ce nombre dépend notamment du secteur d'activité, du métier ou même de l'organisation.

b. Le plafonnement de contenu : Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.

c. Le plafonnement salarial : En termes d'objectif une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

3.4.1.2. Gestion des plafonnements :

Les pratiques de ressources humaines peuvent être utilisées pour aider les salariés en situation de plafonnement à réussir.⁶¹ À savoirs :

a. La gestion de la performance : Gérer les plafonnements par une bonne gestion des performances consiste notamment à :⁶²

- Combattre les stéréotypes négatifs sur le plafonnement pour évaluer les personnes de manière juste.
- Ne pas évaluer une capacité à être promu mais une réelle performance.
- Rassembler des sources supplémentaires sur le feedback de la performance afin d'aider à surmonter la vision négative des salariés plafonnés.
- Fournir un feedback continu et non pas seulement quand le problème se pose.

b. La formation : La pratique de formation de sa part, peut aussi être utilisée pour faire face à des situations de plafonnement. Former les salariés pour de futurs besoins peut impacter leur contribution, cela va leur permettre non seulement d'actualiser leur compétences actuelles, et aussi de développer d'autres compétences dans d'autres domaines

⁶⁰CHLOE Guillot-Soulez, op.cit. p.61.

⁶¹CERDIN Jean-Luc, op.cit .p.94.

⁶²Idem, p. 94.

qui vont permettre à la personne d'occuper d'autres postes dans différentes direction, ainsi, par la suite l'aider à s'en passer de ce plafonnement.

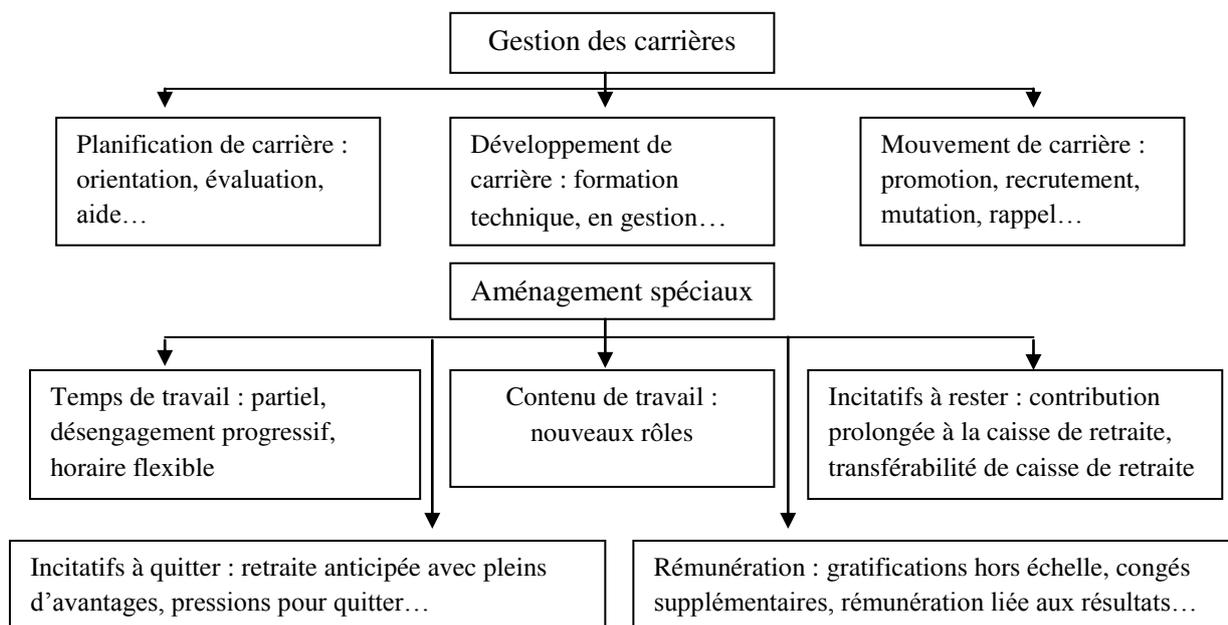
c. La rémunération : Une rémunération basée sur les performances et les compétences peut compenser un manque d'opportunités de promotion, la rétribution intrinsèque peut privilégiée, par exemple : la valorisation de la fonction occupée par une personne plafonnée.

d. Planification de ressources humaines : Il s'agit pour l'entreprise de déterminer d'abord le nombre de salariés plafonnés et de déterminer la population qui réussit dans l'organisation en termes de performance. Les évaluations des performances et des enquêtes de satisfaction des salariés contribuent à cet objectif. Cette démarche facilite l'anticipation des évolutions des personnes dans l'entreprise.

3.4.2. Gestion des fins de carrières :

Les objectifs de la gestion de la fin de carrière sont de plus en plus nombreux du fait de l'évolution démographique.⁶³

Figure n°12: les pratiques visant à la gestion de la main-d'œuvre vieillissante



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecm », éditions EMS, Paris, 2000, p.99.

Les pratiques reliées à la gestion des carrières comprennent trois aspects :

- Faciliter la planification de carrière des salariés vieillissants ;
- Assurer le développement de carrière ;

⁶³CERDIN Jean-Luc, op.cit, P.23.

- Gérer les mouvements de carrière.

Ces trois aspects font partie des pratiques visant la gestion de la main-d'œuvre vieillissante au côté d'aménagement spéciaux. Ces derniers recherchent à adapter le travail et les conditions de travail aux besoins des salariés plus âgés. Ainsi l'organisation peut-elle les mobiliser et bénéficier de leurs compétences d'une manière optimale.

La gestion des fins de carrière devient un enjeu majeur pour les entreprises. Elles réalisent qu'il faut revisiter leur politique de départ. Le sentiment de fin de vie professionnelle est influencé par les politiques de la gestion des ressources humaines. Ainsi, les pratiques de GRH, qui créent les conditions de valorisation de l'individu de plus de cinquante ans, jouent sur la non-perception du sentiment de fin de vie professionnelle.

Section 04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH

La gestion des carrières apparaît suite à la définition des stratégies et politiques RH. Pour cela, des plans de carrières, des plans d'actions doivent être mis en place comme la formation, le recrutement,....

Cette section sert à démontrer la place occupée par la gestion des carrières dans la GRH, à comprendre pourquoi est-elle cruciale dans ce domaine, à connaître le rôle que joue la GRH dans le développement de carrière et enfin, à déterminer les liens existants entre la gestion des carrières et les autres pratiques de GRH.

4.1. La place de la gestion des carrières dans la GRH :

En étant une activité de GRH, la gestion de carrière permet à l'organisation de satisfaire ses besoins en personnel en termes de quantité et de qualité, mais surtout elle vise l'épanouissement de l'individu au travail en lui offrant les possibilités de promotion et de mobilité, d'avancement et de progression.

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH, elle est résumée selon Guerin et Wils dans deux approches.⁶⁴ :

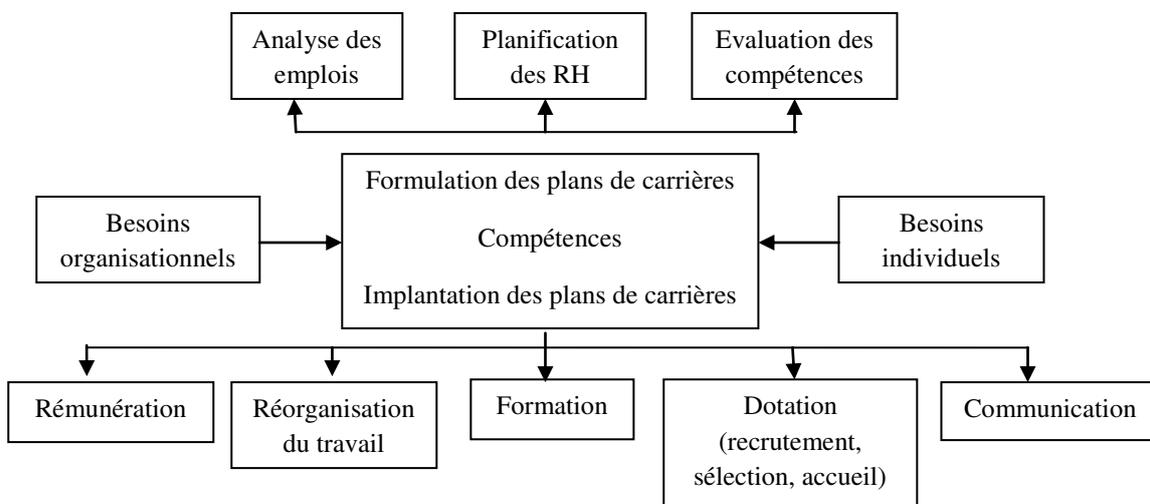
- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.

⁶⁴CERDIN Jean-Luc, op.cit, P.10.

- **L'approche intégrée** : elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

En appuyant les idées citées en haut, nous rapportons le schéma adapté par ST-ONGE (2004, p300), mettant en exergue la place de la gestion des carrières au sein de la gestion des ressources humaines.

Figure n°13 : le système de gestion des carrières



Source : ST-ONGE. S. « Relever les défis de la gestion des ressources humaine ». 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p. 300.

Le système de gestion des carrières qui comporte les plans de carrières, c'est-à-dire les différents mouvements de personnel toujours dans la recherche de l'atteinte des objectifs individuels et de l'entreprise, est au cœur de plusieurs outils RH. En effet, nous constatons que la formulation des plans de carrière apparaît suite à l'analyse des postes, à la planification des RH et à l'évaluation des employés.

Les différents besoins individuels et collectifs sont bien évidemment à prendre en compte en parallèle. Les différents événements qui suivent les plans de carrière pour accompagner cette gestion sont la rémunération, la formation, la réorganisation du travail,... comme observé dans le schéma.

Il est important de souligner l'importance du terme « compétences » placé au milieu du schéma. La notion de compétence est au cœur de la gestion des carrières, ce qui fortifie le lien avec la GPEC.

4.2. L'importance de la gestion des carrières dans la GRH :

Comme l'illustre la figure précédente, le système de gestion des carrières est crucial dans le modèle renouvelé de GRH, et cela pour les raisons suivantes :⁶⁵

1. D'abord, les employés sont de plus en plus scolarisés et conçoivent des attentes relativement à un travail épanouissant et à des possibilités de croissance personnelle, la prise en considération de leur carrière et la planification de celle-ci deviennent donc des sources de motivation importantes pour eux.

2. Par ailleurs, dans un contexte où les caractéristiques sociodémographiques de la main-d'œuvre se transforment, où la reconnaissance des différences de même que le besoin d'équité et de justice excluent toute forme de discrimination dans les décisions de gestion, la gestion des carrières apporte une certaine transparence aux processus décisionnels et permet aux organisations d'assumer leur responsabilité sociale.

3. De plus, le temps est un ennemi sournois du capital de compétences » de l'organisation. En effet, les compétences ont une durée de vie de plus en plus réduite ; il en résulte un fragile et friable pour l'organisation. La gestion des carrières permet donc d'éviter en partie la désuétude des compétences et de stimuler la quête du renouvellement de ces dernières.

4. L'équilibre travail-famille est un autre argument à l'appui des efforts à faire en relation avec la gestion des carrières. En effet, la réalité des couples à deux carrières, le désir de fonder une famille et la recherche de l'équilibre dans la vie sont des facteurs qui favorisent une prise en charge volontaire des aspirations professionnelles et des cheminements de carrières.

5. La qualité de l'expérience dans l'emploi et l'apprentissage qu'on en retire deviennent le principal aspect du développement, aspect représenté par la gestion de la carrière. Ainsi, la répartition du travail, les affectations permanentes ou temporaires, le jumelage avec des personnes compétentes et expertes de même que les communications internes de toutes sortes sont des activités-clés davantage associées à la gestion des carrières.

6. Finalement, le développement des personnes en grande partie responsables du succès d'une organisation devient un enjeu stratégique et sert de locomotive aux activités de planification stratégique.

⁶⁵ST-ONGE. S. « Relever les défis de la gestion des ressources humaine ». 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, Pp. 301.302.

4.3. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières :

Progressivement, l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent.

La gestion des ressources humaines est une activité souvent réduite en quelques éléments principaux tel recruter, rémunérer, négocier, former, promouvoir...pourtant, au-delà de ces activités plus au moins aisément plus perçu par le salarié, le rôle de la GRH consiste plus largement notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître les efforts de chacun, et surtout accompagner les individus dans leurs projets personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

Bien que la gestion des carrières fasse partie du volet « emploi » de la gestion des ressources humaines (GRH), elle est en interaction avec les autres éléments du système de GRH. Effectivement, tout dépend de la stratégie de l'entreprise qui met en œuvre une gestion des carrières, et de sa politique de gestion des ressources humaines. Le système de GRH est un tout cohérent, qui diffère d'une entreprise à une autre. Cependant, nous pouvons mettre en évidence les liens qui peuvent être établis (en fonction donc de la stratégie du système de GRH), entre la gestion des carrières et les autres éléments.

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation. S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité.

A partir de là, la GRH permet de relier toutes les autres pratiques entre elles, et cela sera à la faveur de la gestion des carrières. En effet, les informations issues des autres pratiques de GRH, tels que la pyramide des âges, les plan de formation, les fiches de postes, les bilans et les audits réalisés... vont permettre de faciliter la tâche aux gestionnaires des carrières, qui utilisera ces données dans l'élaboration des plans de carrière, et pour gérer le parcours des salariés, ajoutant à cela, ces données vont permettre aussi de faire des prévisions à long terme et anticiper l'avenir des salariés.

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise.⁶⁶

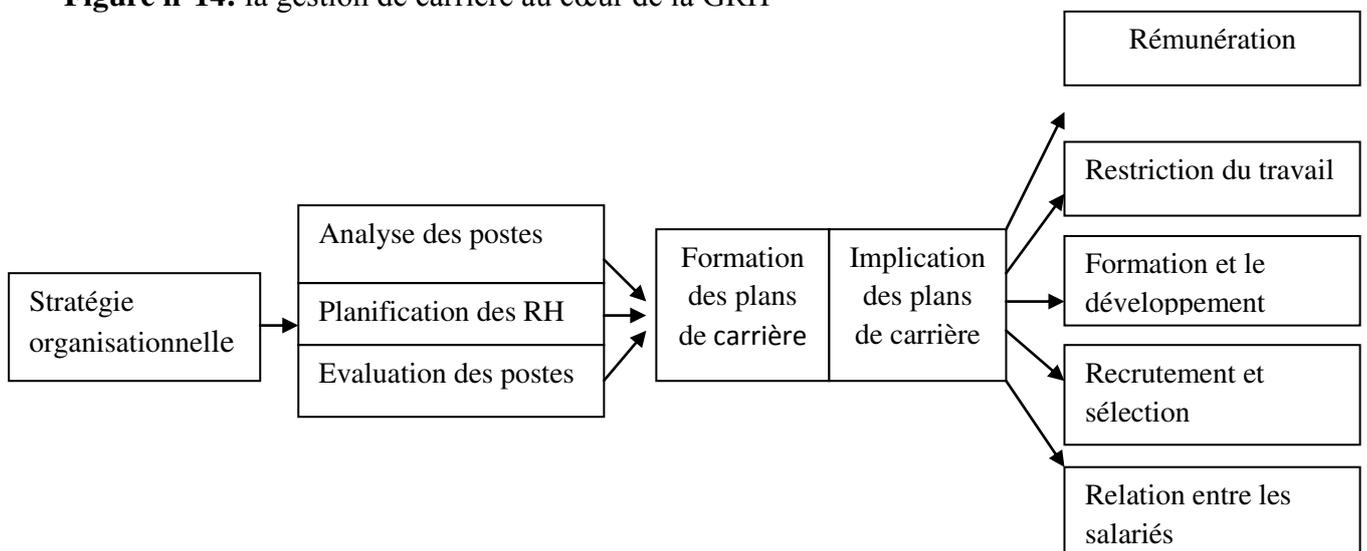
4.4. Le lien entre la gestion des carrières et les autres pratiques de la GRH :

Bien que la gestion des carrières fasse partie du volet « emploi » de la gestion des ressources humaines, elle est en interaction avec les autres éléments du système de GRH. Effectivement, tout dépend de la stratégie de l'entreprise qui met en œuvre une gestion des carrières, et de sa politique de gestion des ressources humaines.

Cependant, nous pouvons mettre en évidence les liens qui peuvent être établis entre la gestion des carrières et les autres éléments.

La gestion des carrières s'impose au cœur de la gestion des ressources humaines comme l'illustre la figure suivante :

Figure n°14: la gestion de carrière au cœur de la GRH



Source : adapté de GUERUN et WILS, in CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.23.

⁶⁶CHLOE Guillot-Soulez, op.cit. p.55

4.4.1. L'analyse des postes :

Il s'agit d'affecter le bon homme dans le bon endroit. C'est-à-dire trouver un poste adéquat en fonction des compétences et des désirs des employés tout en prenant en considération les possibilités et les besoins de l'entreprise. La notion de compétence s'avère être importante dans cette relation. Elle est l'élément commun entre les exigences de l'emploi (compétence requise) et les caractéristiques des ressources humaines (compétences disponibles).

Pour doter l'entreprise des compétences jugées indispensables, certaines démarches sont mises en place afin d'identifier les besoins sur la base de l'évolution de l'activité. On trouve comme titre d'exemple les référentiels métiers / compétences qui devront être utiles pour voir vers quels postes le salarié va pouvoir évoluer, ainsi que pour définir s'il a développé et acquis les compétences nécessaires à son poste actuel, avant de lui proposer toute promotion. Pour voir vers quel poste faire évoluer le salarié, il va également falloir effectuer une évaluation de ses compétences. Les référentiels métiers / compétences seront également utiles à ce moment là.

4.4.2. Le recrutement :

Lorsqu'un besoin de main d'œuvre se déclare dans une organisation elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure. Un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service (soit le recrutement interne) et ne font recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes. Ce qui permet d'accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation

4.4.3. La rémunération :

Reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer. C'est dans cette mesure que l'entreprise peut prendre en compte l'évolution des compétences des ses salariés dans le système de rémunération. Cela permet de donner un sens à leurs efforts, mais aussi d'être reconnus dans leur différence et la diversité de leur trajectoire, ainsi que dans leurs parcours et leur implication.

Même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée de part le fait des mobilités qu'elle génère : changement de métier, promotion...

4.4.4. L'évaluation :

Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales.

Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière. Le superviseur peut à travers l'évaluation passé du salarié, lui proposer des actions de mobilité ou de promotion, ou bien lui suggérer des moyens d'améliorer ses compétences à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

4.4.5. Le développement des compétences :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

4.4.6. La formation :

Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle, le cas échéant :

- La bonne adéquation du savoir-faire avec la tenue d'un poste ou d'une fonction ;
- Le développement des compétences ;
- Des évolutions de carrières, horizontales ou verticales.

La formation contribue à l'intégration des nouveaux salariés et prépare les nouveaux collaborateurs sans expérience professionnelle ou peu aguerris aux codes et modalités de fonctionnement d'une entité telle qu'une entreprise, et ce, quel que soient sa taille, sa structure et son mode de fonctionnement.

4.4.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La gestion des carrières est au centre de la GPEC, celle-ci apporte des éléments quant à la détermination de la ressource au niveau quantitatif : prévoir le nombre des départs, qu'ils soient volontaires, ou naturels. Nous voyons sur le schéma présenté dans la section précédente que la formulation et l'implantation des plans de carrières apparaissent suite à la définition des stratégies globales et des orientations en GRH. L'analyse des emplois est un outil pour le processus d'élaboration des plans de carrière. Pour accompagner les différentes mobilités professionnelles qui permettent de trouver une adéquation entre les besoins et les ressources (GPEC), des plans d'actions en matière de rémunération, formation,... sont mis en place.

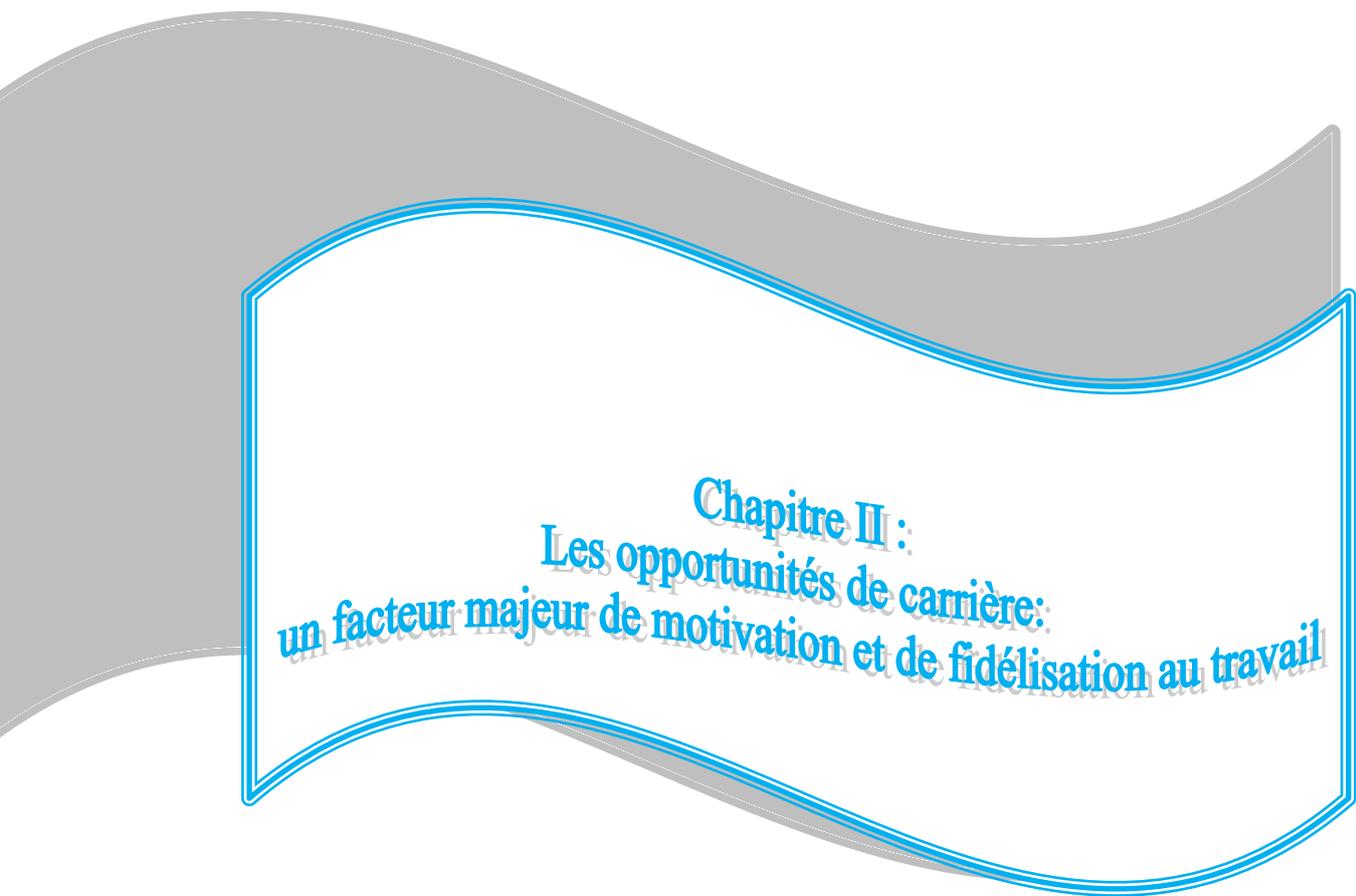
Conclusion :

La gestion des carrières constitue un champ d'étude en développement depuis 1970, elle est à la fois une pratique sur laquelle, il y a tant de chose à dire. Ceci explique, qu'à cette époque ce domaine était encore imparfaitement articulé sur le plan conceptuel et relativement peu investigué sur le plan empirique. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il y a eu un intérêt important sur cette notion et sur sa pratique.

La progression de la carrière, qui était auparavant du ressort de l'employeur pour ensuite être confiée entièrement aux employés, est maintenant, dans ce contexte de rareté, une responsabilité partagée. L'individu ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers. La gestion des carrières occupe donc une place prépondérante dans l'entreprise, notamment, dans la gestion et le développement des ressources humaines.

Nous avons évoqué dans ce chapitre, les différentes définitions liées à la gestion de carrière, son évolution au fil du temps, son importance et ses objectifs. Nous avons ainsi présenté les étapes de la carrière, les caractéristiques qui influencent cette pratique, ses outils et les acteurs qui y participent. En dernier lieu, nous nous sommes intéressés à la position de la gestion des carrières dans la politique de GRH.

Enfin, la mise en évidence des concepts évoqués dans ce chapitre, vont nous ouvrir la voie à la compréhension des modalités de la gestion des carrières, Ainsi que sa relation avec la fidélisation et la motivation au travail que nous allons traiter tout au long du chapitre suivant.



Chapitre II :
Les opportunités de carrière:
un facteur majeur de motivation et de fidélisation au travail

Introduction

Tout individu cherche la sérénité et la sécurité morale et physique dans son milieu de travail. Plus il se sent bien, plus il s'épanouit et plus il désire rester, ce qui engendre un sentiment d'appartenance à son entreprise qui en tire profit.

Toutefois, pour faire face à la dynamique de l'environnement et l'incertitude des situations, l'enjeu fondamental pour ces organisations est de mettre des stratégies de fidélisation pour affronter les perturbations du marché. Cette obligation fait partie des responsabilités des ressources humaines qui apparaissent comme un moyen avantageux assurant non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais aussi mobilisent le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximisent l'engagement des employés et assurent l'adhésion et la mission. Le développement et la gestion de la mobilité sont parmi les moyens nécessaires à la gestion des carrières.

Tout au long du chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur l'ingénierie de la gestion des carrières. Dans ce chapitre nous essayerons de dresser un panorama du concept de mobilité et de promotion professionnelle. Puis nous envisagerons d'entamer par la suite, la fidélisation et la motivation au travail, tout en expliquant les liens existants entre celles-ci et la gestion des carrières, plus précisément avec la mobilité professionnelle.

Section 01: la mobilité comme modalité de la gestion des carrières

Toutefois, les nouvelles réalités et changements de l'environnement et des pratiques organisationnelles font davantage référence à un mouvement multidirectionnel, L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée accepte, au cours de sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste. La stabilité d'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite ni pour l'organisation ni pour l'individu lui-même. Dans ce contexte la mobilité est considérée comme un atout essentiel pour développer sa carrière.

1.1.Définition, enjeux et finalités de la mobilité:

La notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité et revoie donc à son aspect dynamique.

1.1.1. Définition de la mobilité :

On désigne donc par le mot « mobilité », l'acte par lequel un agent change de poste, et puisque la carrière est une succession de postes elle l'en est donc de même pour les décisions de mobilité, qui peuvent être souhaités ou subies.

La mobilité dans le dictionnaire Petit Larousse se définit comme étant «la facilité à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer, à se déplacer».

Le mouvement se définit comme un changement de place, de position d'un corps par rapport à un système de référence.

Aborder la question de la mobilité professionnelle c'est évoquer « *l'ensemble des situations de changement professionnel au niveau individuel. Il peut s'agir de changements de poste ou mutation, changements géographiques, changements de métier ou reconversions, changements de niveau social ou promotions, changements d'entreprise* ». ¹

Selon **PERETTI Jean-Marie** « *la mobilité est le caractère de ce qui pour changer de place de position, c'est le changement de poste de fonction de lieu ou d'entreprise* » ².

Par la mobilité il faut entendre en GRH « *la capacité à accepter des changements, dans le temps, dans l'espace (interne et externe à l'organisation), dans les compétences et dans les statuts.* » ³.

¹ GILBERET.THIONVILLE, la mobilité personnelle ressort et freins, MRH, DESS paris : université de Lille, 2009, disponible sur <http://www.DESS.MRH.ORG> (consulté 23/04/2019).

² PERETTI Jean Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 2001, p.150.

1.1.2. Les enjeux de la mobilité :

Bien que la mobilité possède plusieurs avantages, les entreprises qui la mettent en place doivent également composer avec certains enjeux. Il est important de noter que ces enjeux correspondent plus à des défis et non à des obstacles. Parmi on trouve ⁴:

1.1.2.1. Outil réducteur d'incertitudes :

a. Réduction du risque de manque d'informations :

L'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes « d'économies de coût de transaction ». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler...

b. Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité :

Pour faire face à un environnement changeant, les organisations ont besoin de rendre flexible toutes leurs ressources, y compris leurs RH afin de pouvoir répondre plus rapidement aux variations des marchés. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement puisque les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc de développer l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir.

c. Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation :

Une politique de mobilité interne est aussi source de motivation, puisqu'elle permet de changer de métier et d'éviter ainsi une certaine routine démotivante. Elle permet également de palier au risque de plafonnement des carrières. En effet, ce dernier correspond à une absence de mobilité, entraînant souvent une baisse de satisfaction et de motivation liées non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi à la perte de succès, d'autorité et de reconnaissance.

³ MAHÉ Henri de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, (Paris, édition Economica, 1998), p. 270.

⁴ Charline TRIPET, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques, le cas des collectivités X et Y [en ligne], thèse GRH, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2016, 65p. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01315160> (consulté le 01/07/2019).

1.1.2.2. Outil de gestion des connaissances :

a. Développement et transfert des connaissances :

La mobilité favorise l'apprentissage et l'accroissement des connaissances. Ainsi, en multipliant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être frustrant. Elle contribue à l'accumulation des connaissances en permettant des échanges d'expériences, et favorise le brassage des employés et élargit les rencontres.

b. Pilier de la gestion prévisionnelle :

Une politique de mobilité représente également un atout stratégique du fait de sa dimension anticipatrice et prospective. En effet, afin de maintenir un avantage concurrentiel, une organisation doit réussir à maîtriser ses compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures.

Pour acquérir ces nouvelles compétences l'organisation peut choisir de former en interne des employés susceptibles de les acquérir et c'est donc dans cette logique que la mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'organisation en termes de compétences. C'est dans cette optique que la politique de mobilité est un des piliers de la GPEC.

1.1.3. finalités de la mobilité :

1.1.3.1. pour l'entreprise :

La mobilité dans et en dehors de l'entreprise permet d'éviter l'immobilisme⁵ et de maintenir sa capacité de création. Selon NICOLAS Eline, les finalités de la mobilité s'articulent autour des trois activités suivantes de la GRH :⁶

Tableau n° 01: les finalités de la mobilité

Gestion des emplois	Gestion des compétences	Management
<ul style="list-style-type: none">• ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins.• Eviter les licenciements...	<ul style="list-style-type: none">• Développer la polyvalence.• Doter l'entreprise des bonnes compétences aux bons endroits...	<ul style="list-style-type: none">• Créer de nouveaux challenges et motiver.• Favoriser l'unité dans l'entreprise et la collaboration...

Source : NICOLAS Eline, « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2014, p.153.

⁵ Immobilisme : tendance à valoriser le statu quo, aversion au changement.

⁶ NICOLAS Eline, « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2014, Pp.153-154.

1.1.3.2. Pour les salariés :

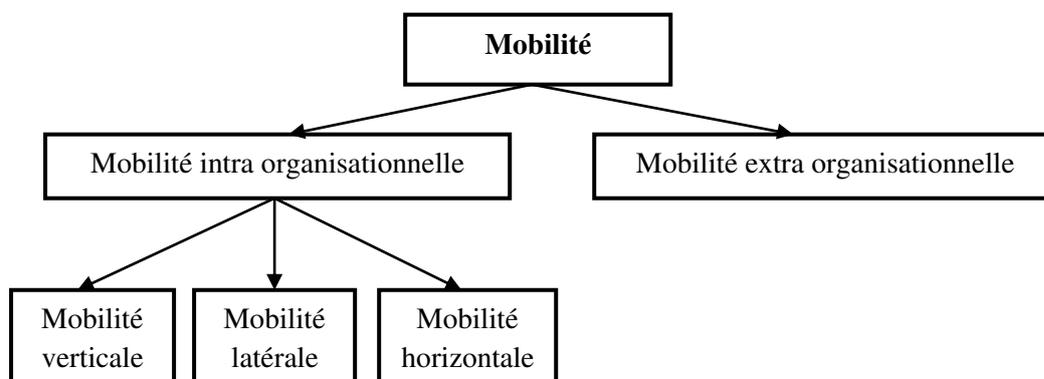
Tous les collaborateurs n'ont pas la même perception de la mobilité. Elle peut être recherchée dans une logique défensive ou proactive...sans qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte entre les deux.

- **La logique défensive :** la mobilité apparaît de plus en plus souvent comme une condition de préservation de l'emploi, plus ou moins subie. Les individus changent de postes et développent des capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilité dans un environnement de plus en plus instable.
Ils sont parfois contraints d'accepter de nouvelles fonctions, de renoncer à ce qu'ils maîtrisent, ce qu'ils ont peut-être aimé faire pendant des années, mais en tout cas ce qui les a caractérisés à la fois professionnellement et socialement.
- **La logique proactive :** recherche de nouveaux challenges, volonté d'apprendre ou encore désir de promotion, la mobilité est au cœur de la gestion de carrière. Bien que, attention, trop de mobilité peut nuire : elle risque alors de rimer avec instabilité pour les recruteurs.

1.2. Les types et formes de mobilité :

La mobilité professionnelle renvoie de manière générale à une modification de la situation d'emploi du salarié. Ce terme très large recouvre en fait de nombreuses situations et il apparaît donc indispensable de qualifier le type de mobilité envisagée. On peut distinguer deux grands types de mobilité, la mobilité externe et la mobilité interne.⁷

Figure n° 01: les différents types de mobilité



Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015, p.60.

⁷ NICOLAS Eline. Op.Cit.p.152.

- **Intra-organisationnelle:** elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- **Inter-organisationnelle:** elles impliquent un changement d'entreprise.

1.2.1. La mobilité interne :

En ce qui concerne la mobilité interne, celle-ci fait référence aux mouvements des personnes au sein d'une même organisation, elle correspond à un changement d'emploi sans changement d'employeur ce qui correspond également à la définition d'un mouvement intra-organisationnel.

Étant donné que la mobilité verticale ne suffit plus, les entreprises doivent donc trouver d'autres formes de mobilité comme, entre autres, la mobilité horizontale, fonctionnelle et géographique, pour faire progresser la carrière des employés à l'interne.

1.2.1.1. La mobilité verticale :

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui fait premièrement référence aux mouvements vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie. Elle consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N+1. Donc à une promotion, mais aussi à une diminution du niveau hiérarchique le passage d'un niveau N à N-1 qui implique une rétrogradation qui est plus rare.⁸

1.2.1.2. La mobilité horizontale :

Le changement de poste n'implique pas de changement de niveau hiérarchique, puisque qu'elle correspond à tous les mouvements de même niveau hiérarchique. En effet, le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre.

1.2.1.3. La mobilité latérale :

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion 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.

1.2.1.4. La mobilité fonctionnelle :

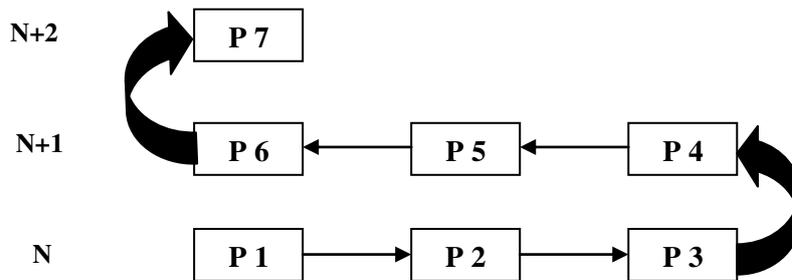
Correspond aux mouvements entre les différentes fonctions ou les différents métiers d'une organisation, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences. Il est aussi important de noter qu'elle se fait sans changement de niveau hiérarchique.

⁸ CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, P.30.

1.2.1.5. Les filières promotionnelles :

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion. Le schéma ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux.

Figure n° 02 : filière promotionnelle



Source : PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », 19^e édition, édition Vuibert, Paris, octobre 2013, P.87.

1.2.1.6. La mobilité géographique :

Il s'agit d'un changement de lieu de travail, de ville de région, voire même de pays, comprenant un déménagement pour l'employé et sa famille vers un autre site de la compagnie. On retrouve deux sortes de mobilité géographique peuvent être ascendantes ou latérales :

- **La mobilité géographique nationale** : le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Elle implique un changement de lieu de travail dans le même pays.⁹
- **La mobilité géographique internationale** : elle correspond à un changement de poste à l'extérieur du pays. La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes comme ¹⁰:
 - Des missions de courtes durées ;
 - L'eurocommuting ;
 - L'expatriation ;
 - Besoin spécifique de personnel ;
 - Développement organisationnel ;
 - Développement managers.

⁹ CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.33.

¹⁰ Idem, p.33.

Pour conclure, si la mobilité interne est permanente, il est alors question de « mobilité professionnelle », qui renvoie à l'idée d'une succession d'emplois occupés durant tout ou partie de la vie professionnelle.

Par contre, si la mobilité se réfère à un changement d'emploi pour une durée limitée sans changement officiel de l'emploi d'origine, avec retour vers les missions de l'emploi d'origine au terme de la période, on parlera alors de « mobilité occasionnelle ».

1.2.2. La mobilité externe :

Contrairement à la mobilité interne, la mobilité externe inclut un changement d'employeur. «Il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission), négociée (rupture conventionnelle) ou subie (licenciement ou fin de C.D.D) »¹¹.

1.2.2.1. Le licenciement :

Le licenciement est la rupture par l'employeur du contrat de travail. Il engendre pour celui-ci l'obligation de payer au salarié une indemnité de licenciement, quel que soit le motif ayant justifié sa décision. Comme il peut être un licenciement pour des raisons économiques, sous réserve d'une autorisation du gouverneur, conditionné par l'existence de difficultés économiques empêchant le fonctionnement normal de l'entreprise.

1.2.2.2. Rupture conventionnelle :

La rupture conventionnelle est une procédure qui permet à l'employeur et au salarié de se mettre d'accord sur les conditions de la rupture du contrat de travail (CDI). La rupture ne peut être imposée ni par l'entreprise ni par le collaborateur qui doivent signer une convention.¹²

1.2.2.3. La fin de contrat à durée déterminé :

L'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date à la réalisation de l'objet du contrat.

Lorsque le départ est imposé par l'entreprise, l'un des outils dont peut disposer le salarié pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière satisfaisante est « L'outplacement ou conseil en orientation externe ».

¹¹ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p.119.

¹² NICOLAS Eline, Op.cit. p.158.

1.2.2.4. L'outplacement :

L'outplacement est une série de services offerts à l'employé afin de l'aider dans sa recherche d'un nouveau travail.

Les personnes ont également droit à l'outplacement pour autant qu'ils doivent rester disponibles sur le marché du travail.

Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet de réorientation externe et trouve, en moyenne, un poste plus rapidement et dans de meilleures conditions.

Le cabinet apporte une à trois niveaux :¹³

- Bilan professionnel personnel permettant de définir un projet professionnel personnel en fonction de ses points forts et des opportunités du moment.
- Techniques de recherche active en fonction des votes envisagés.
- Moyens logistique et appui pédagogique.

1.2.2.5. Démission :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail, doit manifester clairement sa volonté et faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat. Et respecter une durée de préavis éventuellement prévu.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas donc nécessaire de respecter des règles de forme sauf disposition particulière des conventions collectives.¹⁴

1.2.2.6. La retraite :

La rupture du contrat de travail peut être entraînée par le départ à la retraite, celle-ci est sous certaines conditions d'âge, de durée de travail... Cependant, ce départ engendre des conséquences sur la GRH de l'entreprise, notamment, dans la transmission des connaissances, remplacement, éventuelles mesures d'âge dans le cadre de GPEC, modification de la pyramide des âges...

Parmi ces nombreux cas de mobilité, force est de constater qu'elle est parfois souhaitée par les collaborateurs mais qu'elle s'impose aussi souvent à eux.¹⁵

- **La mobilité subie ou forcée :** est la résultante de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu,

¹³ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, p.120.

¹⁴ PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », 19^e édition, édition Vuibert, Paris, octobre 2013, P.95.

¹⁵ NICOLAS Eline, op.cit. P.153.

d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.

- **La mobilité choisie ou souhaitée :** est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs et saisir ainsi d'autres opportunités sur le marché externe.

La matrice ci-dessous permet d'envisager la pluralité des formes de mobilité selon qu'elle soit interne ou externe d'une part, choisie ou subie d'autre part.

Figure n° 03 : matrice des formes de mobilité

Externe	Nouvelle entreprise, entrepreneuriat...	Licenciement, fin de contrat...
Interne	Évolution de carrière, développement de compétences...	Adaptation des ressources humaines aux besoins, déménagement...
	Choisie	Subie

Source : NICOLAS Eline, « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2014, p.153.

1.3. Politique de mobilité interne :

La mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion des carrières.¹⁶

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.¹⁷

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

¹⁶ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », op.cit. p.83.

¹⁷ Idem, P.90.

1.3.1. La mobilité « au coup par coup » :

Le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède des aptitudes requises. La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée.

La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.¹⁸

1.3.2. La mobilité organisée :

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement appelés aussi plans de successions et organigramme de remplacement.

Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la personne (ou les) personne (s) susceptible (s) de remplacer à court, ou moyen terme le titulaire.¹⁹

1.4. Les freins et les facteurs facilitant la mobilité :

Bien qu'elle soit pensée d'une manière générale comme un compromis entre les besoins de l'entreprise, et les aspirations et souhaits de ses collaborateurs, la mise en œuvre d'une mobilité n'est certainement pas sans conséquences.

Les facteurs de la mobilité sont très divers selon que l'on se place du côté du personnel (l'intéressé même de la mobilité) ou celui de l'entreprise (la hiérarchie, la politique de GRH appliqué en son sein et son organisation). Mais on observe que quel que soit le côté où on se place pour déterminer ces facteurs, il existe des freins qui viennent décourager et apporter une contrainte à la mobilité.²⁰

Le tableau ci-après présente les freins et les facilitateurs de la mobilité :

¹⁸ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », op.cit.P.90.

¹⁹ Ibid.P.90

²⁰ CAMPOY Eric. MACLOUF Etienne. MAZOUZI Karim. NEVEU Valérie, « Gestion des ressources Humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, 2008, P.120.

Tableau n° 02 : les freins et les facilitateurs de la mobilité

Freins	Facilitateurs
Facteurs individuels l'intéressé	
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de première expérience mobilité - Méconnaissance d'autres milieux professionnels - Peur de ne pas être à la hauteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience antérieure réussi de changement d'emploi - Connaissance diversifiée des milieux professionnels - Désir d'ajustement de soi
Supérieur hiérarchique	
<ul style="list-style-type: none"> - Paternalisme - Pas d'expérience personnelle de la mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Style de management déléguait : les subordonnées sont autonomes - Expérience personnelle de la mobilité
Facteurs liés à gestion des ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'emploi au coup par coup - Peu de formation ou formation stricte adaptation au poste - Pas de diffusion de poste pouvoir - Conséquence d'une demande de changement de poste non précisées - Non prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion préventive de l'emploi - Formation préparant l'évolution professionnelle - Diffusion large et actualité des postes à pouvoir - Règles du jeu connu du personnel - Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
Facteurs organisationnel	
<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur le recrutement des remplaçants - Organisation par baronnies, « guerre » entre fiefs rivaux - Peu d'information sur la vie de l'entreprise et des métiers - Climat de travail instable, - Incertitude forte sur le devenir de l'emploi. Ou à l'inverse très forte stabilité et routine 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacements effectués sur des bases connues de la hiérarchie - Régulation centrale - Beaucoup d'information sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Les incertitudes existantes connues des salariés maintiennent en éveil

Source : CAMPOY ERIC. MACLOUF Etienne. MAZOULI Karim. NEVEU Valérie, « Gestion des ressources Humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, 2008, P.120.

Section 02 : La promotion comme principale pratique de mobilité interne

La mobilité peut être source de promotion.²¹ En effet, pour s'épanouir au travail, il est important d'occuper un poste qui correspond à ses compétences et ses qualifications. La promotion, ascenseur social de l'entreprise, est une reconnaissance du travail accompli et indispensable pour se sentir valorisé au sein de son milieu professionnel.

Cependant, l'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières et de mobilité interne.²²

2.1. Définition et importance de la promotion:

La promotion interne est un mode de recrutement qui correspond à un changement de cadre d'emploi ou encore de catégorie. Elle génère donc une mobilité du personnel au sein de l'entreprise même. La promotion interne se traduit par de nouvelles perspectives de carrières, de nouvelles responsabilités et donc une rémunération plus élevée. Elle permet au dirigeant de gagner du temps et de réduire les coûts et les risques liés à l'embauche.

2.1.1. Définition de la promotion :

*« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes ».*²³

La promotion correspond donc, à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification plus supérieure, dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps, un changement de travail effectif, et l'apparition de nouvelles responsabilités ainsi qu'une hausse de la rémunération.

²¹ LELARGE Gérard, « la gestion des ressources humaines », SEFI édition, Canada, 2003, P.140.

²² PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20^e édition, édition Vuibert, Paris, 2015, p 83.

²³ MAHÉ Henri de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, (Paris, édition Economica, 1998), P.112.

A partir de la, la promotion présente plusieurs compléments :

- L'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- L'élargissement et enrichissement de la fonction exercée.
- L'élévation de la qualification.

2.1.2. L'importance de la promotion :

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer en deux volets : Il s'agit pour l'entreprise de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique d'un coté, et de l'autre côté de prendre en compte les aspirations et les souhaits des personnes.

2.1.2.1. Du point de vue des besoins de l'entreprise :

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer d'un système de gestion des promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure. Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure. Aussi, permet-il une adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.

Donnant l'occasion au personnel qui accède à un nouveau poste de mettre beaucoup plus en valeur ses potentialités, ce système contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure.

Ce système permet de même aux responsables du personnel d'éviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir. La compétence étant déjà disponible dans la structure, il faut l'exploiter en respectant tous les droits auxquels le personnel promu est rattaché.

2.1.2.2. Du point de vue des aspirations des salariés :

Les facteurs de motivation correspondent aux aspirations auxquelles tend tout employé. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité.

A cet effet, le système de promotion mis en place implique le bon suivi de la carrière du personnel. Ceci conduit à déceler les plus méritants et à les avancer.

Promouvoir un personnel, c'est lui assigner plus de tâches, de responsabilités.

De ce fait les privilèges liés au nouveau poste contribuent à l'amélioration de ses conditions de vie.

Le système de promotion est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel car ce dernier sait qu'il sera promu lorsqu'il s'adonne véritablement au travail dans l'entreprise.

De même, ce système participe au renforcement de l'estime, de la considération auxquelles s'attend le personnel compte tenu de la qualité du travail qu'il fournit et favorise à cet effet son ascension sociale.

Aussi, élargit-il la connaissance de l'agent promu, accroît ses compétences dans plusieurs domaines et développe ses aptitudes à assumer des responsabilités plus importantes. enfin, les qualifications et les responsabilités d'un salarié, peuvent évoluer avec le temps, par le biais de promotion.

2.2. Les objectifs et les difficultés de la promotion :

2.2.1. Les objectifs de la promotion :

Dans la politique de promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnelles et individuels. Ces objectifs s'énumèrent ainsi :²⁴

- Veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux souhaits et aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et empirique en améliorant leurs capacités, et en développant leurs connaissances, compétence et potentiel.
- Aider l'entreprise à construire l'équipe dirigeante par la formation et la promotion.
- Éviter la mauvaise utilisation des compétences dans des postes inférieurs, ce qui veut dire la dégradation des potentiels et la perte des talents.

²⁴ MATHIS L, « gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaine », édition d'organisation, Paris, p.73.

2.2.2. Les difficultés de la promotion :

Il peut surgir des difficultés chez le promu qui, tout en étant heureux d'améliorer sa situation, peut se sentir assailli par des inquiétudes de toutes sortes. SEKIOU et BLANDIN énumèrent ce qui suit:²⁵

- *La crainte de l'inconnu* : alors qu'il se sent en sécurité dans son poste actuel.
- *La peur de ne pas avoir assez de compétences* pour accomplir les tâches qu'on lui attribue et par conséquent d'échouer, alors qu'il a présentement un sentiment de maîtrise et de réussite.
- *Un sentiment de gêne vis-à-vis ses collègues de travail* : la crainte de perdre leur amitié, voire leur estime et d'avoir à s'insérer dans une autre structure de groupe dont il calcule encore mal le degré d'accueil.
- *La peur de perdre certains droits déjà acquis* : Par exemple certaines conventions collectives, on ne permet à un membre de passer d'une profession à une autre.

2.3. Les formes de promotion et la rétrogradation :

2.3.1. Les formes de promotion :

Les changements qui marquent cette progression peuvent consister un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige.²⁶ Nous distinguons :

- **La promotion dans la catégorie:** c'est une forme de promotion qui entraîne un changement de poste, de coefficient, voire même de qualification.
- **La promotion de catégorie:** comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- **La promotion de salaire:** s'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- **Promotion collective:** touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

²⁵ SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louise, « gestion du personnel », éditions d'organisation, Montréal, 1986, p.225.

²⁶ PERTTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaétan Morin, Montréal, 1993, p 393.

2.3.2. La rétrogradation:

Les rétrogradations se présentent habituellement sous formes qui ne plaisent pas aux employés, car elles représentent, dans tous les cas, un recul pour eux. Parmi les formes les plus courantes, on retrouve celle qui consiste pour un employé à se voir attribuer un poste moins intéressant que le poste détenu présentement et celle d'un poste qui comporte moins de responsabilités. La plupart de ces formes affectent le statut de l'employé et souvent même le salaire.²⁷

Des circonstances malchanceuses forcent parfois un employé à occuper un poste moins « prestigieux » et moins payant que son poste actuel, telles que :²⁸

- **La situation organisationnelle** : la rétrogradation est liée à la suppression d'un poste par suite d'une modernisation technique, ou une autre cause.
- **La situation sociale** : des problèmes familiaux ou de groupe de travail peuvent engendrer le désintéressement de l'employé vis-à-vis son travail et le rendre passible d'une rétrogradation.
- **La situation économique** : une situation de crise peut pousser les organisations en péril à supprimer certains emplois et à réaffecter le personnel touché dans des postes inférieurs à leurs postes actuels.
- **Le déclin de la carrière** : avec l'âge et le déclin naturel des forces physiques, intellectuelles et mentales, un employé a moins de facilité pour suivre le changement et l'employeur peut en profiter pour le déplacer dans l'organisation.
- **Les causes situationnelles** : les conditions de travail (ex : le climat de travail), les maladies professionnelles et les accidents de travail peuvent rendre certains employés incapables d'exercer leurs fonctions actuelles et s'ils ne sont pas congédiés, ils sont rétrogradés à d'autres fonctions par l'employeur.

2.4. Attitudes envers la carrière :

Les personnes entrent dans les entreprises avec leurs propres plans de carrière et pourraient être attirées par des entreprises qui ont des pratiques qui correspondent à leurs aspirations et souhaits.

Les attitudes des personnes envers leur carrière peuvent avoir une grande influence sur leur

²⁷ SEKIOU Lakhdar. BLONDIN Louise, « gestion du personnel », op.cit. p.226.

²⁸ Idem. P.226.

attitude envers leur entreprise actuelle.

Les attitudes des individus envers leur carrière expliquent notamment le roulement du personnel, connu sous le nom de « turnover », ce phénomène désigne une rupture dans la relation entre les individus et l'entreprise. Ces attitudes ont été conceptualisées de différentes façons. Nous en présentons ici trois, particulièrement utiles dans le discernement des nouvelles formes de carrière à savoir :²⁹

- Le concept de motivation de carrière ;
- L'implication dans la carrière ;
- L'orientation carriériste.

2.4.1. La motivation de carrière :

La motivation de carrière englobe trois dimensions :

- L'élasticité de la carrière : cette dimension correspond à la capacité à surmonter des échecs dans sa carrière.
- La compréhension (le discernement) de la carrière : cette dimension reflète le degré de réalisme de la perception par l'individu de sa carrière.
- L'identité par rapport à la carrière : elle capte dans quelle mesure la carrière est centrale à l'identité d'une personne. C'est un concept très proche de l'implication au travail et de la mobilité verticale.

Cette théorie permet d'expliquer des comportements relatifs à la carrière comme :

- Rechercher et accepter un travail ;
- Décider de rester dans une organisation ;
- Revoir ces plans de carrière ;
- Rechercher des formations et de nouvelles expériences de travail ;
- Essayer d'accomplir ses objectifs de carrière.

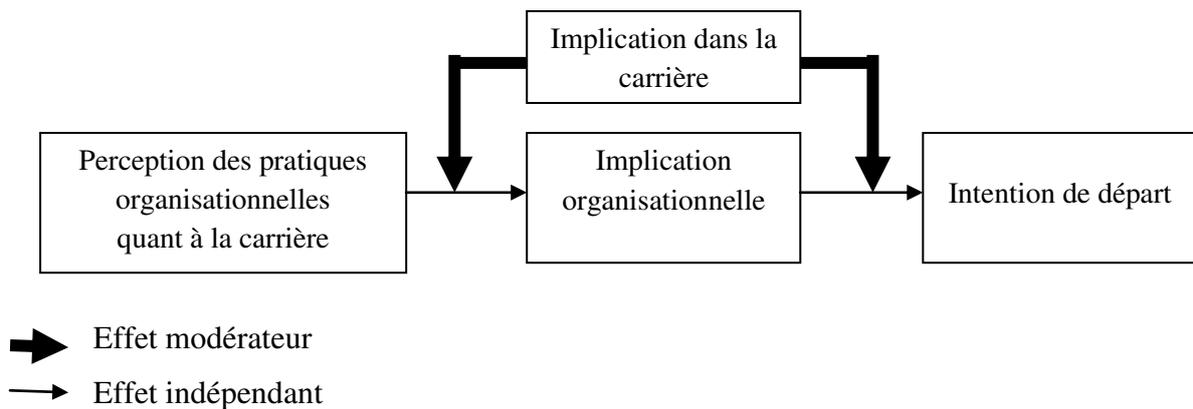
2.4.2. L'implication dans la carrière :

Une autre forme d'attitude envers la carrière peut être décrite comme l'implication est reconnue comme une forme d'implication au travail. Ce concept est lié à la théorie de la

²⁹ CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, P119.

motivation de carrière, notamment aux deux composantes de l'élasticité et de l'identité. Les personnes avec un fort degré d'implication dans leur carrière peuvent montrer de plus hauts niveaux d'attente d'exigences de l'organisation avec laquelle elle ont forgé une relation. Cela implique aussi que les personnes avec une forte implication dans la carrière peuvent être plus motivées quand leurs attentes sont satisfaites par l'organisation que celles qui sont moins impliquées.³⁰

Figure n° 04 : Effets supposés de l'implication dans la carrière



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.121.

L'auteur suppose que les salariés montrent un plus haut niveau de loyauté et restent dans l'organisation quand ils perçoivent que l'organisation adopte des politiques qui :³¹

- Poursuivent des promotions en interne ;
- Evitent des licenciements ;
- Forment les salariés ;
- Fournissent un soutien.

Néanmoins, cette relation peut changer en fonction de l'attitude du salarié envers la carrière.

2.4.3. L'orientation carriériste : ³²

Un autre concept, l'orientation carriériste, a des conséquences sur les attitudes des personnes dans leur travail et leur carrière. Définie comme « la propension de poursuivre une progression de carrière via des moyens non fondés sur la performance ». L'orientation carriériste est liée négativement à l'implication au travail et l'implication organisationnelle.

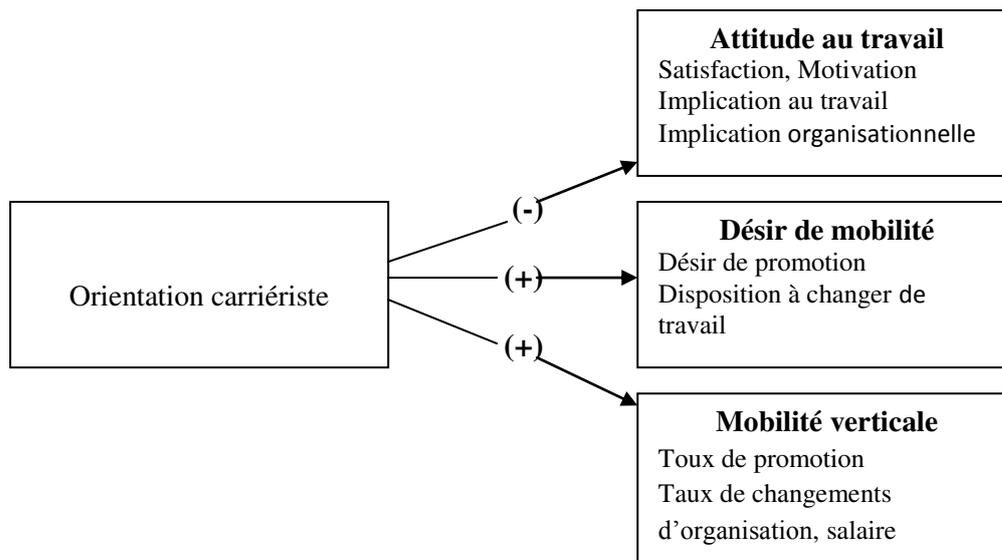
³⁰ CERDIN Jean-Luc. Op.Cit. p.121

³¹ Idem. p.120.

³² Ibid. p.122.

Elle est aussi associée négativement à la satisfaction et la motivation au travail. En revanche, elle est reliée positivement à la disposition de changer de travail et au désir d'obtenir des promotions. Elle est aussi reliée positivement aux véritables décisions de mobilité comme la fréquence de changement d'entreprise et d'obtention de promotions. Le niveau de salaire obtenu serait aussi plus élevé pour les personnes avec une orientation carriériste.

Figure n° 05 : les conséquences de l'orientation carriériste



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p.123.

Section 03 : la motivation au travail

La motivation du personnel est un élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, quel que soit son domaine d'activité, la motivation doit être une préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. Celles-ci se doivent de compter dans leur rang des employés loyaux, épanouis, fiers de travailler dans cette entreprise, et surtout motivés car un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée.

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par les avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années

1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiple stratégie et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail, etc.)³³

3.1. Définition et caractéristiques de la motivation :

3.1.1. Définition :

Plusieurs auteurs ont donné de différentes définitions du concept motivation, on retient celle de Patrice ROUSSEL pour qui : « *La motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* ». ³⁴

Pour Roussel « *La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles* »³⁵

3.1.2. Les caractéristiques de la motivation :

Ils existent quatre caractéristiques qui sont les suivantes : ³⁶

- a. **Le déclenchement** : Consiste dans le passage d'un état d'inactivité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc lié à l'effort fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs. Autrement dit, le déclenchement est l'effort fourni, l'acte qui incite à agir.
- b. **La direction** : Renvoi à la nature des comportements adoptés ainsi qu'à la qualité et la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin. Autrement dit, la direction, c'est avoir un but à atteindre.

³³ SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louise, « gestion des ressources humaines », édition De Boeck, Québec, 2001, p.410.

³⁴ ROUSSEL Patrice, « Rémunération motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris, 1996, p.9.

³⁵ Idem, Pp.74-75.

³⁶ SHIMAN L. Dolan et all, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaétan Morin, Québec, 2002, P.73.

- c. **L'intensité** : Elle fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement. Autrement dit, l'intensité c'est de déployer des efforts nécessaires pour atteindre le but.
- d. **La persistance** : Se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche. Ce qui veut dire continuer de fournir des efforts.

3.2. Les origines et sources de la motivation :

3.2.1. Les origines de la motivation :

- a. **La motivation intrinsèque** : est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence.
- b. **La motivation extrinsèque** : elle relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

3.2.2. Les sources de la motivation :

La motivation constitue une démarche cruciale dans les organisations. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés, car elle est un facteur indispensable pour la réussite de l'entreprise.

Il existe plusieurs leviers de motivation, on trouve :

- a. **La rémunération** :

La politique de rémunération représente en général l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation. Elle a pour objectif de satisfaire les besoins premiers de l'homme, c'est-à-dire qu'elle lui permet de subvenir à ses besoins physiologiques. Et pour garantir une rémunération motivante, elle doit être équitable entre les salariés et juste. De nombreuses études et recherche scientifique ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements individuels.

b. La fixation et la communication des objectifs :

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur les orientations et décisions prises par la direction générale. Une communication interne va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il connaîtra quels sont les enjeux et les objectifs de ces tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. Il est très important de communiquer de manière claire et régulier auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux.

c. La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui influence directement la motivation des salariés. En effet, plus un individu se sent reconnu dans l'entreprise ou il travail, plus il va être motivé. Car il va se sentir une partie intégrante de celle-ci, ce qui développera le sentiment d'appartenance chez lui. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ces employés.

La reconnaissance à quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

- **Reconnaitre la personne** : la reconnaissance entant qu'individu et non entant que salarié de l'entreprise par exemple : la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire.... Afin de lui montrer que l'on intéresse à lui et qu'on le respecte.
- **Reconnaitre le résultat** : la reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs au encourt par l'obtention d'une prime au mérite.
- **Reconnaitre l'effort** : la reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette forme encourage verbalement et incite les salariés à poursuivre leurs efforts.
- **Reconnaitre les compétences** : la reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite, de participation.

d. Les conditions de travail :

Les conditions de travail peuvent être divisées sur trois points :

- **La sécurité au travail** : La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la rétention des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins satisfaits.
- **La qualité de climat social** : Un bon climat social va entrainer la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble

des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social de qualité.

- **La convivialité au travail :** Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

e. Le changement de la perception du travail :

Le poste de travail lui-même est un facteur de motivation, mais son contenu aura des conséquences sur la motivation des salariés. Plus le travail sera enrichissant, source d'épanouissement à travers des tâches variées, des responsabilités, de la promotion, d'atteinte d'objectifs, plus les personnes occupant ses postes seront motivées, impliquées par leur travail.

Alors comment donner du sens, de la valeur et de la motivation aux salariés qui n'ont pas la chance d'avoir des postes au contenu varié et enrichissant.

Deux types d'interventions sont devenus populaires:

- **L'enrichissement des tâches:** accroître le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent ;
- **L'élargissement des tâches:** augmenter le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé. L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation.

f. L'évolution de carrière :

Offrir une évolution de carrière représente un véritable avantage pour les entreprises. Toutefois, la motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrières intéressantes que propose cette dernière. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de façon à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

Cependant, proposer des évolutions de carrière c'est adopter une politique d'entreprise où les ressources humaines sont le cœur de celle-ci et donc où l'homme tient une place importante. De ce fait, plusieurs entreprises mettent de nombreux moyens pour avoir un personnel qualifié et compétent et qu'elles apportent une grande considération aux individus.

Intégrer un tel facteur au sein de l'entreprise ne peut être qu'une source de motivation car elle permet aux salariés d'être reconnu et valorisé. Donner du sens au travail, c'est aussi trouver

un sens à sa vie au sein de l'entreprise et d'un métier, sachant que nous devons passer pour ainsi dire la moitié de notre vie au travail, il est important d'être heureux, épanoui et motivé au travail.

L'évolution de carrière des salariés doit donc être une véritable préoccupation des dirigeants et des acteurs RH.

3.3. Les théories de motivation :

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. Parmi les différentes théories de motivation existantes, dans cette partie on en développera quatre :

3.3.1. La théorie des besoins de MASLOW :

La pyramide des besoins de Maslow s'impose comme un modèle de référence pour identifier et hiérarchiser les besoins des individus.³⁷

Les travaux d'Abraham Maslow ont particulièrement influencé les réflexions sur la GRH. Il a mis en évidence que chaque personne a des besoins, mais que ceux-ci sont satisfaits selon un certain ordre hiérarchique, c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres. En d'autres termes, les besoins de l'individu se présentent selon un ordre de nécessité. L'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie.³⁸

Cette hiérarchie comporte cinq grands types de besoins :³⁹

1. **Les besoins physiologique :** correspondant aux diverses satisfactions élémentaires recherchées par tout être humain (boire, manger, dormir, etc.).
2. **Les besoins de sécurité :** associés à la préservation de l'intégrité de l'individu face aux différentes menaces qui pèsent sur lui.
3. **Les besoins sociaux :** liés aux processus d'identification de l'individu à un groupe ou à une collectivité.

³⁷ NICOLAS Eline, op.cit.P.5.

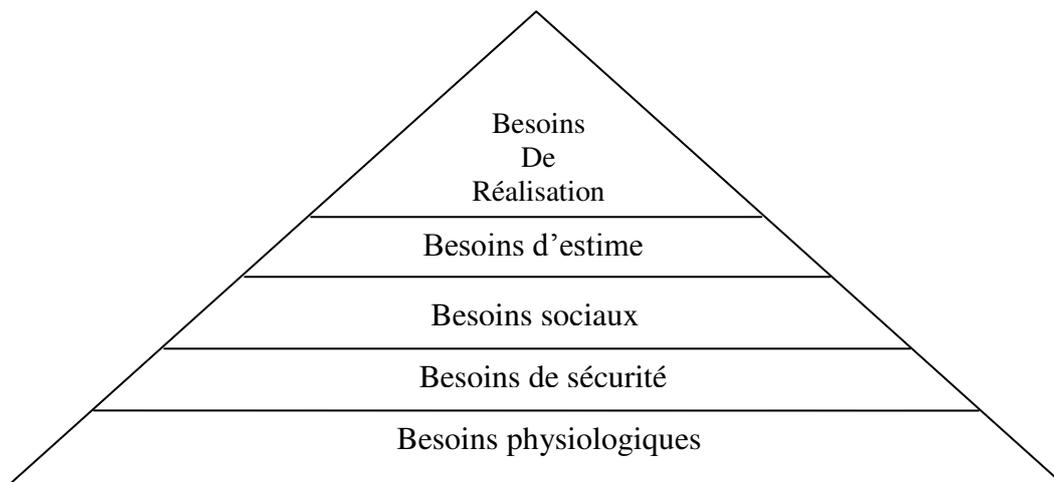
³⁸ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^o édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, P29.

³⁹ CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4^o édition. Paris 2002, P.5.

4. **Les besoins de reconnaissance (d'estime)** : justifiant l'estime de soi et la reconnaissance par autrui.
5. **Les besoins de réalisation** : traduisant le besoin d'accomplissement de ses potentialités créatrices dans l'action.

Ces besoins se présentent sous forme hiérarchisée dans une pyramide.

Figure n° 06 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, P29.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :⁴⁰

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation

⁴⁰ LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation au travail, modèles et stratégies », 3^e édition, éditions d'organisation, Paris, aout 2006, P.39.

de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

3.3.2. La théorie ERG d'ALDERFER :

Le modèle d'ALDERFER diffère de celui de MASLOW sur quatre points :⁴¹

- Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relatedness (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins "d'existence") au plus abstrait (les besoins de "développement personnel").
- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- Enfin, tout individu au travail est supposé "se déplacer" sur ce *continuum*, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

3.3.3. La bi-factorielle de HERZBERG :

Frederick Herzberg considère que la motivation résulte d'un double processus : la recherche de réduction des sources d'insatisfaction et d'augmentation des sources de satisfaction qui ne sont donc pas les mêmes⁴².

Motivation = réduction de l'insatisfaction + augmentation de la satisfaction
--

La théorie des deux facteurs distingue deux sortes de besoins, ceux qui sont propres à tous les être vivant « hygiène » et ceux qui sont particuliers à l'homme « moteurs ».

⁴¹ LEVY-LEBOYER Claude, op.cit.P.42.

⁴² NICOLAS Eline, op.cit.P.6.

➤ Facteurs d'hygiène :

- Le statut et la sécurité ;
- Relation avec les collègues ;
- Niveau de salaire ;
- La rémunération ;
- Conditions de travail ;
- Relation avec le superviseur ;
- Politique et administration.

➤ Facteurs de motivation :

- La responsabilisation ;
- La reconnaissance ;
- L'intérêt intrinsèque du travail ;
- La promotion ;
- L'accomplissement ;
- La réalisation de soi ;
- L'avancement.

Selon H. Herzberg, les causes principales de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail, sont les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

3.3.4. La théorie d'accomplissement de MC CLELLAND :

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail :⁴³

- **Le besoin d'affiliation** : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui ;
- **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** : c'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs, renvoie à l'envie de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les travailleurs à accomplir ses tâches avec efficacité et efficacité ;
- **Le besoin de puissance (pouvoir)** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens.

⁴³ SHIMAN L. Dolan et all, op.cit .pp.91-92.

Ce modèle de motivation par l'accomplissement stipule que la motivation individuelle correspond à la force du désir d'agir en respectant une norme d'excellence ou de réussir dans des situations concurrentielles.

3.4. L'influence de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Il est incontestable que parmi les facteurs qui influencent la motivation professionnelle comme la rémunération, les avantages sociaux, l'équité et la considération sociale ; la gestion de la carrière occupe une place de choix.

3.4.1. Le développement de carrière dans les théories de motivation :

D'après MASLOW, les individus doivent satisfaire les différents niveaux de la pyramide des besoins, entre autres le besoin de progression,

Il existe plusieurs théories sur la motivation au travail qui évoquent la progression et l'avancement dans le milieu professionnel, dans le point précédent nous avons développé quatre théories sur la motivation au travail, dans ce point on expliquera la relation existante entre ces théories et la gestion des carrières.

➤ La théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de développer la compétence. Ceci dit cette réalisation se fait à travers la promotion.

Ainsi selon Maslow, le salarié a généralement le désir d'utiliser et de développer ses talents, son potentiel, ses capacités intellectuelles, physique,...etc. Il recherche des possibilités de créer et de prendre de l'initiative au travail. Ce qui explique le besoin de réalisation.

➤ La théorie d'ALDERFER, avec ses trois besoins (Existence, Sociabilité, Croissance), ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque le salarié réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utiliser tout son plein potentiel. De ce fait, participer à un mouvement de mobilité, de promotion de progression... va inciter le salarié à faire des efforts pour pouvoir consacrer son plein potentiel à son travail.

➤ L'idée que la gestion de carrière contribue à motiver les salariés découle de la théorie d'HERZBERG, pour qui la motivation de l'homme dans son travail, dépend de la satisfaction de ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail

plus intéressant et valorisant pour l'individu, ce fait est considéré comme un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité permet d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable.

- Pour MC CLELLAND, le besoin de puissance est le désir d'influencer les autres, d'avoir un ascendant sur les gens, sont des événements fortement ressenti par ceux qui visent le développement d'une carrière.

Occuper un poste de responsabilité va en effet développer un sentiment de responsabilisation chez la personne qui l'occupe, ce qui la motive à faire de son mieux pour satisfaire ses collaborateurs, et à être en mesure pour accomplir ses tâches.

3.4.2. La mobilité comme facteur d'évolution et de motivation:

La mobilité semble être une source importante de motivation individuelle et collective, elle permet aux de :

- Changer de travail et donc d'éviter une routine démotivante et ennuyante.
- Reconvertir les salariés et éviter des licenciements nuisibles à la motivation et à la cohésion interne en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, avec l'aide d'une politique de formation.
- La mobilité interne est l'occasion de découvrir une nouvelle activité, ou de nouvelles responsabilités tout en évitant le chômage.
- une mobilité interne est à la fois pour beaucoup de salariés une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. Cette confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise.
- permet à l'entreprise de montrer au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines
- c'est une occasion pour le salarié de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées.

Lors d'une promotion, un employé est appelé à occuper un poste hiérarchiquement supérieur à celui qu'il détient présentement. L'employé promu ressent généralement un sentiment de fierté et de satisfaction, car on reconnaît par là son potentiel et la valeur de ses activités antérieures. Sa motivation sera accrue et il cherchera à se perfectionner davantage pour être à la hauteur de ses nouvelles responsabilités, il sera même un sujet d'envie et de jalousie dans

son milieu de travail pour ses ex-confrères et ses ex-consœurs. L'organisation bénéficiera du rendement optimal de l'employé promu.⁴⁴

En effet, lorsqu'une personne prend un nouveau poste, sa motivation est généralement élevée, et pour que le poste corresponde vraiment à ses vœux, elle fait généralement preuve d'une capacité d'adaptation qui n'est pas sans confiner à un certain enthousiasme.

Etant ainsi motivée, la personne s'investit dans son travail et développe ses compétences professionnelles et personnelles: c'est la phase ascendante de la performance. En règle générale, il s'ensuit une période de stabilité et de plein exercice de ses capacités, la compétence s'affinant à l'usage.

3.4.3. Les facteurs déterminants sur la motivation professionnelle :

Dix facteurs, classés selon leur degré d'importance, représentent les aspects ou sujets qui sont au cœur des choix et des mouvements professionnels tout au long d'une carrière :⁴⁵

Tableau n° 03 : facteurs qui déterminent la motivation professionnelle

Dix facteurs déterminants sur la motivation professionnelle	
Démotivation	<ul style="list-style-type: none">- Sentiment personnel de réussite- Nature du travail et tâches intéressantes- Adéquation entre le travail et la personne (équilibre)- Possibilités de développement ou d'avancement (pas seulement verticalement)- Responsabilité de quelque chose
Motivation	<ul style="list-style-type: none">- Qualité de gestion et de supervision- Relation interpersonnelle avec le supérieur immédiat (intérêt mutuel)- Décisions et règles administratives- Environnement, ressources et outils de travail- Salaire et conditions de travail

Source : <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200> (consulté le 29/04/2019)

Sauf qu'on prend très souvent des décisions qui génèrent des mouvements parfois regrettables qui sont motivés par de mauvaises raisons, en inversant ces facteurs, alors que

⁴⁴ SEKIOU Lakhdar. BLONDIN Louise, « gestion du personnel », op.cit. p.225.

⁴⁵ <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200> (consulté le 29/04/2019)

l'enjeu de la motivation repose surtout sur les cinq premiers éléments qui sont liés à la réflexion sur sa carrière. De là, l'importance de parler de la gestion de carrière, si on veut que les employés veuillent rester au sein de l'organisation.

Cette façon stable de voir la gestion de carrière permet d'une manière constructive de savoir comment garder ses employés motivés, de manière constructive à court et à moyen termes. En considérant que les besoins des gens sont différents selon leur cycle de carrière, elle donne des pistes pour les découvrir et intervenir adéquatement.

Section 04 : la fidélisation au travail :

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle se propose d'apporter des solutions.⁴⁶

Etant donné que le capital humain constitue le véritable moteur des organisations, les entreprises doivent prendre sérieusement les choses en mains, en sachant qu'il est moins coûteux de fidéliser les salariés que d'en chercher des autres.

Dans cette dernière section, nous essayerons d'appréhender la notion de la fidélisation au travail, tout en mettant le point sur le lien existant entre la fidélisation de l'entreprise de ses collaborateurs et la gestion de leur carrière.

4.1. Définition et enjeux de la fidélisation :

Mettre en place une politique de fidélisation, c'est mettre les attentes des salariés au centre des préoccupations majeures de l'entreprise. La notion de fidélisation des salariés connaît plusieurs acceptions. Il est possible d'appréhender ce concept de plusieurs manières.

4.1.1. Définition de la fidélisation :

La fidélisation est un concept qui a fait de nombreuses définitions, ces définitions permettent de traduire une relation entre l'individu et son milieu de travail, et notamment l'entreprise dans laquelle il travaille.

La fidélisation se définit comme : *« l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement des salariés à elle-même. Cette*

⁴⁶ PAILLE Pascal, « La fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004, p.11.

relation d'attachement durable et constante qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagés »⁴⁷.

Finalement la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié attacher à son entreprise.

4.1.2. Les enjeux de la fidélisation :

La fidélisation des salariés est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources.⁴⁸

Nous pouvons identifier quatre enjeux principaux de la fidélisation des salariés pour les entreprises:⁴⁹

- **L'image de l'entreprise :**
 - **En interne :** Un nouveau recruté satisfait de son arrivée véhiculera une image positive de son poste et de l'entreprise auprès de ses collègues.
 - **En externe :** L'image de marque va être véhiculée par le collaborateur qui va recommander l'entreprise à de futurs salariés ou prospects.
- **La fiabilité et crédibilité de l'entreprise :** Une intégration réussie permet de crédibiliser les promesses du recrutement et de construire de bonnes relations de travail, basées sur la confiance.
- **L'enjeu social :** L'enjeu est ici de ne pas déséquilibrer/ désorganiser une équipe, il faut donc bien anticiper cet accueil.
- **L'enjeu financier :** L'enjeu est ici de rendre le collaborateur opérationnel le plus rapidement possible et réduire le délai d'apprentissage pour réaliser des économies liées à la sous productivité du collaborateur et à l'éventuel départ du salarié embauché (coût du recrutement, visible / invisible).

Pour Paillé, « ces enjeux renvois aux confins de l'analyse de l'analyse des comportements au travail, qui vont s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leur relation aux organisations qui les emploie »⁵⁰.

⁴⁷ CHAMINADE.B, « attirer et fidéliser les bonne compétences », ED Afnor 2006, p 287.

⁴⁸ PAILLE Pascal, op.cit. P.5.

⁴⁹ <http://infosgap.hebergratuit.net/Fid%C3%A9liser.html?i=1> (consulté le 14/07/2019).

⁵⁰ PAILLE Pascal, op.cit.p.6.

4.2. Les types et les objectifs de la fidélisation :

4.2.1. Les types de la fidélisation des salariés :

Pascal Pallié énumère trois formes de fidélité au travail :⁵¹

- **La fidélité réelle** : caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». les salarié adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membre de leur organisation.
- **La fidélité conditionnelle** : est en fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir.
- **la fidélité de façade** : caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise par obligation et non pas par leur propre volonté.

4.2.2. Les objectifs de la fidélisation :

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif principal de rétention des salariés, autrement dit, la diminuer le « turn-over ».

Pour le sens commun, le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée. On peut en tirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité. Des turnovers excessifs sont souvent des signes de dysfonctionnement, et donc d'une gestion des ressources humaines défailante.

Il est indéniable que le départ d'un collaborateur constitue une perte sèche pour une entreprise, par ailleurs, en plus de constituer une perte financière, le départ d'un salarié constitue également une perte de savoir-faire pour l'entreprise.

Comme le montre Pascal PAILLÉ, à la suite d'une étude réalisée dans « La fidélisation des ressources humaines », la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, à savoir :

⁵¹ Ouyahia Z, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Oran : université d'Oran, 2013-2014, 198p.

- Générer de la confiance,
- Offrir de bonnes conditions d'emploi,
- Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires,
- Contribuer à la satisfaction des RH...

Un autre objectif consiste à favoriser les conditions de travail des salariés, afin de mieux les impliquer et les motiver dans leur travail, et donc de les rendre plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

4.3. Les leviers de fidélisation :

La fidélisation et la motivation des salariés à travers l'acquisition de nouvelles compétences et expériences d'une part, de perspective d'évolution de carrière et de rémunération d'autre part⁵²

Pour fidéliser ses collaborateurs il existe différents leviers :

Tout d'abord, l'entreprise peut jouer sur la dépendance accrue lors du développement de compétences spécifiques. Seulement, la loyauté des salariés n'est pas assurée dans la mesure où ce lien de dépendance ne les satisfait pas.

Par ailleurs, l'employeur peut tenter de fidéliser les salariés en leur offrant des avantages financiers, des « sur salaires » qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant. Ils ont ainsi moins de chance de partir à la concurrence. Enfin, l'entreprise peut essayer de jouer sur un dernier levier, la reconnaissance. Comme on l'a abordé dans la section précédente, plus l'employeur investit en capital humain c'est-à-dire en formation, plus le salarié qui développe son employabilité est reconnaissant et motivé.

L'investissement en capital humain présente alors un double avantage : il accroît les compétences des ressources humaines et donc leur adaptabilité tout en augmentant leur loyauté et leur fidélité envers l'employeur. Dans la même logique, le salarié mobile conscient qu'il est le sujet d'un investissement en temps et en compétences sera satisfait de la marque de confiance de l'employeur, ce qui favorisera sa fidélité.

L'employeur a donc intérêt à fidéliser ses salariés au moins le temps d'amortir son

⁵² BURGAUD Didier, « le salaire ne fait plus tout... », Édition d'organisation, Paris, 2002, P.81.

investissement en formation, mais plus il fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation. Il est remarquable de constater que si l'employeur a intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui établissent un rapport de dépendance, il a aussi intérêt à fidéliser ces compétences plus difficilement trouvables.

C'est pourquoi, certaines catégories de salariés peu qualifiés mais dotés de compétences spécifiques se voient concernées par des politiques de fidélisation. Ces dernières ne sont pas uniquement réservées aux cadres et englobent tous les salariés possédant des compétences jugées, à un certain moment, comme étant stratégiques.

4.4. L'impact de la gestion de carrière sur la fidélisation au travail :

Nous avons vu de nombreuses théories sur la motivation qui montrent que la progression et le développement des individus au travail, leur procurent un sentiment de fidélisation et de motivation.

Nous allons, dans la suite de cette section, essayer de comprendre pourquoi les politiques de mobilité sont facteurs de fidélisation, et en quoi ceci est important. La question principale pour les entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles.

4.4.1. Mobilité, fidélisation et performance :

Face aux besoins toujours prégnants de fidélisation, de motivation et de développement du capital humain, l'entreprise, notamment les DRH, ont su mettre en place certaines démarches pour permettre de conserver leurs collaborateurs. Dans ce sens, la gestion systématique et objective des carrières de leurs collaborateurs constitue une stratégie ⁵³

Les salariés qui se sentiront écoutés et qui percevront la volonté qu'a leur entreprise de contribuer à leur évolution et à leur réussite professionnelle, développeront un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mettre en place une gestion des carrières, par le fait que l'entreprise se soucie de vouloir de ses salariés, est un élément clé de la fidélisation et de l'attractivité de l'entreprise.

⁵³ Charline TRIPET, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques, le cas des collectivités X et Y [en ligne], thèse GRH, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2016, 65p. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01315160> (consulté le 01/07/2019).

4.4.2. Fidéliser les compétences clefs et stratégiques :

L'ambition de la stratégie ressources humaines est de capitaliser sur la richesse de l'offre de l'entreprise pour faire de la gestion de carrière un élément fort de la politique d'attractivité et de fidélisation des talents. Les RH doivent pouvoir identifier les risques de départs des salariés face aux attentes non satisfaites en maintenant leur implication et leur motivation. L'adoption d'un plan de gestion de carrière transforme le dialogue entre l'employeur et l'employé. Ce dernier n'est plus considéré comme un facteur de production, mais au contraire comme un investissement à faire prospérer.⁵⁴

L'employé doit pouvoir déterminer ce qui l'intéresse et ce qu'il vaut. Il doit exprimer et présenter ce qu'il recherche et être prêt à investir de lui-même pour acquérir les compétences qui lui manquent. Il doit également prendre le temps nécessaire pour atteindre ses objectifs et les réviser régulièrement si les chemins qui lui sont présentés sont différents.

Pour sa part, l'employeur doit, en plus de connaître le potentiel de ses ressources humaines, être au courant de leurs intérêts et les aider à identifier ou à clarifier leurs objectifs en fonction de leurs attentes et des besoins de l'entreprise. Il doit discuter des stratégies possibles et offrir des opportunités de développement. Il doit s'informer des intentions professionnelles et des limites personnelles et familiales de ses employés de façon continue, pour agir au bon moment. S'il tient compte du cycle de carrière de ses employés, il peut proposer des stratégies gagnantes pour les motiver et les conserver à long terme.

Enfin, à court terme, la mobilité interne est source de performance dans la mesure où elle permet l'économie des coûts de rotation de la main d'œuvre. L'économie des coûts de rotation se réalise sur le recrutement en interne par rapport au recours au marché externe mais également sur le gain de temps en termes d'adaptation et de socialisation. En effet, le salarié mobile en interne présente l'avantage de connaître le fonctionnement de la structure et de la culture d'entreprise. Ainsi, les connaissances spécifiques de l'entreprise étant déjà acquises, l'intégration se fait plus facilement et rapidement.

⁵⁴ Charline TRIPET, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques, le cas des collectivités X et Y [en ligne], thèse GRH, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2016, 65p. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01315160> (consulté le 01/07/2019).

Conclusion

Si la gestion de carrière et de la mobilité joue un rôle stratégique pouvant différer selon les entreprises, un caractère de la mobilité demeure constant. En tant que processus négocié ou co-construit, la mobilité présente un certain nombre de conséquences positives comme la l'attractivité, la motivation et la fidélisation, du capital humain. Mais elle présente également un certain nombre de risques et de freins qui donnent aux outils et aux pratiques de la mobilité tout leur enjeu.

Cependant, les entreprises ont de réels intérêts à conserver leurs salariés, qu'ils soient nouvellement embauchés ou plus anciens. La fidélisation de ses salariés est un véritable avantage économique. De ce fait, limiter les départs des salariés permet de limiter les coûts financiers (recrutement, formation, baisse de productivité, etc.) et de limiter les coûts sociaux (turn-over, désorganisation, impacts sur le climat social, etc.). De plus, la politique de fidélisation favorise la compétitivité d'une entreprise.

En effet, la fidélisation et la motivation des employés sont deux aspects importants du succès d'une organisation. C'est pourquoi, nous avons développé tout au long de ce chapitre ces deux notions, puis on s'est attaché à démontrer l'importance de la gestion des carrières en termes de motivation et de fidélisation du capital humain.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser aux individus concernés par la mobilité et la gestion de carrière, ainsi aux pratiques qui leur sont consacrées par les entreprises, notamment les entreprises algériennes et plus particulièrement CEVITAL agroalimentaire.



Chapitre III :
La gestion des carrières au sein de CEVITAL

Introduction

Après avoir défini notre problématique, formulé nos hypothèses et exposé l'objectif de notre recherche, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique, à travers l'analyse des pratiques de la gestion des carrières sur le terrain, tout en abordant la question d'influence de cette activité sur la motivation et la fidélisation du capital humain.

Toutefois, les deux premiers chapitres que nous avons présentés nous ont permis de faire un aperçu sur les bases théoriques de notre recherche. Ce chapitre par contre, traitera l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industrie de Bejaia. Dès lors, les informations qu'on a pu recueillir, vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses ainsi que d'apporter une réponse valable à notre problématique.

Quatre sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique :

Les deux premières s'attacheront à présenter l'organisme d'accueil et sa structuration. La troisième section servira, à la présentation de la démarche méthodologique de la recherche, définition de la façon de collecte d'informations, identification de notre échantillon ainsi que la structure de nos entretiens et questionnaire. La dernière sera consacrée, à l'analyse des données que nous avons collectées à travers les entretiens et le questionnaire et leur interprétation, et enfin à la synthèse des résultats et de la pratique de gestion de carrière de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise est une unité économique autonome qui dispose de ressources humaines, matérielles et financières qu'elle gère en vue de produire des biens et services destinés à la vente.

Dans la sphère économique, il existe deux catégories d'entreprise : publique et privée, à cet effet, nous allons nous focaliser sur cette dernière là où nous avons développé notre étude sur le cas d'une grande entreprise dans l'agroalimentaire sur le marché algérien, il s'agit de l'entreprise « CEVITAL ».

CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire mais aussi le plus grand complexe privé en Algérie. De plus, il est le leader en Afrique et dans le Bassin Méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale.

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Les informations que nous allons présenter tout au long de cette section, sont extraites du document fourni par l'entreprise et de son propre site internet.¹

1.1. L'historique de l'entreprise :

Fondée par Mr Isaad REBRAB, en Mai 1998, sous une forme juridique d'une société par actions. Aujourd'hui le groupe CEVITAL est un ensemble d'unités industrielles et de services regroupant près de dix métiers différents. Au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à plus de 5000 salariés actuellement.

¹ <https://www.cevital.com/> (consulté le 07/06/2019)

1.2. Situation géographique :

L'entreprise CEVITAL occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement externe.

Le complexe est positionné à l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

1.3. Les missions et objectifs de l'entreprise :

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie est l'une des grandes entreprises en Algérie. Elle a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- l'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- l'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- la modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.

1.4. Les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL :

Le succès émérite du groupe Cevital repose sur 7 points forts :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Section 02 : L'organisation de l'entreprise CEVITAL :

Après avoir présenté l'organisme d'accueil dans la section précédente, dans cette section nous allons aborder son organisation. Notamment ses différentes structures, sa gamme de produits et ses clients.

Certaines informations qui seront développées tout au long de cette section sont fournies par l'entreprise, quant aux autres, elles sont extraites du site de l'entreprise.

2.1. La structure organisationnelle de CEVITAL :

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus des spécialisations et de fluidité. (L'organigramme de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est exposé dans l'Annexe n° 1). Les principales missions des différentes directions du complexe sont :

2.1.1. La direction générale :

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

2.1.2. La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

2.1.3. La direction des Ventes et Commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

2.1.4. La direction système d'informations :

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

2.1.5. La direction des Finances et Comptabilité :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- pratiquer le contrôle de gestion ;
- faire le reporting périodique.

2.1.6. La direction Industrielle :

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;
- analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
- anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...);
- est responsable de la politique environnement et sécurité ;
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

2.1.7. La direction des Ressources Humaines : (voir l'annexe n° 2)

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food ;
- pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- assure le recrutement ;
- chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel ;
- assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;

- participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2.1.8. La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

2.1.9. La direction Logistique :

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique ;
- assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,) ;
- gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

2.1.10. La direction des Silos :

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;
- elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

2.2. La gamme des produits de l'entreprise :

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production : huiles végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc, sucre liquide, silos portuaires, boissons.

2.2.1. Huiles Végétales :

Les huiles de table : sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial ^{plus}: 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- Elio et Fridor: se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

La capacité de production : 570 000 tonnes /an, sa part sur le marché national est de 65% est ses exportations sont vers Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2.2.2. Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et Medina «Smen».

Sa capacité de production : 180.000 tonnes/an et 600 T/j, sa part de marché est de 25% seulement. Sachant que capital exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

2.2.3. Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de 1kg. Cevital produit aussi de sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.

- Capacité de production: 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- Part du marché national: 85%.
- Exportations: 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000

tonnes/an dès 2010.

2.2.4. Sucre liquide :

- Capacité de production: matière sèche: 219 000 tonnes/an.
- Exportations: 25 000 tonnes/an en prospection.

2.2.5. Silos Portuaires :

Le complexe de Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 412 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2 000 tonnes par heure ; un projet est en cours de réalisation.

La capacité de stockage était de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50 000 tonnes en silos horizontaux. En 2010, la capacité de stockage est de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes silos horizontaux.

2.2.6. Boissons (eau minérale, jus de fruits) :

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (calcium 53, potassium 0.54, magnésium 7, sodium 5.5, sulfate 7, bicarbonate 162,...etc.). Tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale «Lalla Khedidja» et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour;
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits «El-Kseur»;
- Capacité de production: 642 T/j, 212 000 T/an.

2.3. Les clients de CEVITAL:

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure, aux consommateurs ainsi qu'aux industriels, grâce à ses prix défiant toutes concurrences, à son savoir-faire, à la modernité de ses unités de production, à son contrôle strict de qualité, mais surtout grâce à son réseau de distribution très développé.

En effet, l'entreprise couvre l'ensemble des besoins nationaux et exporte, dès lors, l'excédent de sa production, notamment pour les huiles, les margarines et le sucre, dans plusieurs pays, entre autres en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Cevital Agro-industrie compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business ; citons : Coca-Cola, Kraft Food, Danone...

Le sucre, les huiles et les margarines de Cevital sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS Certifications.²

²<http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/cevital-agro-industrie-p6>, (consulté le 10/07/2019 à 8h05)

Section 03 : La présentation de la démarche méthodologique

Dans cette section, nous envisageons de présenter la méthode suivie lors de notre stage, réalisé au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous allons d'abord présenter notre étude, puis, la façon par laquelle nous avons opté pour collecter les informations nécessaires à notre thématique. Nous allons par la suite, identifier notre échantillon, le positionner par rapport à la population mère. Enfin nous allons exposer la structure de nos entretiens et de notre questionnaire.

3.1. Présentation de l'étude :

Cette étude a été menée vers la fin du mois d'avril jusqu'au début de mois du juin 2019. Son objectif est d'identifier l'apport de la gestion des carrières pour la fidélisation et la motivation des personnes travaillantes au sein de l'entreprise CEVITAL.

Dans cette perspective et afin de cerner le champ de notre recherche, nous avons adressé une série de questions pour lesquelles nous avons apporté des éléments de réponse sur certaines dans la partie théorique, et on tentera de répondre dans cette partie sur les autres. Nos principales questions étaient :

- Qu'est ce qu'une gestion des carrières ? Quelle est sa relation avec les autres pratiques de GRH ?
- Comment l'entreprise CEVITAL pratique-t-elle la gestion des carrières ? Quelle est l'importance accordée à cette pratique par cette dernière?
- Que peut être l'impact de la mobilité sur la motivation au travail ?
- Comment concilier entre les objectifs organisationnels et les attentes de son personnel en matière de mobilité?

Rappelons le nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **H1** : La gestion des carrières est une source de motivation dans la mesure où celle-ci favorise la conciliation entre les objectifs des hommes au travail et ceux tracés par l'entreprise, ainsi que la complémentarité des pratiques telles que l'évaluation, la formation, la promotion et la rémunération.
- **H2** : La gestion de carrière est un levier de fidélisation des hommes au travail dans le cas où elle permet de faciliter leur l'employabilité et de leur offrir des perspectives d'évolution et de progression.

Afin d'approfondir nos connaissances et d'apporter des éléments de réponses à nos questions, nous avons effectué notre étude auprès de la DRH de CEVITAL, ce choix s'est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de la gestion de carrière est liée à ce département RH. Nous avons jugé que des entretiens avec le DRH et la gestionnaire de carrière sont nécessaires.

3.2. La collecte des données :

Afin de mieux se rapprocher de la source d'information et de valoriser notre travail, nous avons bien préféré de faire recours à une démarche méthodologique mixte, c'est-à-dire une double enquête, où on a combiné des méthodes quantitatives et qualitatives.

Dans une même étude, une enquête qualitative a été effectuée sous forme d'un guide d'entretien, qui est un document écrit résumant les principales questions posées au DRH et à la gestionnaire de carrière. En parallèle, un questionnaire a été distribué auprès d'un échantillon de personnes de différentes catégories socioprofessionnelles à savoir : la catégorie cadre, maîtrise et exécution.

Notre intention est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

3.3. Identification d'échantillon de l'étude:

Dans le cadre de notre recherche notre population mère concerne tout l'effectif de l'entreprise CEVITAL.

Vu le nombre important de l'effectif de l'entreprise qui est de 3519 personnes en mai 2019, nous avons choisi d'articuler notre recherche autour d'une partie qui représente la population globale, appelée « échantillon ».

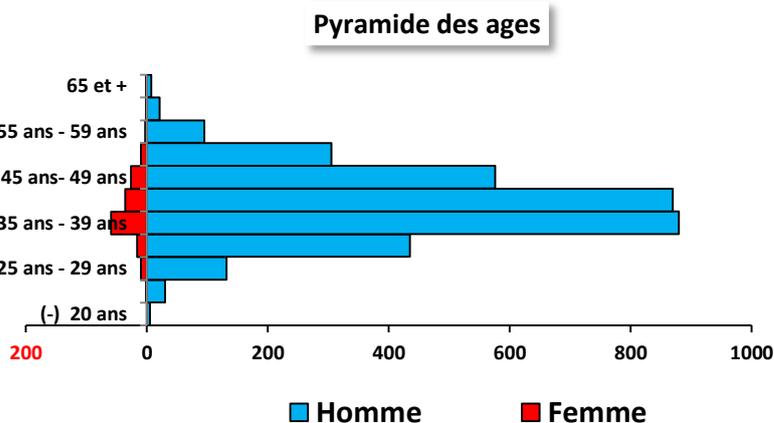
Cet échantillon va nous permettre de collecter des données nécessaires à notre thématique de recherche, et d'obtenir des résultats qui vont nous permettre par la suite d'arriver à des conclusions concernant cette population.

Tableau n° 01 : l'âge de l'effectif de CEVITAL en mai 2019 selon sexe

mai-19			
Tranche d'âge	Femme	Homme	Total
(-) 20 ans	0	5	5
20 ans - 24 ans	1	30	31
25 ans - 29 ans	10	132	142
30 ans - 34 ans	16	435	451
35 ans - 39 ans	59	880	939
40 ans - 44 ans	36	870	906
45 ans- 49 ans	26	576	602
50 ans- 54 ans	10	305	315
55 ans - 59 ans	3	95	98
60 ans - 64 ans	1	21	22
65 et +	1	7	8
TOTAL	163	3356	3519
	5%	95%	
Age moyen	40	41	41

Source : document fourni par l'entreprise

Figure n° 01 : la pyramide des âges de CEVITAL en mai 2019



Source : document fourni par l'entreprise

Pour ce faire, on a distribué nous même un questionnaire au nombre total de 110 exemplaires à l'intérieur de l'entreprise, et ce pour les différentes catégories socioprofessionnelles (CSP), représenté comme suit:

Tableau n° 02 : le nombre de questionnaires distribués

Les catégories socioprofessionnelles	Le nombre de questionnaires distribués
Cadre	45 questionnaires
Maitrise	35 questionnaires
Exécution	30 questionnaires
Total	110

Source : établi par nous même

Pour un échantillon retenu de 110 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire, nous avons récupéré 83 questionnaires. Soit le nombre de 27 personnes qui n'ont pas répondues.

Tableau n° 03 : le nombre de questionnaires récupérés

Catégories socioprofessionnelles	Nombre de questionnaires récupérés	pourcentage
cadre	38 questionnaires	34,54 %
maitrise	24 questionnaires	21,82 %
Exécution	21 questionnaires	19,10 %
Total	83 questionnaires	75,46 %

Source : établi par nous même

Notre échantillon représente donc 2,36% de l'effectif total de l'entreprise CEVITAL (population mère). Dont 0,68% femmes et 1,68% hommes.

NB : CSP = catégorie socioprofessionnelle

3.4. La structure des guides d'entretien et du questionnaire :

Notre enquête a pour objectif de cerner la problématique posée et s'interroger sur les questions les plus pertinentes de façon à aboutir à des réponses et des informations aussi larges et utiles à partir des entretiens et questionnaires.

Après avoir présenté notre étude, notre façon de recueil d'information, et après avoir identifié notre échantillon, nous allons dans la suite de cette section exposer la structure de nos guides d'entretiens et du questionnaire.

3.4.1. L'entretien :

Nous avons choisi d'élaborer deux guides d'entretien adressées au DRH et à la responsable de gestion de carrière. Chacun de ces entretiens comporte treize questions ouvertes, formulées

en adéquation avec les besoins en informations qui nous permettrons d’appréhender notre recherche,

Ce dernier comprend trois types de questions :

- Questions principales qui développent aussitôt le sujet de notre recherche,
- Questions complémentaires, relatives aux éléments ayant lien avec celle-ci.
- Questions de clarifications qui vont nous permettre de bien cerner notre thématique.

Le but des deux guides d’entretiens (présentés dans les annexes n° 03 et n° 04), est d’apporter des réponses approfondies, et des informations qui vont nous permettre de connaître la position de la gestion de carrière au sein de cette entreprise.

Tableau n° 04 : les entretiens effectués

La personne concernée	Nombre d’entretien	La durée de l’entretien
Le DRH	Un entretien	30 minutes
La gestionnaire de carrière	Un entretien	1 heure

Source : établi par nous même

3.4.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est réparti en un ensemble de six (6) axes (voir l’annexe n° 05), afin de faciliter notre analyse des données et l’interprétation des résultats:

Axe 1 : Données personnelles

Axe 2 : Recrutement

Axe 3 : Formation et évaluation

Axe 4 : Mobilité et promotion

Axe 5 : Gestion des carrières

Axe 6 : Motivation et fidélisation

L’ensemble de ces axes traite de différentes questions, des questions fermées (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples), et des questions ouvertes. Chaque questionnaire sera analysé axe par axe et question par question.

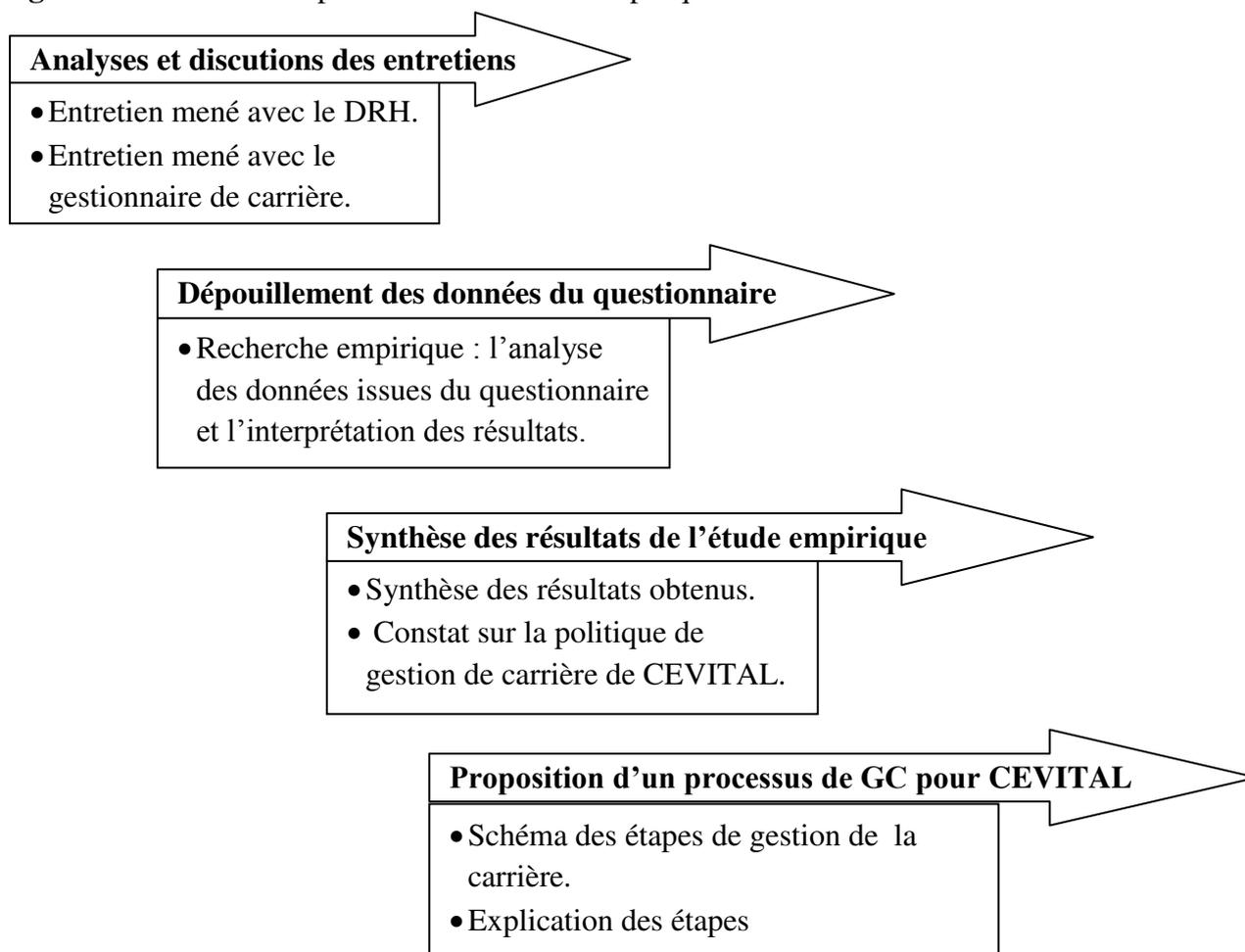
Section 04 : Le dépouillement des données et l'interprétation des résultats

Durant notre recherche théorique, on n'a pu synthétiser que la gestion des carrières à un rôle important dans la GRH, notamment en matière de motivation et de fidélisation du capital humain.

Dans ce chapitre et particulièrement dans cette section, nous allons essayer de déterminer l'influence de la pratique de la gestion de carrière sur la motivation et la fidélisation du capital humain de l'entreprise CEVITAL, en commençant par le traitement des informations que nous avons recueillies à travers les deux entretiens et le questionnaire, et les interpréter pour Par la suite, une synthèse sur la pratique de gestion des carrières à CEVITAL sera faire, puis nous présentons le processus souhaité par nous que CEVITAL pourra adopter.

Cette section peut être schématisée comme suit :

Figure n°02 : Schéma représentatif de l'étude empirique



Source : réalisée par nous même

4.1. L'analyse et discussion des entretiens :

Dans ce point nous allons aborder l'analyse des entretiens menés auprès de DRH et de la gestionnaire de carrière, afin de dénicher des informations nécessaires à notre étude, notamment, pour avoir des réponses anticipées sur les questions préalablement formulées, qui vont par la suite nous ouvrir la voie pour répondre à notre problématique principale. Nous envisageons de réaliser une étude comparative par rapport à ce qui a été développé dans la théorie,

4.1.1. Analyse et discussion de l'entretien mené avec le DRH :

A travers ce guide d'entretien (voir annexe n°3) mené avec le directeur des ressources humaines (DRH), nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse concernant la pratique de gestion des carrières de l'entreprise et sa perception quant à la relation qui existe entre la gestion de carrière, la motivation et la fidélisation des collaborateurs au sein de CEVITAL. Les réponses que nous avons pu recueillir à travers cet entretien se présentent comme suit :

Question 01 : Comment décrivez-vous la politique de gestion de carrière de CEVITAL ?

« Elle se fait par à coup en fonction des postes qui se libèrent. L'échelle théorique d'évolution de carrière est inopérante sans un développement de l'entreprise ».

Nous comprenons par cette réponse, que non seulement le DRH nous a parlé de la politique de mobilité et non pas de celle de la gestion de carrière, qui est d'après lui une politique qui se fait juste pour pourvoir des postes qui se libèrent. De plus, l'entreprise n'est pas arrivée au stade d'une gestion de carrière au sens propre du terme.

Question 02 : Quels sont les objectifs recherchés à travers la mise en place d'un système de gestion des carrières ?

- *Préparer la relève ;*
- *Développer les compétences de nos collaborateurs ;*
- *Permettre aux meilleurs d'évoluer ;*
- *Motivation des hauts potentiels.*

La préparation de la relève fait partie des objectifs théoriques de la gestion de carrière, ainsi que le développement des compétences. Par contre, nous remarquons dans cette réponse

avancée par le DRH que la fidélisation ne figure pas parmi les objectifs de cette pratique, de plus, CEVITAL ne vise que la motivation et le développement les hauts potentiels.

Question 03 : Les personnes en contrat de travail à durée déterminée (CDD) sont-ils concernés par cette pratique ?

« Oui, les personnes en CDD sont concernées, car le fait de modifier leur contrat de CDD en CDI est déjà considéré comme étant une première étape ».

Le DRH explique que l'étape première d'une gestion de carrière commence par la permanisation des salariés (passage du CDD au CDI).

Question 04 : La politique de mobilité de l'entreprise, permet-elle aux salariés de réaliser leurs objectifs ?

« Elle permet aux personnes concernées d'acquérir de nouvelles compétences, de développer leur polyvalence et donc une meilleure employabilité ».

On constate que la politique de mobilité de l'entreprise ne permet pas d'une façon directe aux collaborateurs de réaliser leurs objectifs, mais plutôt en réalisant ceux qui sont propres à l'entreprise que ces derniers bénéficient de nouvelles compétences, de polyvalence et d'employabilité qui en résulte.

Question 05 : Comment conciliez-vous entre les objectifs organisationnels et les attentes des salariés en matière de mobilité?

« Nous nous efforçons à concilier les deux ».

Malgré que la gestion de carrière apparaisse comme un compromis permanent entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus, mais d'après cette réponse, CEVITAL trouve une difficulté à concilier entre ces deux derniers. Ce qui fait que les actions de mobilité dans l'entreprise se font seulement en fonction de ses propres besoins.

Question 06 : Sont-ils informés quand il existe des postes vacants ? Comment ?

« Oui, nos collaborateurs sont informés de l'existence des postes vacants par l'affichage ».

L'entreprise informe ses collaborateurs de l'existence des postes qui se libèrent par l'affichage, mais ce moyen d'information peu être inopérant pour atteindre tous les concernés, notamment quand il existe beaucoup d'informations affichées, « trop d'information tue l'information ».

Question 07 : Quels sont les freins liés à la mobilité ?

- *Insuffisance des postes qui se libèrent ou se créent pour permettre à tous le monde d'en bénéficier.*
- *Le nombre élevé d'effectif travaillant dans l'entreprise constitue un obstacle majeur.*
- *Le refus de certains collaborateurs de changer de poste, notamment en ce qui concerne les mutations.*

Cette réponse met juste l'accent sur les problèmes qui freinent la politique de mobilité de l'entreprise, le DRH dans sa réponse a ignoré les obstacles que peut rencontrer la personne. Notamment sa crainte de ne pas être en mesure d'assurer les nouvelles responsabilités, la perception de la mobilité comme étant une charge, la peur de l'incertitude...

Question 08 : Quels sont les critères de base pour les actions de promotion ?

- *Les compétences ;*
- *L'engagement ;*
- *L'expérience ;*
- *Le respect les valeurs de CIVITAL (IRIS).*

Figure n°03 : les valeurs de CEVITAL

Source : document de l'entreprise

Au-delà des compétences, de l'expérience et de l'engagement de la personne, on remarque ici que les valeurs de CEVITAL sont un critère imposé par l'entreprise dans la réalisation des actions de promotion.

Question 09 : Que propose l'entreprise comme avantages pour les personnes promues ?

- *Un salaire plus attractif ;*
- *Passage de grade ;*
- *Assurer de nouvelles responsabilités ;*
- *Des actions de formation si cela le nécessite*

Ajoutant au salaire plus élevé et aux nouvelles responsabilités, l'entreprise offre des formations pour les personnes promues dans le cas de besoin.

Question 10 : Existe-il un contrat de fidélité entre l'entreprise et la personne promue ?

« Il n'existe pas de contrat de fidélité pour les personnes promues. Sauf si le collaborateur a bénéficié d'une formation spécifique coûteuse ».

Le DRH souligne qu'il n'existe pas un contrat reliant la personne après avoir bénéficié d'une promotion et d'autres actions de développement avec l'entreprise. Sauf dans le cas où cette personne a bénéficié d'une formation spécifique qui a coûté chère à l'entreprise.

Question 11 : Comment l'entreprise procède-elle pour motiver et fidéliser ses salariés?

« En leur offrant une rémunération plus attrayante, un cadre de travail favorable, à côté de la sécurité et le respect de l'intérêt pour les collaborateurs. Il est souhaitable de garder les meilleurs, ceux qui aiment CEVITAL et qui se battent pour elle ».

A travers cette réponse, on admet que la motivation et la fidélisation chez CEVITAL sont basées en grande partie sur les facteurs matériels et d'hygiène, alors que l'aspect progression est totalement mis à l'écart.

De plus, le DRH a souligné dans sa réponse, *« qu'il est souhaitable de garder les meilleurs »* on comprend par là, que les actions de motivation et de fidélisation sont destinées à des personnes précises, néanmoins, les valeurs de l'entreprise passent avant tout.

Question 12 : Pensez vous que la mobilité est une source de motivation et de fidélisation de vos collaborateurs ?

« Cela dépend de la perception de chacun ».

La réponse de DRH sur cette question n'est pas claire et précise, car elle n'est pas située par rapport au contexte de l'entreprise

Néanmoins, la mobilité peut être perçue comme une source de motivation et de fidélisation pour les personnes qui désirent changer de poste, évoluer, progresser..., alors que pour les personnes qui aiment la stabilité, la sécurité d'emploi et la stagnation elle n'est pas perçue ainsi.

Question 13: Qu'est ce qui procure à vos collaborateurs le désir de rester dans l'entreprise ?

« Généralement c'est le renom de CEVITAL et la qualité de ses produits, ses salaires attractifs, plus son respect de l'humain qui procurent aux collaborateurs le désir d'y rester ».

D'après le DRH, ce qui donne le plus envie aux collaborateurs de rester dans l'entreprise, c'est d'abord son image, ses produits, son respect de l'humain, ainsi que ses salaires attractifs.

Cela révèle que l'entreprise ne considère pas les perspectives d'évolution de carrière comme étant un élément important de la motivation et de la fidélisation de ses collaborateurs, elle mise beaucoup plus sur l'aspect matériel.

Après l'analyse de ces réponses et en comparant avec ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, nous pouvons retenir trois (3) conclusions, à savoir :

- Soit le modèle de la gestion de carrière de l'entreprise CEVITAL est un modèle organisationnel dit classique ;
- Soit la gestion de carrière est destinée à une catégorie précise;
- Soit CEVITAL n'a pas une pratique de gestion de carrière.

A travers ce qui suit, nous allons essayer de nous situer par rapport à ces constats.

4.1.2. Analyse et discussion de l'entretien mené avec la gestionnaire de carrière :

Nous présentons dans ce point les réponses données par la gestionnaire de carrière (voir l'annexe n°4) relatives à la gestion de carrière, la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

Question 01 : Quelle est la position de la gestion de carrière dans l'entreprise.**CEVITAL ?**

« Pour l'instant, on n'a pas une pratique de gestion de carrière officialisée, on est dans la gestion des emplois et des compétences, accompagnée par un système d'évaluation qui est récemment instauré, et qui vise généralement les cadres ».

Nous réalisons par là, que l'entreprise ne dispose pas d'une politique de gestion de carrière structurée et formalisée, celle-ci se fait plutôt dans le cadre d'une GPEC. On note aussi qu'un système d'évaluation destiné pour les cadres est récemment mis en place.

Question 02 : Comment est mis en place le système de gestion de carrière au sein de cette l'entreprise ?

« Notre système de gestion de carrière n'est pas encore mis en place. Il est au centre des projets de l'entreprise pour 2019 avec la DRH GROUPE. L'entreprise sera dotée d'un service consacré à la gestion de carrière ».

A partir de cette réponse on constate que CEVITAL n'a pas encore de système pour gérer les carrières de ses collaborateurs. Néanmoins, il est parmi ses projets.

Question 03: Quelles sont les étapes (processus) de la gestion de carrières ?

« On n'a pas de processus de gestion de carrière bien déterminé, quand un poste se libère, on l'affiche à l'intérieur de l'entreprise, puis les employés vont postuler, on prend les plus aptes à occuper le poste. Par la suite on réalise des entretiens tout comme un entretien de recrutement sauf que celui-ci se fait pour les personnes qui sont déjà à l'intérieur de l'entreprise, et enfin on sélectionne la personne la plus compétente ».

Nous constatons deux faits :

1. L'entreprise n'a pas de procédure définie pour gérer les carrières de ses collaborateurs.
2. Le processus défini par la gestionnaire de carrière est celui de recrutement interne, autrement dit ; de mobilité interne, qui se fait dans l'entreprise rien que pour combler un poste.

Question 04 : Existe-il des plans de carrière dans l'entreprise? Si non, Pensez-vous à les réaliser dans l'avenir ?

« Non, l'entreprise ne dispose pas encore des plans de carrière, il figurent dans son projet ».

Cette réponse confirme notre analyse sur la première réponse avancée par le DRH, l'entreprise ne dispose pas d'un plan de carrière ce qui explique le manque de planification, celle-ci n'est pas organisée elle se fait juste quand un poste se libère.

Question 05 : Quels sont les outils mis en œuvre ?

« Pour le moment on ne dispose pas d'outils spécifiques et appropriés à la gestion de carrière. Nous nous reposons sur : »

- La carte de mobilité ;
- Revue manager.

Ce qui peut être soulevé ici, c'est que l'entreprise ne dispose pas assez d'outils consacrés à la

gestion de carrière, néanmoins, celle-ci commence à en adopter, nous citons : les cartes de mobilité qui traces les possibilités d'évolution dans l'entreprise, et les revues manager dite en théorie comité de carrière, qui sont destinées aux cadres de l'entreprise.

Question 06 : Existe-il au sein de CEVITAL des mouvements de mobilité ? Sous quelles formes? Quel est le taux de la forme la plus prédominante ?

« Oui, des mobilités internes à environs 75%, sous formes de mobilité fonctionnelle, de promotion et de mutation qui se font avec les autres filiales, la mobilité externe n'est pas trop fréquentée »

On remarque que la plupart des mouvements dans l'entreprise ce sont des mouvements internes, soit horizontaux ou verticaux, ainsi que des affectations vers d'autre filiales.

La mobilité externe pour l'entreprise signifie le recrutement d'un employé à partir d'une autre filiale.

Question 07 : Quels sont les objectifs recherchés à travers la mobilité ?

« La seule opportunité qui s'offre, est l'occupation des postes libérés ».

Ce que nous pouvons saisir d'après cette réponse, c'est que le but principal des mouvements de mobilité au sein de l'entreprise est l'occupation des postes vacants. En aucun cas ses mouvements sont destinés pour encourager le développement des parcours professionnels.

Question 08 : procédez-vous à l'évaluation de la personne avant toute action de mobilité? Qui s'occupe de cette évaluation ?

« Oui, on fait des évaluations pour détecter les écarts entre les compétences, à partir des résultats de ces évaluations on réalise un plan de formation qui sera traité et validé par le service formation ».

« L'évaluation des personnes se fait aussi dans le but de distribuer les primes de performance équitablement ».

« Les personnes qui se chargent de l'évaluation sont généralement le responsable de l'unité concernée par la mobilité ainsi que le supérieur hiérarchique du concerné ».

D'après la gestionnaire de carrière, avant tout mouvement de mobilité l'entreprise procède à évaluer la personne concernée. Ces évaluations s'effectuent aussi pour élaborer des plans de formations et pour distribuer les primes de performance.

Question09 : Les attentes et recommandations des personnes appréciées sont-elles prises en considération ?

« Ça dépend, comme on n'est pas les seuls concernés, cela peut être difficile à réaliser, il faut prendre en compte les décisions qui viennent d'autres niveaux, ainsi que les objectifs tracés par l'entreprise ».

Cela signifie que les attentes et les recommandations de ces personnes sont marginalisées. Toutefois, le fait que celles-ci réalisent qu'elles seront juste juger lors de leurs évaluations, peut les décourager.

Question 10 : l'entreprise propose-elle des formations pour l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ?

« Oui, de différents types de formation, la majorité des actions de formation se font en groupe sous forme de séminaire, par rapport aux besoins de travail et aux demandes des structures ».

L'entreprise propose des formations collectives en fonction de ses besoins et ses objectifs. Ces formations ne visent pas d'une manière explicite le développement des compétences des salariés, mais cela se fait en fonction des besoins de l'entreprise.

Question 11 : Évaluez-vous les personnes formées ?

« Oui, on procède à l'évaluation à chaud et à froid ».

Les formations effectuées sont accompagnées par des évaluations que se soit juste à l'achèvement de la formation ou bien un moment après.

Question 12: D'après vous, qu'est ce qui motive le plus vos collaborateurs ?

« L'entreprise ne lésine pas sur les moyens, elle essaie d'offrir à ses collaborateurs un climat favorable, des salaires importants, des primes encourageantes, des formations pour les inciter à développer leurs compétences ce qui va leur permettre d'avoir plus d'opportunités ».

Nous remarquons à partir de là, que la gestion de carrière est loin d'être considérée comme une stratégie pour motiver et fidéliser ses collaborateurs. L'entreprise se focalise beaucoup plus sur les moyens matériels.

Question 13 : La politique de gestion de carrière et de mobilité de l'entreprise CEVITAL permet-elle la fidélisation de ses salariés ? Comment ?

« Comme je l'ai déjà signalé, la politique de la gestion de carrière de l'entreprise n'est pas encore explicite, la plupart des salariés ne sont pas au courant de son existence, je n'ai pas

fait en d'enquête sur le terrain, mais si quelqu'un ne bouge pas de son poste, il aura forcément envie de quitter et de chercher ailleurs ».

La gestionnaire de carrière suppose que le suivi de carrière est nécessaire à la rétention des salariés au sein de l'entreprise.

La conclusion qu'on peut tirer selon les deux entretiens, est la suivante : la pratique de gestion des carrières de l'entreprise CEVITAL n'est pas explicite. Elle s'inscrit dans le cadre de GPEC et elle est destinée pour certaines catégories, soit la catégorie cadre.

4.2. L'analyse des données issues du questionnaire et l'interprétation des résultats :

Dans ce point, nous allons d'abord traiter et analyser les données qu'on a collecté grâce au questionnaire, qui est divisé en six (6) axes traitant les questions nécessaires et relatives à la gestion des carrières, certaines questions seront traitées dans d'autres axes afin de réaliser des corrélations avec d'autres points. Par la suite, nous allons représenter les résultats obtenus sous formes de secteurs et d'histogrammes, ce qui va nous faciliter leur interprétation.

4.2.1. Données personnelles :

Cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation, à savoir : l'âge, le sexe, la situation familiale, le niveau d'instruction et le diplôme.

Tableau n° 05: Répartition du sexe de l'échantillon selon les tranches d'âge

Sexe Age	Homme		Femme		Total	%
	F	%	F	%		
[20-29] ans	9	10,84%	3	3,61%	12	14,46%
[30-39] ans	25	30,12%	12	14%	37	44,58%
[40-49] ans	21	25,30%	8	9,64%	29	34,94%
[50-59] ans	3	3,61%	1	1,20%	4	4,82%
Plus de 60 ans	1	1,20%	0	-	1	1,20%
Total	59	71,08%	24	28,92%	83	100%

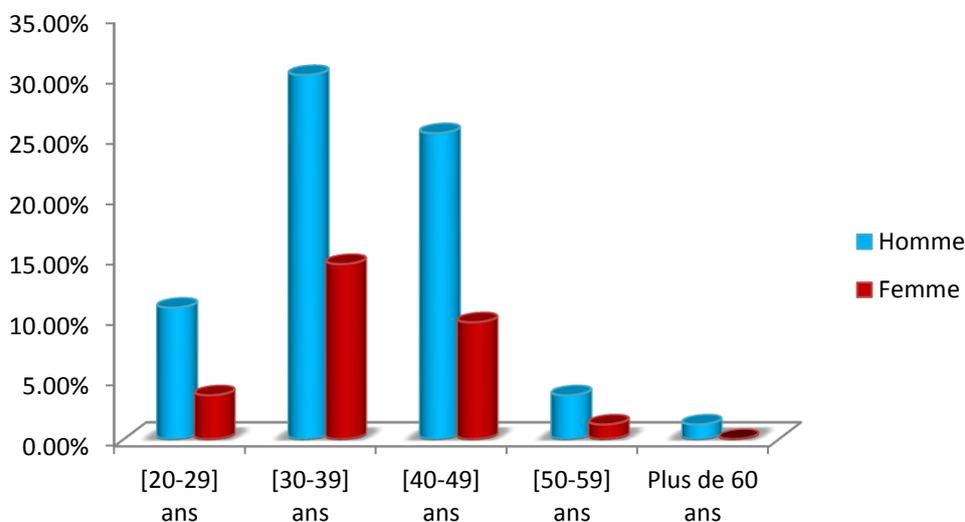
Source : établi à partir des données issues du questionnaire

L'échantillon de notre étude, se compose des hommes ainsi que des femmes. D'après le tableau, nous remarquons que la plupart des répondant est du sexe masculin avec un taux de 71,08% et qui dépasse largement celui du sexe féminin qui est de 28,92%.

Le tableau montre aussi qu'une grande partie de notre échantillon se situe dans la tranche d'âge de 30 ans à 39 ans avec un taux de 44,58%, suivie de la tranche de 40 ans à 49 ans avec un pourcentage de 34,94%.

Puis la tranche d'âge de 20 ans à 29 ans est représenté par taux de 14,46%, quant aux deux tranches d'âge 50 ans à 59 ans et plus de 60 ans, ont de très faibles taux, 4,82% pour la première tranche et 1,20% pour les plus de 60 ans.

Figure n° 04: Représentation selon les tranches d'âge



Source : élaborée à partir des résultats du tableau

La différence importante entre le taux du sexe masculin et du sexe féminin, peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise et ce, en rapport avec la dureté de l'emploi et l'aménagement des temps du travail vue que c'est une entreprise industrielle.

De plus, favoriser le recrutement des hommes par rapport aux femmes, s'explique par le fait que les hommes sont plus disponibles par rapport aux horaires de travail (travail de nuit) et s'engage à long terme dans leur carrière professionnelle, contrairement aux femmes qui ne peuvent pas accomplir certaines exigences de l'entreprise telles que les missions, les déplacements, les mutations..., ajoutant leur préoccupation comme les charges familiales, les congés de maternité.... Ce qui se répercute sur leur carrière professionnelle, et leur engagement.

Les taux élevés que représentent les deux tranches d'âge [30 ans-39 ans] et [40 ans-49 ans], s'explique par le fait que la grande partie de notre échantillon est en phase de début et de mi-carrière. Cela s'explique par le privilège de CEVITAL pour le recrutement des jeunes, ce qui

peut être associé à la gestion de la relève, cela permettra à l'entreprise de rajeunir sa pyramide des âges et de faire face au phénomène de papy-boom.

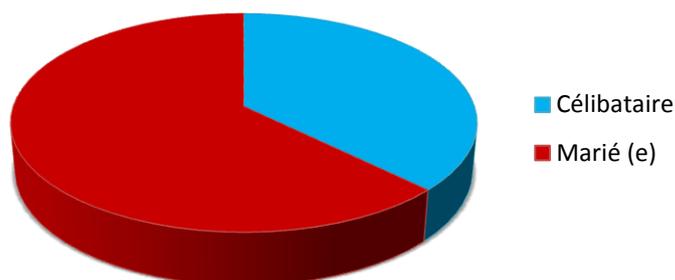
Tableau n° 06: répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	31	37,35%
Marié (e)	52	62,65%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données issues du questionnaire

Comme le montre ce tableau, le taux des membres qui sont mariés dépasse la moitié de l'échantillon, avec un pourcentage de 62,65%, par contre 37,35% représente le taux des personnes célibataires.

Figure n°05 : représentation de la situation familiale de l'échantillon



Source : élaborée à partir des données issues du tableau précédent

Ces taux s'expliquent par le fait que l'entreprise offre une stabilité et une confiance en termes de pérennité d'emploi. Par son gigantisme et sa notoriété et sa performance économique, ce qui incite les employés à fonder leur petite famille.

En revanche, le pourcentage élevé d'effectif marié peut constituer un obstacle pour sa politique de mobilité, notamment en matière de mutation, car beaucoup d'entre eux vont les refuser, sous prétexte que celles-ci ne favorisent pas la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

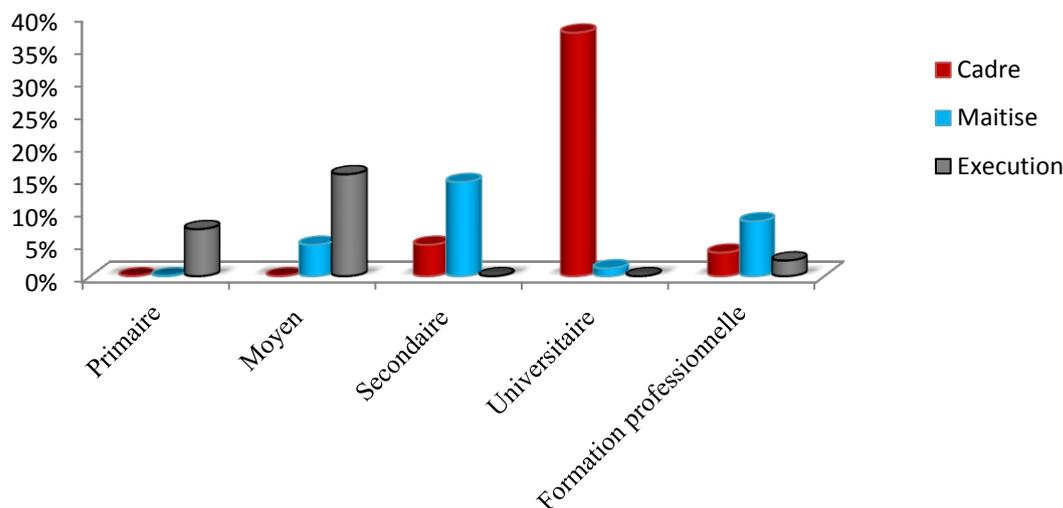
Tableau n° 07: répartition du niveau d’instruction de l’échantillon selon les catégories

Niveau d’instruction \ Catégories	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	%
	F	%	F	%	F	%		
Primaire	0	-	0	-	6	7,23%	6	7,23%
Moyen	0	-	4	4,82%	13	15,66%	17	20,48%
Secondaire	4	4,82%	12	14,46%	0	-	16	19,28%
Universitaire	31	37,35%	1	1,20%	0	-	32	38,55%
Formation professionnelle	3	3,61%	7	8,43%	2	2,41%	12	14,46%
Total	38	45,78%	24	28,92%	21	25,30%	83	100%

Source : établi à partir des données collectées par le questionnaire

Ce tableau traduit les différents niveaux d’instruction de notre échantillon, on remarque que les personnes ayant des diplômes universitaires dominent cet échantillon avec un pourcentage de 38,55%. Celles qui ont un niveau moyen et secondaire sont représentées par des taux presque semblables, 20,48% pour le niveau moyen et 19,28% pour le secondaire. 14,46% sont des diplômées de la formation professionnelle, par contre 7,23% ont un niveau primaire.

Figure n°06 : représentation du niveau d’instruction de l’échantillon selon les catégories



Source : réalisée à partir des résultats du tableau

D’après cette figure, on constate que la majorité 37,35% des personnes ayant un niveau universitaire occupe des postes de cadres, car ces postes exigent un haut niveau de qualifications. Une très faible partie d’entre elles travaille comme agent de maitrise qui est représentée par un taux de 1,20%.

Quant à celles qui ont un niveau moyen, elles sont réparties en deux catégories ; 15,66% sont des agents d'exécution 4,82% et des agents de maîtrise. La plus grande partie du niveau secondaire représente la catégorie maîtrise avec un taux 14,46% suivie de la catégorie cadre avec 4,82%.

Pour ce qui est des membres ayant suivis une formation professionnelle, 8,43% sont des agents de maîtrise, 2,41% des agents d'exécution et 3,61% des cadres. Par contre la totalité des travailleurs ayant un niveau primaire sont des agents d'exécution, car ces postes ne nécessitent pas un haut niveau de qualifications.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que l'entreprise fait en sorte que chaque personne occupe un poste correspondant à son niveau d'instruction, à ses qualifications et capacités individuelles, tout en essayant de favoriser l'adéquation entre poste et profil.

4.2.2. Données relatives au recrutement :

Dans cet axe, nous allons analyser les questions relatives au recrutement, à l'ancienneté, à la nature du poste occupé ainsi que sa relation avec le diplôme et les compétences de la personne qui l'occupe.

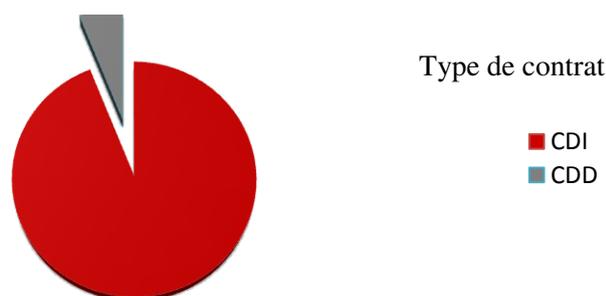
Tableau n° 08 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	78	93,98%
CDD	5	6,02%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données issues du questionnaire

93,98% de notre échantillon sont des recrutées par des contrats à durée indéterminée (CDI). Par contre une minorité de 6,02% est recrutée par des contrats à durée déterminée (CDD).

Figure n°07 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat



Source : réalisée à partir des résultats du tableau ci-dessus

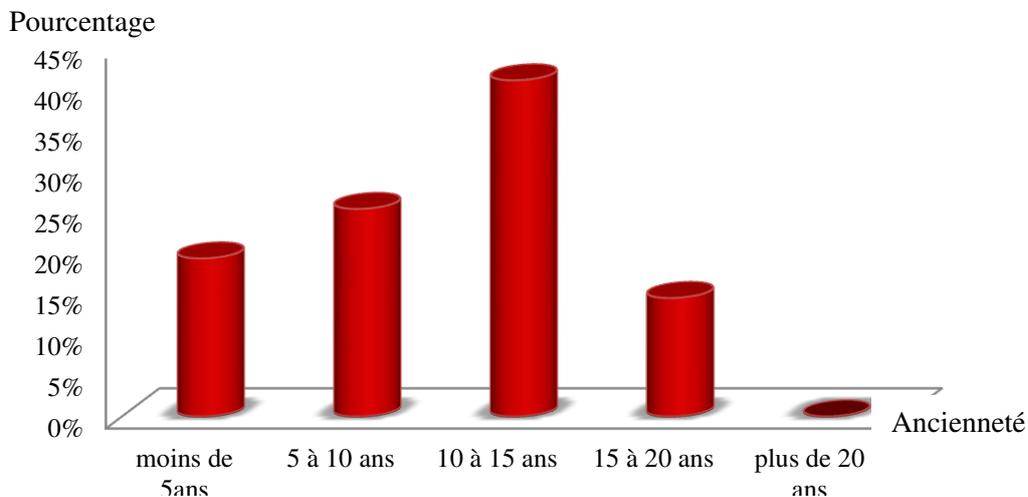
Tableau n° 09: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
moins de 5ans	16	19,28%
5 à 10 ans	21	25,30%
10 à 15 ans	34	40,96%
15 à 20 ans	12	14,46%
plus de 20 ans	0	0%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données recueillies par le questionnaire

Selon le tableau n° 09, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre 10 à 15 ans avec 40,96%, suivi par 25,30% qui représente le taux des enquêtés qui ont une ancienneté entre 5 à 10 ans.

Par contre les deux autres catégories ont des taux moins élevés 19,28% pour les enquêtes ayant une ancienneté de moins de 5 ans, 14,46% de 15 à 20 ans et 0% pour plus de 20ans.

Figure n° 08: Représentation de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Source : réalisée à partir des résultats issus du tableau

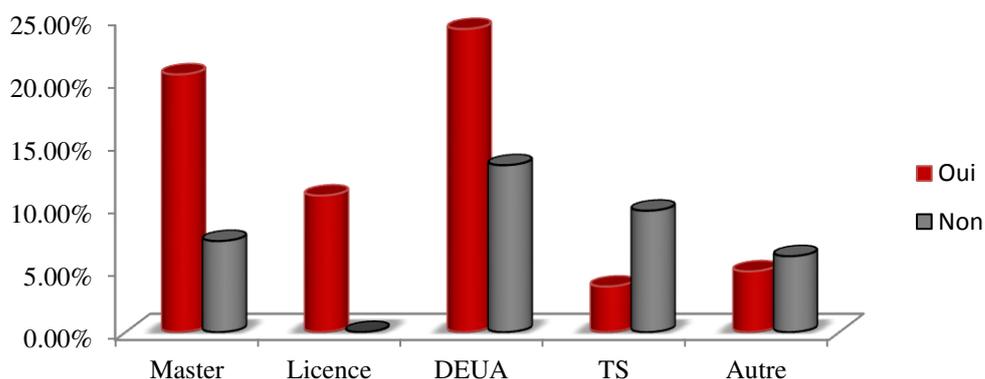
Le taux élevé de la tranche d'ancienneté allant de 10 à 15 ans, révèle l'existence de la stabilité du personnel de l'entreprise, ce qui peut se traduire par la fidélité de ces personnes vis-à-vis de leur entreprise.

Tableau n° 10: La relation du poste occupé avec le diplôme

Diplôme \ Adéquation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Master	17	20,48%	6	7,23%	23	27,71%
Licence	9	10,84%	0	-	9	10,84%
DEUA	20	24,10%	11	13,25%	31	37,35%
TS	3	3,61%	8	9,64%	11	13,25%
Autre	4	4,82%	5	6,02%	9	10,84%
Total	53	63,86%	30	36,14%	83	100%

Source : données du questionnaire

63,86% des personnes occupent des postes qui sont en relation avec leurs diplômes initiales, par contre 36,14% trouvent que leurs postes n'est pas en adéquation avec leurs diplômes.

Figure n° 09 : L'adéquation entre poste et diplôme

Source : Réalisé à partir des résultats du tableau ci-avant

La figure montre que la moitié des personnes ayant un diplôme de master travaillent dans leur domaine de formation, au moment au celles ayant un diplôme de licence prouvent le contraire, puisqu'ils estiment qu'ils sont lésés dans le processus d'affectation, ce qui fait qu'ils sont orientés vers des postes jugés inférieurs à leurs compétences.

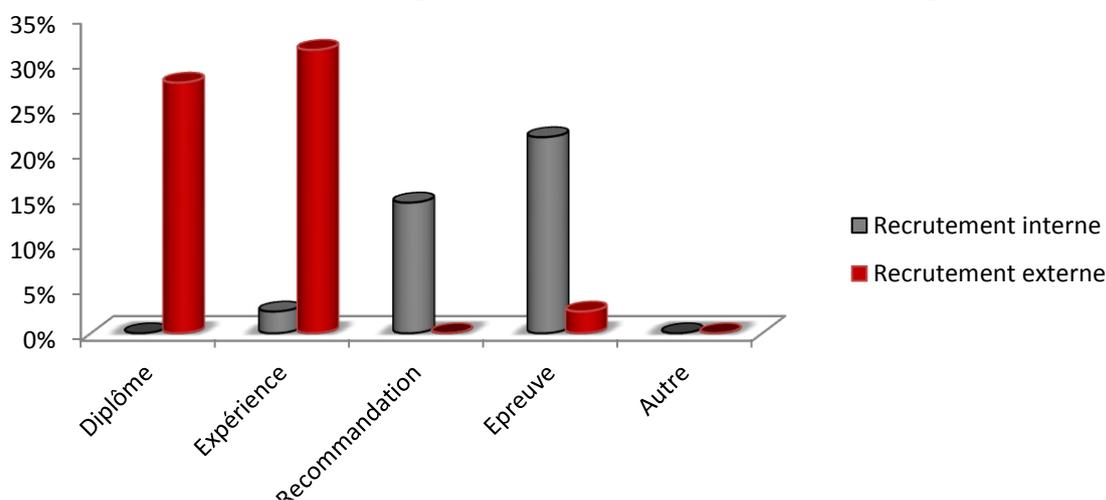
Tableau n° 11 : répartition des critères d'accès au poste actuel selon le type de recrutement

types critères	Recrutement interne		Recrutement externe		total	%
	F	%	F	%		
Diplôme	0	-	23	27,71%	23	27,71%
Expérience	2	2,41%	26	31,33%	28	33,73%
Recommandation	12	14,46%	0	-	12	14,46%
Epreuve	18	21,69%	2	2,41%	20	24,10%
Autre	0	-	0	-	0	-
Total	32	38,55%	51	61,45%	83	100%

Source : données issues du questionnaire

D'après ce tableau, nous pouvons en déduire que la majorité des membres de l'échantillon 61,45% est recrutée de l'extérieur, 31,33% sont recrutés grâce à leur expérience, 27,71% par rapport à leurs diplômes et 2,41% par épreuve.

Par contre 38,55% sont recrutées de l'intérieur, 21,69% à base des épreuves, 14,46% par recommandation et 2,41% par rapport à leur expérience.

Figure n° 10 : Corrélation entre le type de recrutement et les critères d'accès au poste

Source : Réalisée à partir des résultats du tableau ci-avant

Malgré le taux élevé des recrutements externes, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de mouvements à l'intérieur de l'entreprise, tout dépend du degré de l'urgence. Le recours au recrutement externe peut être dû au fait que l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées pour promouvoir des postes.

Les recrutements externes se font généralement en prenant en compte le diplôme et l'expérience, par contre, le recrutement interne se fait par le biais d'épreuve et de recommandations.

4.2.3. Données relatives à la formation et l'évaluation

Cet axe traitera l'ensemble des informations ayant lien avec la formation professionnelle et l'évaluation.

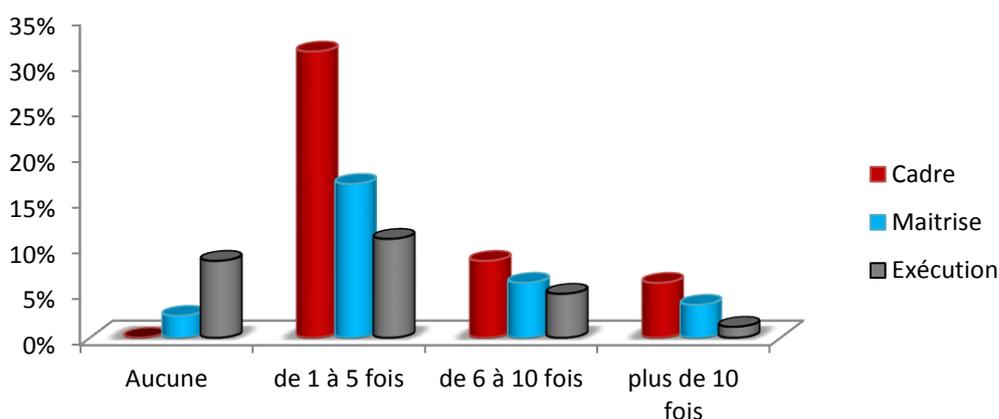
Tableau n° 12 : Répartition du nombre de formations selon la catégorie socioprofessionnelle

catégorie	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Aucune	0	-	2	2,41%	7	8,43%	9	10,84%
de 1 à 5 fois	26	31,33%	14	16,87%	9	10,84%	49	59,04%
de 6 à 10 fois	7	8,43%	5	6,02%	4	4,82%	16	19,28%
plus de 10 fois	5	6,02%	3	3,61%	1	1,20%	9	10,84%
Total	38	45,78%	24	28,92%	21	25,30%	83	100%

Source : réalisé à partir des données du questionnaire

Ce tableau récapitule le nombre de formations effectués par notre échantillon. Il indique que 10,84% de personnes n'ont pas bénéficié d'une formation depuis leur recrutement, 10,84% ont bénéficié de plus de 10 formations, 19,28% entre 6 à 10 formations, par contre 59,04% ont bénéficié entre 1 à 5 formations.

Figure n° 11 : Représentation de nombre de formation effectué selon la catégorie



Source : Réalisé à partir des résultats du tableau

Au regard de cette figure, on constate que l'entreprise offre des actions de formation pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Le pourcentage le plus élevé est celui des individus ayant bénéficié de 1 à 5 formations, notamment la catégorie cadre et maitrise. On peut associer ce taux à l'importance qu'accorde l'entreprise pour cette pratique, elle offre des actions de formations dans le but de faciliter

l'intégration professionnelle de ses collaborateurs en les familiarisant à leur environnement de travail et facilite encore leur changement de poste, car ces formations permettent le développement de leurs compétences, et favorisent leur adaptation, généralement celles-ci s'effectuent sous forme de séminaire.

Tableau n° 13: Répartition de l'échantillon selon la façon d'accès à la formation

Accès à la formation	Fréquence	Pourcentage
Choix personnel	5	5,62%
Décision de la DG	9	10,11%
Décision de la DRH	58	65,17%
Recommandation de la hiérarchie	17	19,10%

Source : établi à partir des données du questionnaire

A partir de ce constat, on déduit que la majorité des formations sont effectuées par rapport à la décision qui découle de la DRH. Cela exprime l'existence d'une politique de formation à l'intérieur de l'entreprise, de plus, la DRH se soucie du développement des compétences des salariés.

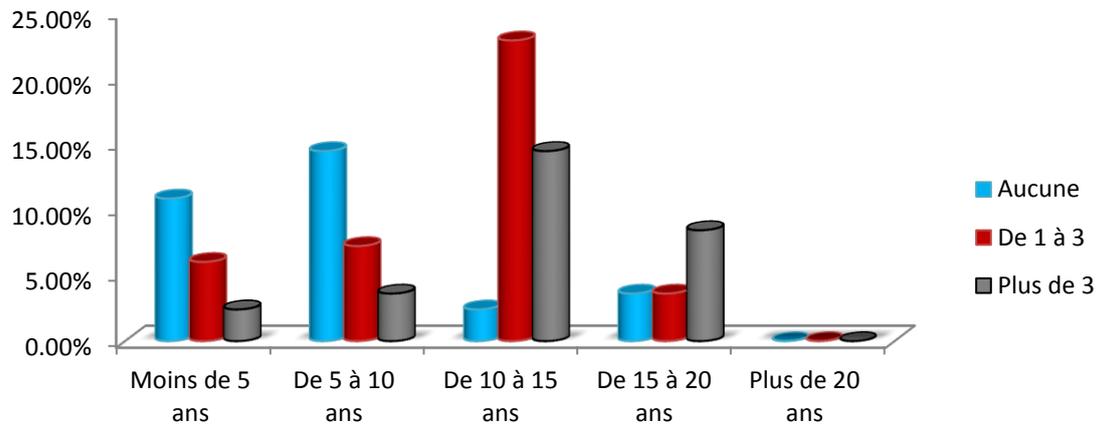
Tableau n° 14 : Répartition du nombre d'évaluation selon l'ancienneté

Evaluation \ Ancienneté	Aucune		De 1 à 3		Plus de 3		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	9	10,84%	5	6,02%	2	2,41%	16	19%
De 5 à 10 ans	12	14,46%	6	7,23%	3	3,61%	21	25%
De 10 à 15 ans	2	2,41%	19	22,89%	12	14,46%	34	41%
De 15 à 20 ans	3	3,61%	3	3,61%	7	8,43%	12	14%
Plus de 20 ans	0	-	0	-	0	-	0	-
Total	26	31,33%	33	39,76%	24	28,92%	83	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

On observe dans ce tableau que 39,76% des membres de l'échantillon ont été soumis à une à 3 évaluations durant leur carrière dans l'entreprise, 28,92% ont eu plus de 3 évaluation, par contre 31,33% n'ont pas été évalué depuis leur recrutement.

Figure n° 12 : Représentation de nombre d'évaluation selon l'ancienneté



Source : Réalisée à partir des résultats du tableau

On observe dans cette figure, que les personnes qui ont été évalué plusieurs fois depuis leur recrutement sont celles qui ont une ancienneté entre 10 à 15 ans dans l'entreprise.

Par contre les personnes qui n'ont jamais été soumises à une évaluation, sont celles qui travaillent dans l'entreprise depuis moins de 10 ans.

Malgré que la plupart des salariés enquêtés travaillent depuis des années dans l'entreprise, mais le nombre d'évaluation est restreint, ces résultats peuvent être justifié par le fait que le système d'évaluation de l'entreprise est récemment mis en place.

Tableau n° 15 : Les finalités des évaluations

Finalité de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Mobilité	32	48,48%
Augmentation salaire	21	31,82%
Prise en compte des besoins	5	7,58%
Autre	8	12,12%
Total	66	100%

Source : réalisé à partir des données collectées par le questionnaire

D'après ce tableau, la finalité la plus reconnue est celle de la mobilité avec un taux de 48,48% suivie par l'augmentation de salaire avec un taux de 31,82%, nous remarquons que la prise en compte des besoins n'est pas au centre des finalités de l'évaluation.

A partir de ces résultats, on constate que l'entreprise procède à l'évaluation de ses collaborateurs avant tout mouvement de mobilité. Nous pouvons déduire aussi, que

l'entreprise ne prend pas en compte les besoins exprimés par tous les collaborateurs, cela peut être du au nombre important d'effectif qu'elle gère.

Tableau n° 16 : sentiment approuvé après l'évaluation

Sentiment approuvé	Fréquence	Pourcentage
Jugé	23	32,39%
Considéré	31	47,89%
Valorisé	7	14,08%
Autre	4	5,63%
Total	65	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

On remarque à partir des résultats de ce tableau, que 14,08% des enquêtés évalués estiment qu'ils sont valorisé, la majorité estiment qu'ils sont considérés et valorisés avec un pourcentage de 47,89%, alors que 32,39% estiment qu'ils sont juste jugés.

D'après les sentiments approuvés par les enquêtés vis-à-vis de leur évaluation par l'entreprise récapitulés dans le tableau, on constate que celle-ci n'accorde pas une grande importance aux souhaits de ses collaborateurs.

4.2.4. Données relatives à la mobilité et promotion :

Cet axe traitera les informations ayant relation avec la mobilité professionnelle et la promotion.

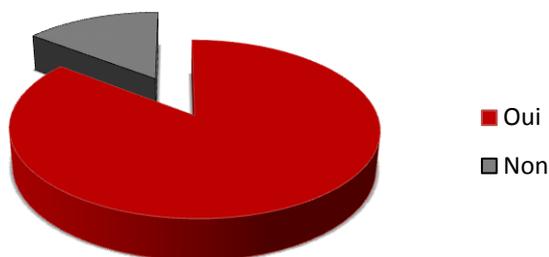
Tableau n° 17 : l'avis des enquêtés sur l'existence de mouvements de mobilité

Existence de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	71	85,54%
Non	12	14,46%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

Les résultats du tableau n° 17 montrent que la quasi-totalité de notre échantillon trouve qu'il existe des mouvements de mobilité au sein de l'entreprise représentée par le taux de 85,54%. Alors qu'une minorité de 14,46% trouve le contraire. Cette affirmation s'explique par le fait que ces derniers n'ont pas été concernés par ces mouvements et ne sont pas assez informé.

Figure n° 13 : répartition de l'échantillon selon leur avis sur l'existence de mouvements



Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus

Les résultats de la figure n°13 illustrent l'existence des mouvements de mobilité au sein de l'entreprise, ce qui a été confirmé par la quasi-totalité des effectifs de l'échantillon.

Tableau n° 18: répartition de l'échantillon selon la participation à la mobilité

Participation à la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	61,45%
Non	32	38,55%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données collectées par le questionnaire

Les résultats qui figurent dans ce tableau, indiquent que 61,45% des membres de l'échantillon ont été concerné par les mouvements de la mobilité existants dans l'entreprise. Tant disque 38,55% n'ont pas fait l'objet de mobilité.

Tableau n° 19 : La répartition des types de mobilité selon sa nature

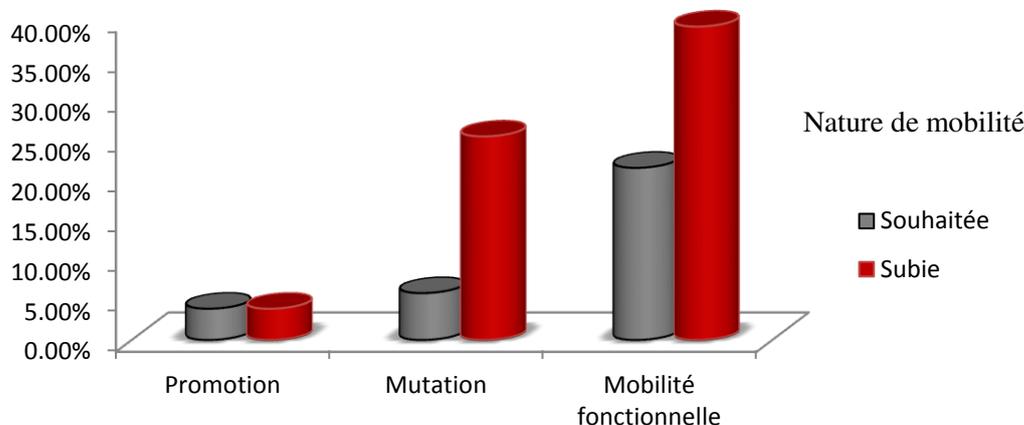
Nature de Mobilité / Type de Mobilité	Souhaitée		Subie		total	
	F	%	F	%	F	%
Promotion	2	3,92%	2	3,92%	4	7,84%
Mutation	3	5,88%	13	25,49%	16	31,37%
Mobilité fonctionnelle	11	21,57%	20	39,22%	31	60,78%
Total	16	31,37%	35	68,63%	51	100%

Source : élaboré à partir des données recueillies par le questionnaire

Le tableau n°19 illustre les types de mobilité dont ont fait objet les membres de notre échantillon, et cela selon la nature de cette dernière, c'est-dire, choisie ou subie. On note que

31,37% ce sont des mobilités choisies par les membres, tant disque, 68,63% ce sont des mobilités subies qui se réalisent par rapport aux besoins de l'entreprise.

Figure n° 14 : la représentation des types de mobilité répartis selon la nature



Source : élaboré à partir des données du tableau ci-dessus

la mobilité la plus fréquentée est la mobilité fonctionnelle avec un taux de 60,78%, qui est majoritairement subie 39,22%. Suivie des mouvements de mutation avec 31,37%, ces mutations aussi sont beaucoup plus subies par 31,37%.

De plus, on remarque que les deux nature de promotion ont des équivalents.

Ces taux reflètent l'existence de différents types de mobilité au sein de l'entreprise, notamment la mobilité fonctionnelle. Néanmoins, il reste l'insuffisance de l'entreprise dans la prise en considération de toutes les attentes de ces collaborateurs en matière de mobilité.

Tableau n° 20 : L'objectif recherché par entreprise à travers la mobilité

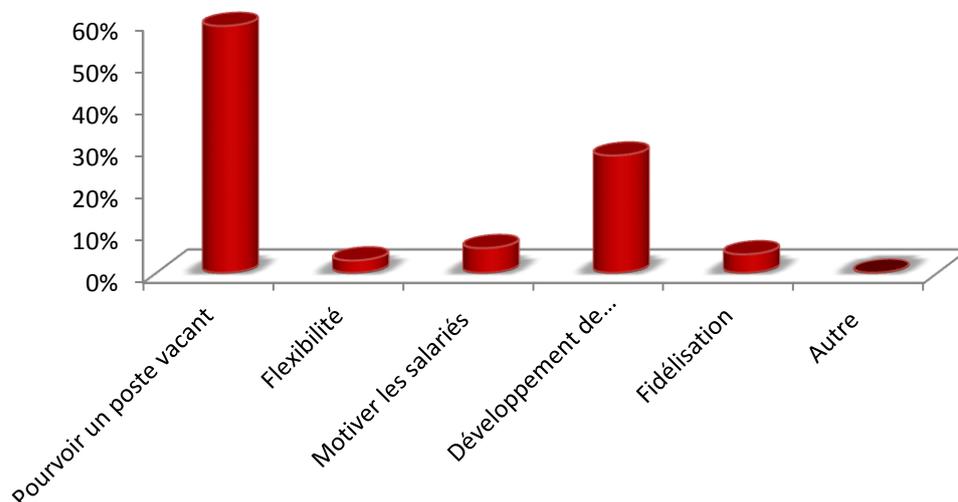
Objectif de la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Pourvoir un poste vacant	40	58,82%
Flexibilité	2	2,94%
Motiver les salariés	4	5,88%
Développement de compétences	19	27,94%
Fidélisation	3	4,41%
Autre	0	-

Source : crée à partir des données collectées par le questionnaire

Nous distinguons à partir de ce tableau, que l'objectif principal recherché par l'entreprise à travers sa politique de mobilité est de pourvoir des postes vacants, exprimé avec un pourcentage de 58,82% qui reflète la majorité de notre échantillon.

Le deuxième objectif ayant un taux aussi important est celui de développement des compétences 27,94%. Quant aux deux objectifs de motivation et de fidélisation sont exprimés avec de très faibles taux.

Figure n° 15 : objectif recherché par la mobilité



Source : réalisée à partir des résultats du tableau

A partir de ces remarques, on déduit que la politique de mobilité de l’entreprise CEVITAL est une politique au coup par coup.

D’après les réponses obtenues, on constate aussi que les actions de mobilité mises en évidence n’ont pas visées la fidélisation et la motivation de ces personnes, sauf par une minorité. Ces faits peuvent être justifiés par la possibilité de disponibilité d’autres stratégies de motivation et de fidélisation dans l’entreprise.

Tableau n° 21 : Les critères pris en compte pour les actions de mobilité

Critères de mobilité	Fréquence	Pourcentage
L'ancienneté	14	26,42%
Le diplôme	4	7,55%
Les compétences	30	56,60%
La rentabilité	3	5,66%
Autre	2	3,77%

Source : élaboré à partir des données du questionnaire

Nous constatons à travers ces résultats, que la grande partie des mobilités sont menées d’abord en prenant en considération les compétences des concernés exprimés par le taux de

56,60%, le deuxième critère est celui de l'ancienneté 26,42%, quant aux deux autres critères diplôme et rentabilité, ils n'ont pas assez d'importance par rapport à ces deux derniers.

A partir de là, nous pouvons relier la finalité des actions de formation qui visent le développement des compétences avec les critères de mobilité. On peut donc dire, que les formations offertes aux collaborateurs visant leur développement de compétences, vont servir l'entreprise dans la réalisation de ses mouvements de mobilité.

Tableau n° 22 : Les bases de la politique de promotion

Base de promotion	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	16	31,37%
Compétences et Qualifications	29	56,86%
Formation	6	11,76%
Autres	0	0

Source : réalisé à partir des données du questionnaire

On remarque d'après les réponses obtenues dans ce tableau, que l'entreprise se base beaucoup plus dans sa politique de promotion sur les compétences des personnes concernées 56,86%, puis comme deuxième critère important on trouve celui de l'ancienneté exprimé avec un pourcentage de 31,37%. Quant aux formations elles sont faites pour accompagner les personnes promues afin de s'adapter à leurs nouveaux postes.

Tableau n° 23 : La satisfaction des catégories socioprofessionnelles enquêtées de la politique de mobilité de CEVITAL

Satisfait / non Satisfait Catégories	Satisfait		Non satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	6,02%	32	39,76%	38	45,78%
Maitrise	4	-	20	28,92%	24	28,92%
Exécution	21	-	0	25,30%	21	25,30%
Total	31	6,02%	52	93,98%	83	100%

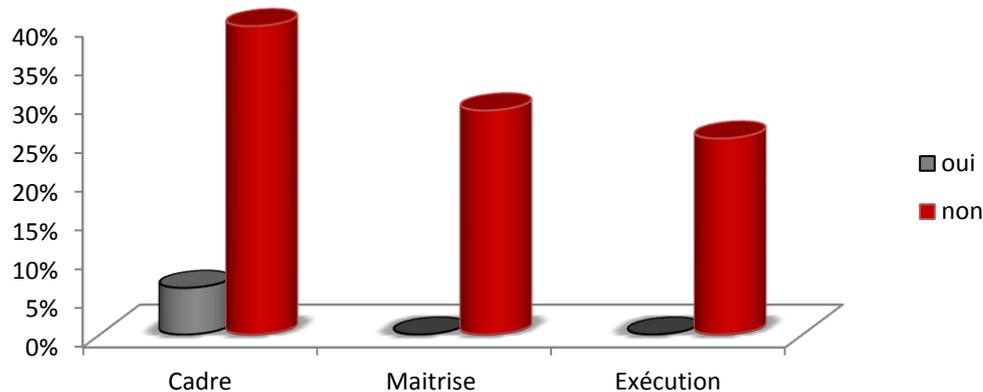
Source : réalisé à partir des données du questionnaire

Ce tableau récapitule la position des catégories socioprofessionnelles enquêtées par rapport à leur satisfaction de la politique de mobilité mise en place par l'entreprise CEVITAL.

On constate à partir de ces résultats, que 93,98% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la politique de mobilité de l'entreprise. D'après les réponses que nous avons obtenues, certains

enquêtés jugent que les critères retenus de la politique de promotion de l'entreprise ne sont pas objectifs, d'autres prétendent qu'elle ne se fait pas selon le mérite, pour d'autres ces pratiques ne sont pas identiques pour tous, certaines unités ne sont pas touchées par celle-ci, son seul et unique objectif est de pourvoir des postes vacants.

Figure n°16 : la représentation de la satisfaction des CSP de la politique de mobilité de CEVITAL



Source : Réalisée à partir des résultats du tableau ci- dessus

De ces constats, une minorité des enquêtés ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de la politique de mobilité de l'entreprise, cette minorité se trouve dans la catégorie cadre, on peut donc associer cette satisfaction à la position de ces cadres dans l'entreprise.

L'insatisfaction des deux autres catégories est liée d'abord à leur volonté de progresser dans l'entreprise. Ensuite, à l'ignorance de certains enquêtés de l'existence des mouvements de mobilité au sein de l'entreprise comme nous l'avons constaté dans le point précédent, ainsi qu'au manque d'informations sur les postes vacants. Ajoutant à cela, la politique de mobilité de l'entreprise d'après les résultats précédents et les réponses obtenues dans les deux entretiens, est une politique au coup par coup, ce qui ne permet pas à tous les collaborateurs l'en bénéficier.

4.2.5. Données relatives à la gestion de carrière :

Dans cet axe, nous allons analyser les réponses abstenuées par le questionnaire en relation avec la gestion des carrières. Ainsi que sur le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise.

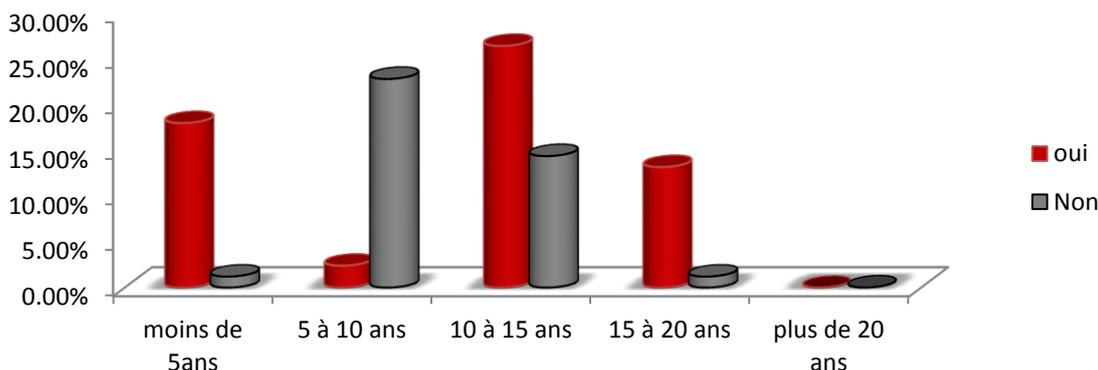
Tableau n° 24 : l’avis des enquêtés sur leur parcours professionnel au sein de l’entreprise

Satisfaisant / non Satisfaisant Ancienneté	Satisfait		Non satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
moins de 5ans	15	18,07%	1	1,20%	16	19,28%
5 à 10 ans	2	2,41%	19	22,89%	21	25,30%
10 à 15 ans	22	26,51%	12	14,46%	34	40,96%
15 à 20 ans	11	13,25%	1	1,20%	12	14,46%
plus de 20 ans	0	-	0	0%	0	-
Total	50	60,24%	33	39,76%	83	100%

Source : réalisé à partir des données du questionnaire

D’après les résultats de ce tableau, On constate que 60,24% des membres de notre échantillon sont satisfaits à l’égard de leurs parcours professionnels au sein de CEVITAL, contre 39,76% qui ne sont pas satisfait.

Figure n° 17 : représentation de l’avis des enquêtés à propos leur parcours au sein de l’entreprise



Source : réalisée à partir des résultats du tableau ci- avant

en analysant les données de la figure ci-dessus relatives au degré de satisfaction des enquêtées vis-à-vis de leur parcours professionnel, on trouve presque la totalité 18,07% des personnes ayant une ancienneté de moins de 5 ans qui sont satisfaits de leur parcours au sein de CEVITAL, car ces derniers sont nouvellement recrutés et n’ont pas assez d’ancienneté dans l’entreprise leur parcours semble largement suffisant.

Celles marquent une ancienneté de 10 ans à 5 ans d’ancienneté expriment le taux le plus élevé de satisfaction soit 26,51%.

L’insatisfaction d’autres est justifiée par le fait que la plupart d’entre elles sont des agents de maîtrise et de l’exécution qui occupent des postes pour une longue durée. Cette dernière reflète leur envie de progresser et d’occuper des postes plus supérieurs dans l’entreprise.

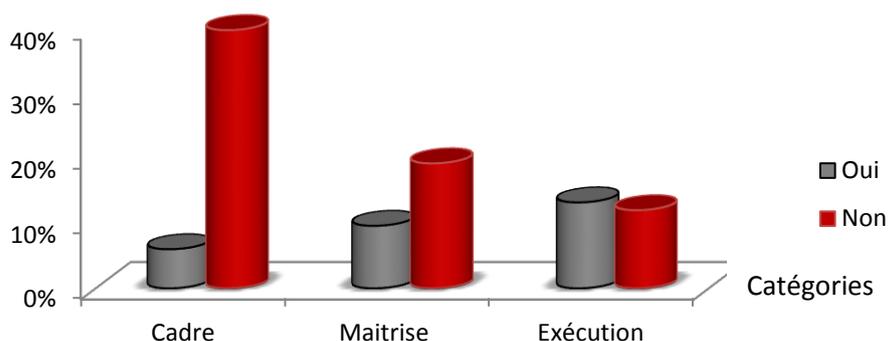
Tableau n° 25 : Le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières de ses collaborateurs

L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	6,02%	33	39,76%	38	45,78%
Maitrise	8	9,64%	16	19,28%	24	28,92%
Exécution	11	13,25%	10	12,05%	21	25,30%
Total	24	28,92%	59	71,09%	83	100%

Source : réalisé à partir des données du questionnaire

Ces résultats expliquent que 71,09% des membres de notre échantillon trouvent que l'entreprise ne joue pas un rôle sur le développement de leur carrière, contre 28,92% qui prouvent le contraire.

Figure n° 18 : représentation de l'avis des enquêtés sur le rôle que joue l'entreprise dans leur



Source : réalisée à partir des résultats du tableau ci- dessus

Les personnes qui trouvent que l'entreprise joue un rôle sur le développement de leur carrière ont justifié leurs réponses par la disponibilité des actions de formations dans l'entreprise, cela signifie que ces personnes estiment que ces actions ont un impact sur leurs carrières.

Par contre le taux élevé des personnes qui trouvent que l'entreprise ne joue pas un rôle dans le développement de leur carrière peut s'expliquer par le manque d'informations mises en leur disposition, ainsi la non formalisation de cette pratique au sein de l'entreprise.

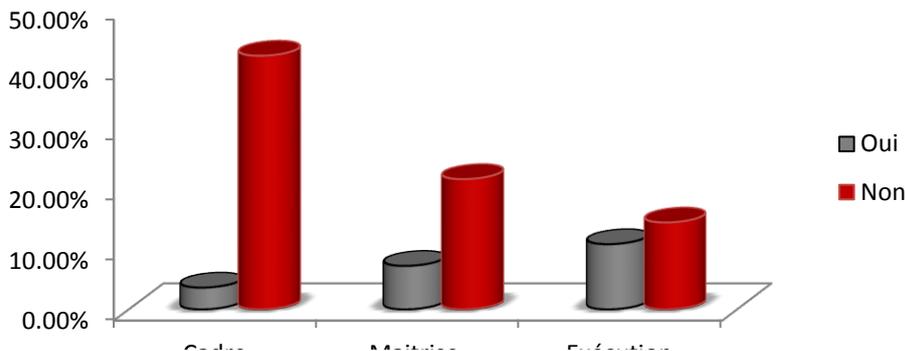
Tableau n° 26 : La satisfaction des enquêtés de la manière avec laquelle l'entreprise gère leur carrière

Satisfait/ Non Catégories	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	3	3,61%	35	42,17%	38	45,78%
Maitrise	6	7,23%	18	21,69%	24	28,92%
Exécution	9	10,84%	12	14,46%	21	25,30%
Total	18	21,69%	65	78,31%	83	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

Ce tableau révèle que 21,69% des enquêtés sont satisfait de la façon par laquelle l'entreprise gère leurs carrières par contre la quasi-totalité soit du taux 78,31%, ils ne sont pas satisfait.

Figure n° 19 : représentation de l'avis des enquêtés vis-à-vis la façon dont l'entreprise gère leur carrière



Source : réalisée à partir des résultats du tableau

78,31% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la manière avec laquelle l'entreprise gère leur carrière. Beaucoup d'entre eux ont avancé faits qu'il n'existe pas de suivi des parcours professionnels et non plus un système de gestion des carrières dans l'entreprise, d'autres malgré leur ancienneté dans le poste aucun engagement des responsables pour gérer leur carrière est envisagé, pour eu l'entreprise est dans un rythme très lents.

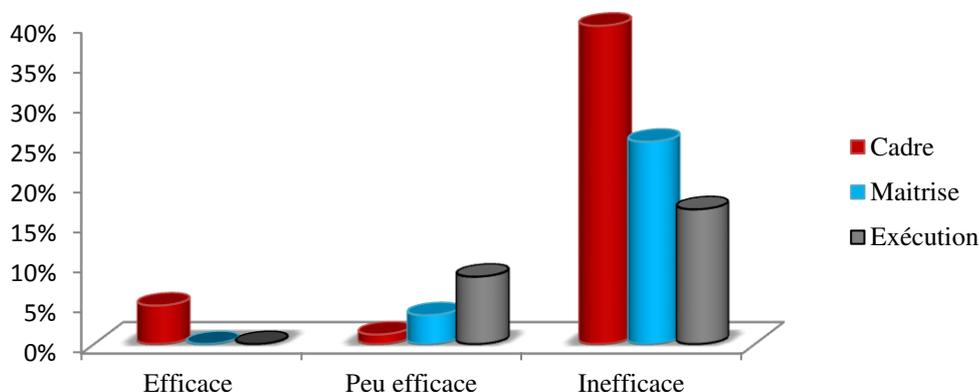
Tableau n° 27 : L'avis des catégories socioprofessionnelles sur le système de gestion de carrière

Avis Catégorie	Efficace		Peu efficace		Inefficace		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	4	4,82%	1	1,20%	33	39,76%	38	45,78%
Maitrise	0	-	3	3,61%	21	25,30%	24	28,92%
Exécution	0	-	7	8,43%	14	16,87%	21	25,30%
Total	4	4,82%	11	13,25%	68	81,93%	83	100%

Source : établi à partir des données collectées par le

D'après ce tableau, on remarque que 4,82% des membres trouvent que le système de gestion de carrière de l'entreprise est efficace, 13,25% le trouvent peu efficace, alors que 81,93% jugent qu'il est inefficace.

Figure n° 20 : représentation de l'avis des CSP sur le système de gestion de carrière



Source : réalisée à partir des résultats du tableau ci-avant

A travers ce qui est collecté et traité comme informations, nous pouvons constater que la plupart des enquêtés que se soit cadres, agents de maitrise ou d'exécution jugent que le système de gestion de carrière de CEVITAL est inefficace, du fait, qu'il ne prend pas en considération leurs aspirations et leurs attentes.

Cette perception peut être due au manque d'informations, la non formalisation et la non concrétisation de la pratique par l'entreprise.

Tableau n° 28 : le système vous-a-t-il permis de vous améliorer professionnellement ?

L'amélioration professionnelle grâce au système de gestion de carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	19,28%
Non	67	80,72%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données issues du questionnaire

D'après les informations qui figurent dans le tableau n°28, nous pouvons souligner et mettre le point sur le fait, qu'il ya 80,72% des membres de l'échantillon trouvent que le système n'a pas favorisé leur amélioration professionnelle, et ce en relation avec les réponses précédemment avancées, entre autres, nous soulignons le manque de considération et la négligence des besoins et des aspirations individuelles.

Tant disque 19,28% des personnes questionnées stipulent qu'il leur a permis de s'améliorer professionnellement, et ce commençant par leur recrutement puis par les différentes formations et promotion offertes par l'entreprise.

4.2.6. Données relatives à la fidélisation et à la motivation :

Cet axe, va porter sur la motivation et la fidélisation du personnel et l'ensemble des éléments qui peuvent contribuer à l'un ou à l'autre.

Tableau n° 29 : la mobilité constitue-t-elle une source de motivation ?

La mobilité est-t-elle source de motivation?	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	53,01%
Non	39	46,99%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données collectées par le questionnaire

Le taux des personnes qui pensent que la mobilité constitue une source de motivation n'est pas très éloigné de celui des personnes qui prouvent le contraire, respectivement 53,01%, 46,99%.

Les personnes qui perçoivent la mobilité comme source de motivation soulignent ; que la mobilité est indispensable car elle permet aux personnes d'évoluer au fil du temps, d'avoir de nouveaux challenges, de développer ses propres compétences ou d'acquérir des nouvelles, de gagner en flexibilité et polyvalence. En effet, on peut dire que ces personnes sont ambitieuses, elle cherche de progresser et d'évoluer professionnellement, elles n'aiment être figé ans le moindre changement.

La perception des personnes qui trouvent que la mobilité n'est pas une source de motivation, peut être associée au fait que ces personnes aiment la stabilité et la sécurité d'emploi, de plus, la crainte de ne pas pourvoir s'adapter au nouveau poste.

Tableau n° 30: cas de figure où la mobilité est perçue comme facteur de motivation

Cas figure ou la mobilité est perçue comme motivante	Fréquence	Pourcentage
Acquérir de nouvelles compétences	48	35,04%
Améliorer mon statut dans l'entreprise	23	16,79%
Etre mieux rémunéré	16	11,68%
Développer mon parcours professionnel	38	27,74%
Avoir plus de responsabilités	12	8,76%

Source : établi à partir des données du questionnaire

A travers les résultats obtenus, nous avons 35,04% des réponses concernant l'acquisition de nouvelles compétences, suivi de développer de parcours professionnel par 27,74%, et de l'amélioration de statut dans l'entreprise par 16,79%. Le niveau responsabilités élevé n'est pas au centre des facteurs de motivation de notre échantillon.

A partir de ces résultats, on constate que la mobilité est perçue comme une source de motivation dans le cas où elle permet d'abord l'acquisition de nouvelles compétences, par la suite le développement du parcours professionnel et l'amélioration de statut dans l'entreprise.

Tableau n° 31 : la perception de l'échantillon vis-à-vis de la mobilité

Perception vis-à-vis de la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Stress, malaise et conflits	24	22,86%
Affaiblissent de l'esprit et dynamique des équipes	21	20,00%
Plus grande charge de travail	12	11,43%
Craintes vis-à-vis de votre orientation de carrière	48	45,71%

Source : établi à partir des données issues du questionnaire

La mobilité dans la majorité des cas est bénéfique, elle est vue positivement car elle est considérée comme un facteur de motivation, mais dans certains cas elle peut constituer un frein qui pèse lourdement sur le développement des carrières des travailleurs.

Nous remarquons dans le tableau n°31 que le pourcentage le plus élevé est celui lié à la crainte vis-à-vis d'orientation de carrière 45,71%. Nous pouvons dire que ces collaborateurs sont réticents et ils ont peur de l'avenir et de l'incertitude.

22,86% se sont les réponses sur la perception de la mobilité comme source de stress, malaise et conflits, tant disque l'affaiblissent de l'esprit et dynamique des équipes, elle est de 20% par rapport à l'ensemble des réponses obtenues. La considération de la mobilité comme une plus grande charge au travail représente le plus faible taux des réponses 11,43%.

En synthèse, nous pouvons dire que l'élément qui pousse le plus les individus à être réticent vis-à-vis les mouvements de mobilité, est la crainte de l'orientation de leur carrière, ces personnes ont peur d'être mal orienté car cela peut avoir des répercutions non seulement sur leur vie professionnelle, mais aussi sur leur vie personnelle.

Tableau n° 32 : les éléments incitants à donner le meilleur de soi

les éléments incitants à donner le meilleur de soi	Fréquence	Pourcentage
La reconnaissance et le mérite	41	22,65%
Le meilleur salaire	49	27,07%
Votre conscience professionnelle	23	12,71%
Les conditions matérielles de travail	12	6,63%
Qualité de relations humaines	26	14,36%
Une promotion	30	16,57%
Total	181	100%

Source : établi à partir des données collectées par le questionnaire

Cette question est faite d'une manière où les personnes peuvent choisir plus d'une réponse.

D'après les résultats figurant dans le tableau ci-dessus, on a uniquement 6,63% des réponses considérant que l'élément qui incite à donner le meilleur de soi est les conditions matérielles de travail, alors qu'un meilleur salaire est perçu comme l'élément le plus incitant avec un pourcentage de 27,07% , suivi de la reconnaissance et le mérite avec 22,65%, la promotion vient en troisième position avec un taux de 16,57%.

De manière générale, on peut déduire qu'un meilleur salaire est l'élément le plus incitant à exercer et fournir le maximum d'efforts.

Tableau n° 33 : répartition de l'échantillon selon leur envie de quitter l'entreprise :

Avez-vous pensés à quitter l'entreprise ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	12,05%
Non	73	87,95%
Total	83	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

Nous constatons à partir de ces résultats que 87,95% des personnes ne désire pas quitter l'entreprise dans un avenir proche. Certains ont déclaré qu'ils ne veulent pas quitter l'entreprise tant qu'ils s'approchent de leur retraite. D'autres trouvent que l'entreprise leur offre d'autres opportunités que la progression professionnelle, telles que, les conditions matérielles, la sécurité d'emploi, un salaire attractif...etc.

Par contre 12,05% de l'échantillon étudié déclare avoir déjà pensé à quitter l'entreprise, et justifie leur réponse par certaines causes qui sont les suivantes : ces personnes stipulent que l'entreprise ne leur offre pas des possibilités de progression, le manque d'opportunités

d'évolution et de développement professionnel, la stagnation des emplois, de plus, le travail au sein de celle-ci est stressant, ajoutant à cela, l'existence d'injustice, du favoritisme et de régionalisme à l'intérieur de l'entreprise.

A partir de ces énoncés, on constate que la stagnation du parcours professionnel peut être une cause majeure qui peut introduire chez une personne le désir de quitter son lieu de travail.

4.3. Synthèse des résultats de l'étude empirique :

4.3.1. Synthèse des résultats obtenus :

De manière globale et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des deux entretiens et le dépouillement du questionnaire, nous pouvons présenter les résultats suivants :

a. Les résultats obtenus à travers l'entretien :

- Pour le DRH, la gestion des carrières c'est toutes les opportunités qu'offre l'entreprise pour ses collaborateurs, commençant par le recrutement, la rémunération, les formations et les mouvements de mobilité. Sans autant prendre en considération les objectifs et les souhaits de ces collaborateurs, ce qui n'est pas convenable à la définition de la gestion des carrières. De plus, il pense que c'est l'aspect matériel qui motive le plus ses collaborateurs.
- Concernant la gestionnaire de carrière, qui a été auparavant chef de service GPEC et avec le lancement de projet de gestion de carrière, elle a fait objet d'une mobilité fonctionnelle pour devenir une chargée de gestion de carrière

A partir de ses réponses nous avons compris qu'il n'existe pas une politique de gestion de carrière officialisée dans l'entreprise, d'après elle, celle-ci est consacrée pour les cadres, néanmoins, dans ce projet qui est en cours de réalisation elle deviendra individuelle et sera destinée à toutes les catégories.

- Quant à nous, nous admettons que l'entreprise CEVITAL ne lésine pas sur ses moyens, car elle offre pour ses collaborateurs tout ce qui est rémunération, formation, mouvements de mobilité et de promotion, mais cela ne va pas au-delà de ses besoins et de ses objectifs.

Les aspirations et les objectifs de ses collaborateurs sont négligés. Ajoutant à cela, nous avons constaté qu'il n'existe pas un suivi de l'évolution de carrière pour les salariés de l'entreprise sauf pour certains cadres et cela en fonction des objectifs tracés par elle-même.

b. Les résultats obtenus à partir du questionnaire :

- Notre échantillon se répartit entre autodidactes, les diplômés de l'université et des collaborateurs aux parcours très diversifiés.
- La plupart des questionnés ignorent l'existence d'une pratique de gestion de carrière dans l'entreprise, et même quelques uns estiment qu'il n'existe pas de mouvement de mobilité dans l'entreprise car ils n'ont pas bénéficié de celle-ci.
- Nous avons remarqué dans l'analyse de notre questionnaire que la quasi-totalité de notre échantillon ont bénéficié des actions de formation offertes par l'entreprise. Ainsi, d'après les réponses de DRH et de la gestionnaire de carrière, la formation au sein de CEVITAL est une pratique à part entière qui joue un rôle capital dans le développement des compétences et des potentiels des salariés.
- La majorité des membres questionnés ne sont pas satisfaits de la politique de gestion de carrière et de mobilité de l'entreprise, par contre leur parcours dans celle-ci leur semble satisfaisant.
- Enfin, malgré que l'entreprise n'offre pas des perspectives claires et concrètes pour le suivi d'évolution de ses collaborateurs et n'encourage pas le développement de leurs carrières, mais la proportion de ces derniers envisagent de la quitter dans un avenir proche est faible. Cela peut être expliqué d'un côté, par le fait que la majorité des enquêtés sont des salariés mariés, d'un autre côté, l'entreprise offre d'autres avantages à ces collaborateurs, à savoir ; la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, ainsi que l'intérêt du travail, comme l'a souligné le DRH au cours de l'entretien « un salaire attractif ». Ajoutant à cela, la difficulté de trouver un autre poste ailleurs, notamment pour les jeunes diplômés.

4.3.2. Constats sur la politique de gestion des carrières de CEVITAL :

Suite aux informations recueillies tout au long de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi qu'aux résultats obtenus grâce aux deux entretiens menés avec le DRH et la gestionnaire de carrière et l'enquête après d'un échantillon représentatif, nous pouvons résumer la pratique de gestion des carrières de l'entreprise comme suit :

- La gestion des carrières de l'entreprise CEVITAL n'est qu'au stade de projet, qui est en cours de réalisation en collaboration avec la « DRH GROUPE ».
- La pratique de gestion de carrière de l'entreprise CEVITAL s'inscrit dans le cadre d'une GPEC.

- L'entreprise ne dispose pas encore des moyens nécessaires, elle les adapte au fur et à mesure.
- La politique de mobilité de CEVITAL est une politique au coup par coup.
- Le suivi de l'évolution de carrière des salariés n'est pas au centre des préoccupations principales de l'entreprise, néanmoins, elle envisage la concrétisée.

Toutefois, les résultats que nous avons obtenus, nous ont incités à établir un processus de gestion de carrière, qui sera proposé pour l'entreprise.

4.4. Présentation du processus de gestion des carrières proposé pour CEVITAL :

A la lumière de nos connaissances théoriques et des informations que nous avons pu obtenir durant notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons tenté de proposer un processus de gestion de carrière pour l'entreprise.

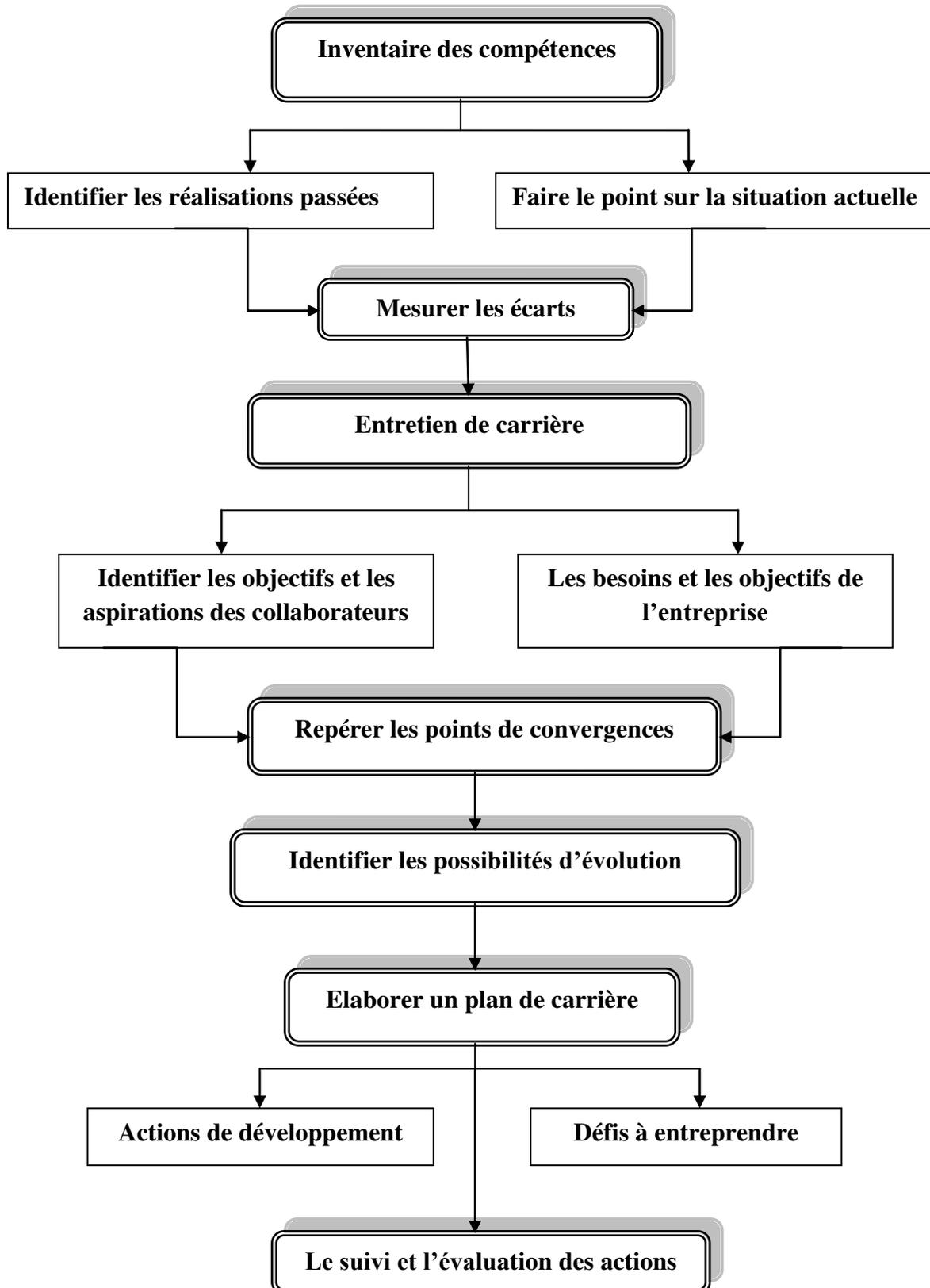
Partant de la définition retenue de PERETTI Jean-Marie, « *un ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise* »³.

Nous optons pour le processus suivant :

³ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1998, p 105.

a. Schéma représentatif des étapes de développement de carrières

Figure n° 21 : Processus de développement de carrière



Source : réalisée par nous même

b. Explication des étapes du processus de développement de carrière proposé :

Avant de procéder à l'explication des étapes schématisées, on parvient d'abord à identifier et expliquer les étapes qu'on juge indispensables à l'élaboration du projet de gestion de carrière qui va être mené par l'entreprise CEVITAL :

➤ **Formulation de la problématique** : qui consiste à définir ses objectifs derrière la mise en place d'un projet de gestion de carrière, qui peuvent être :

- Une simple démarche d'implication ;
- Reclassement des salariés en interne suite à une restructuration ;
- Motivation de ses salariés ;
- Démarche de fidélisation.

➤ **Préparation du projet** : cette phase consiste à définir sa stratégie, sa démarche et ses méthodes, mettre à sa disposition les moyens nécessaires, réfléchir sur ses outils tels que les référentiels métiers et compétences, les bilans de compétences, cartes de mobilité, organigrammes de remplacements, pyramides des anciennetés...et désigner les acteurs pour aboutir à une projection.

➤ **Le lancement et la réalisation du projet de gestion de carrière** : elle consiste à passer à l'action et la concrétisation en informant l'ensemble de ses partenaires internes sur sa démarche et son intérêt. D'après nos informations, on pense que CEVITAL se situe dans cette phase.

A partir de la, l'entreprise en s'appuyant sur les données de la GPEC pourra se lancer dans l'étape d'exploration, qui est répartie elle-même en sous phases. En tenant compte des outils disponibles dans l'entreprise notre réflexion s'est débouchée sur les étapes suivantes :

b.1. Inventaire des compétences :

Cette étape est divisée en deux sous étapes, il s'agit d'abord d'identifier les réalisations de son collaborateur qui sont faites dans le passé telles que : son diplôme, ses expériences, ses acquis...appelé par l'entreprise « dossier salarié ».

Par la suite, faire le point sur sa situation actuelle dans l'entreprise, il s'agit d'identifier le poste occupé après son analyse, et le profil du collaborateur, analyser ses compétences, les formations effectuées...ces constats concernent le présent du collaborateur.

b.2. Mesurer les écarts :

Cette étape consiste à situer le collaborateur entre son passé et son présent, à partir des résultats obtenues, le parcours mené par ce dernier sera identifier. Des bilans de compétences seront élaborés.

b.3. Entretien de carrière :

Cet entretien consiste à évaluer le collaborateur, déterminer ses connaissances, ses habiletés et ses attitudes liées à son cheminement de carrière, et discuter de ses possibilités d'avancement dans l'entreprise.

Cette évaluation permettra de détecter les attentes, les aspirations et les objectifs du collaborateur, puis les situer par rapport à ceux de l'entreprise.

b.4. Repérer les points de convergence :

Cette étape consiste à concilier entre les objectifs du collaborateur, et les besoins et objectifs de l'entreprise et faire un ajustement, donc à partir delà son chemin d'évolution sera tracé en fonction des objectifs de l'entreprise mais en tenant compte et en prenant en considération ses aspirations et ses buts.

b.5. Identifier les possibilités d'évolution :

A partir des informations obtenues lors de l'entretien, et en s'appuyant sur la carte de mobilité existante dans l'entreprise, ainsi que la pyramide d'ancienneté la décision peut se résumée comme suit :

- Trop récemment nommé ;
- Bien dans son poste ;
- Evolutif immédiat ;
- Réorientation ;
- Evolutif à terme plus loin.

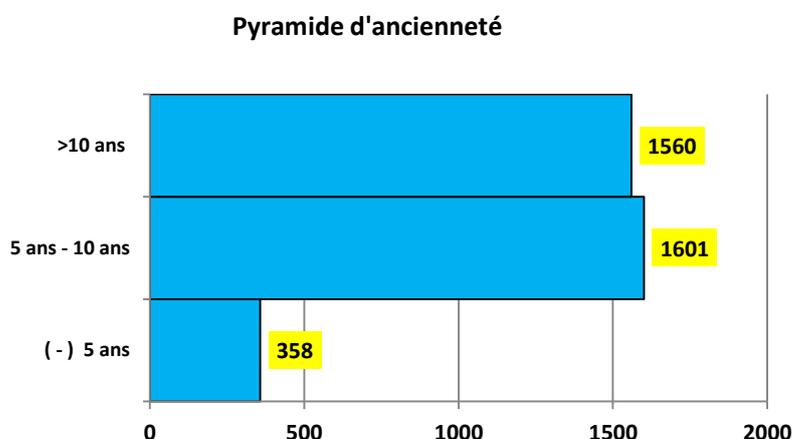
La pyramide d'ancienneté de l'entreprise pour le mois de Mai 2019 se représente dans le tableau et la figure ci-dessous, par contre la carte de mobilité nous n'avons pas pu l'avoir sous prétexte que c'est un document confidentiel.

Tableau n° 34 : l'ancienneté de l'effectif de CEVITAL

Nombre d'année	mai-19	
	Effectif	Taux
(-) 5 ans	358	10,17%
5 ans - 10 ans	1601	45,50%
>10 ans	1560	44,33%
Total	3519	100%

Source : document remis par l'entreprise

Figure n° 22 : représentation de pyramide d'ancienneté de CEVITAL



Source : document remis par l'entreprise

b.6. Elaborer un plan de carrière

Cette étape a pour rôle de planifier l'action, à partir du plan de carrière deux sortes d'actions peuvent être menées :

❖ **Actions de développement :**

- les formations ;
- Le coaching ;
- Le suivi et l'accompagnement.

❖ **Des défis à entreprendre :**

- Promotion ;
- Mobilité fonctionnelle ;
- Réorientation ;
- Mutation.

b.7. Le suivi et l'évaluation des actions :

A la fin de chaque processus vient l'étape de suivi et de l'évaluation, cette étape consiste à contrôler le degré d'atteinte des objectifs ainsi que la mise à jour des plans et des fiches de carrière.

Enfin, nous pouvons dire qu'une entreprise ne peut pas du jour au lendemain se lancer dans un projet de gestion des carrières, et réaliser une démarche qui sera suffisante pour suivre l'évolution de carrière de ses collaborateurs. C'est pour cette raison que nous avons opté à proposer dans ce point certaines étapes qui peuvent être utiles à l'entreprise de se poser.

Conclusion :

Au long de ce chapitre, nous avons pu présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une recherche empirique, suivie d'une méthode qualitative par entretiens et une méthode quantitative par questionnaire. Cette étude nous a permis de conclure qu'il n'existe pas de manière explicite et formalisée de gestion des carrières à CEVITAL.

En effet, la carrière des individus est gérée au jour le jour, les plans de carrière ne sont pas arrêtés, les mouvements de mobilité se font au fur et à mesure selon les exigences des postes vacants et des compétences des individus et ce par rapport aux besoins de l'entreprise.

On a clôturé notre étude par la proposition d'un processus de développement de carrière, qui a été réalisé à partir de nos connaissances théoriques et de notre expérience à CEVITAL.

A terme de ce chapitre, nous nous suggérons quelques recommandations qui peuvent être utiles pour l'entreprise résumées comme suit :

- Mettre en place des actions visant à enrichir le contenu des postes, à élargir les responsabilités.
- Donner une certaine visibilité quant aux perspectives d'évolution de carrière dans l'entreprise qui peuvent aider le salarié à avoir une vision claire sur son cheminement ce qui permettra de le motiver et de le fidéliser.
- Permettre aux salariés d'accéder aux informations qui les concernent et surtout celles qui touchent à leur développement dans l'entreprise.
- Prendre en considération les attentes et les besoins des individus, notamment les besoins de développement professionnel.
- Faire participer les salariés dans la prise de décisions qui les concernent, notamment les décisions relatives à leurs parcours professionnel.
- Etablir des plans de carrière pour avoir une orientation et arriver à sa destination.
- Établir la liste des successeurs possibles pour chaque poste dans l'entreprise.
- Garder la crédibilité professionnelle de ses collaborateurs, c'est-à-dire ne pas organiser les évolutions de carrière de façon anarchique.



Conclusion Générale

De nos jours l'homme au travail n'est plus considéré comme un facteur de production, mais plutôt comme un investissement à faire prospérer. L'entreprise est dans l'obligation de chercher à améliorer ses capacités à satisfaire des employés compétents, d'en faire des travailleurs engagés et, surtout, de faire en sorte qu'ils demeurent le plus longtemps possible au sein de l'organisation.

Cette nécessité se justifie non seulement, par le savoir-faire qu'ils apportent à l'entreprise, mais aussi, à cause des conséquences liées aux coûts considérables qu'engendre un taux de roulement élevé. Ces coûts peuvent même prendre des proportions dramatiques si les personnes qui quittent l'organisation sont non seulement compétentes, mais également disposées à mettre leur talent à la disposition d'un concurrent.

Il s'agit donc d'optimiser le capital humain en s'assurant que les bonnes compétences se retrouvent au bon endroit et au bon moment. Pour ce faire, le recours à la pratique de gestion de carrière paraît donc inévitable.

Cependant, la gestion des carrières est une activité de la gestion des ressources humaines qui vise à motiver les employés dans l'entreprise, à les retenir en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Pour ce qui est de la motivation et de la fidélisation au travail, elles diffèrent d'un individu à un autre selon ses ambitions et ses objectifs, et surtout, ses valeurs.

Toutefois, chacun a un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur développement personnel et professionnel, et ainsi sur leur motivation et leur fidélisation des individus.

Pour vérifier la crédibilité de cette relation qui existe entre la gestion de carrière, la motivation et la fidélisation au travail, nous avons d'abord essayé de démontrer ça théoriquement, puis nous avons essayé d'appliquer les résultats sur le terrain. En formulant une question de recherche et en élaborant des hypothèses.

Il est donc important de mettre en lumière la pertinence des réponses obtenues par rapport à nos interrogations et nos hypothèses, cependant, les résultats des interprétations rapprochées à la problématique préétablie ont conduit aux conclusions suivantes :

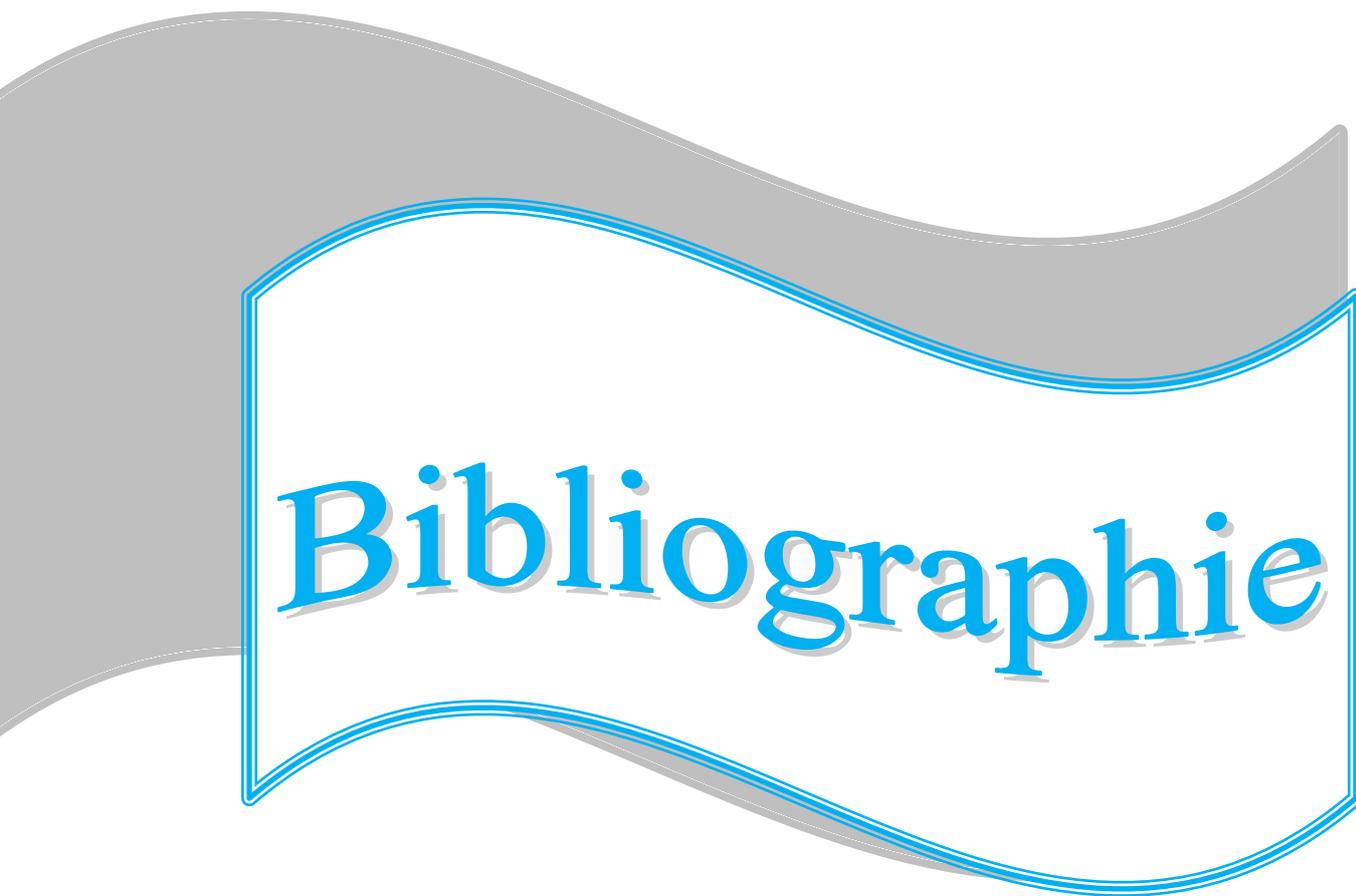
- Malgré la complémentarité des pratiques, rémunération, évaluation, formation, mobilité et promotion, mais il reste qu'il n'est y a pas de conciliation entre les objectifs tracés par l'entreprise et ceux exprimés par les individus. cela signifie que la première hypothèse est infirmée.
- La gestion de carrière de CEVITAL n'est pas explicite, néanmoins, sa politique de mobilité permet de faciliter l'employabilité de ses salariés, mais elle n'offre pas des perspectives d'évolution et de progression dans l'entreprise en fonction des aspirations de ses collaborateurs, la gestion de carrière de CEVITAL n'est donc pas un levier de fidélisation des hommes au travail. On comprend par là, que la deuxième hypothèse est infirmée.

A partir de ce constat, nous remarquons un écart important entre les connaissances théoriques en matière de la gestion des carrières et les pratiques qui sont mises en place par l'entreprise CEVITAL.

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons dire que la gestion de carrière chez l'entreprise CEVITAL n'est pas considérée comme une stratégie de motivation et de fidélisation de son capital humain. Mais celle-ci a ressenti la nécessité d'instaurer un système de gestion de carrière, et ce en s'engageant dans le projet de la DRH GROUPE, qui consiste à offrir plus d'opportunités d'évolution de carrière pour ses collaborateurs.

Toutefois durant notre stage au sein CEVITAL nous avons soulevé certains obstacles:

- Le manque d'informations mises à notre disposition.
- Le refus de nous fournir certains documents sous prétexte qu'ils sont confidentiels.
- Refus de certains salariés de répondre à notre questionnaire, et les autres ne l'ont pas pris au sérieux.
- Difficulté d'accès.



Bibliographie

Bibliographie :

❖ Ouvrages :

1. ALIS Davis et all, «GRH une approche internationale », 3° édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011.
2. ANNICK Cohen-Haegel, « tout la fonction ressources humaines », 2° édition, édition Dunod, Paris, 2010.
3. BOISLANDELLE MAHÉ Henri de, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998.
4. BOULANGER Daniel. DUKE Alan, « Michelin et la gestion de carrière », édition EMS, Paris, 2011.
5. BUJOLD Charles. GINGRAS Marcelle, « Choix professionnel et développement de carrière, théories et recherches », 2° édition, Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2000.
6. BURGAUD Didier, « le salaire ne fait plus tout... », édition d'organisation, Paris, 2002.
7. CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 3° édition, édition Donud, Paris, 2007.
8. CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 4° édition, édition Donud, Paris, 2012.
9. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000.
10. CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines», 7° édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014-2015.
11. CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4° édition. Paris 2002.
12. DOLAN N L., GOSSELIN Eric, LAMOUREUX Jules Gérard, préface de CERDIN Jean-Luc, « psychologie de travail et comportement organisationnel », 2° édition.
13. EMERY Yves, GONIN François:« Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services public et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999.
14. EMERY Yves. GONIN François, « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité », 3° édition, presses polytechniques et universitaires romandes, France, 2009.
15. FRANCES Robert, Motivation et efficience, Editions MARDAGA, 1979.

16. GRASSER .Benoit. NOEL Florent, « ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2016.
17. LELARGE Gérard, « la gestion des ressources humaines », SEFI édition, Canada, 2003.
18. LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation au travail, modèles et stratégies », 3^o édition, éditions d'organisation, Paris, aout 2006.
19. MARTORY Bernard. CROZET Daniel, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 7^o édition, édition DONUD, Paris, 2008.
20. MATHIS L, « gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaine », édition d'organisation, Paris, p.73.
21. N'GHANE, Pierre, « dictionnaire de gestion », édition Armand Colin, Paris, 1996.
22. NICOLAS Eline, « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2014.
23. PAILLE Pascal, « La fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004.
24. PERETTI Jean-Marie, « Gestion du personnel », édition Vuibert, Paris, 1981.
25. PERTTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaetan Morin, Montréal, 1993.
26. PERETTI Jean Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2^o édition, édition VUIBERT, Paris, 2001.
27. PERETTI Jean-Marie, « Tous DRH », 2^oédition, éditions d'organisation, Paris, 2003.
28. PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^o édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012.
29. PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », 19^o édition, édition Vuibert, Paris, octobre 2013.
30. PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH », édition DONUD, Paris, 2014.
31. PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 20^o édition, édition Vuibert, Paris, 2015.
32. PLANE Jean Michel, « management des organisations, théories, concepts, cas », Edition, DUNOD, 2003.
33. ROGER Alain, « la gestion des carrières, dans encyclopédie du management », Edition Vuibert, 1992.
34. ROMELAER Pierre, « Gestion des ressources humaines », Armand Colin éditeur, Paris, 1993.

35. ROUSSEL Patrice, « Rémunération motivation et satisfaction au travail », édition, Economica, Paris, 1996.
36. SAINT-ONGE Sylvie, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin Editeur, Canada, 1998.
37. SAINT-ONGE Sylvie. AUDET Michel. HAINES Victor. PETIT André, « Relever les défis de la Gestion des ressources humaines », 2^o édition, Gaëtan Morin Editeur, canada, 2004.
38. SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louise, « gestion des ressources humaines », édition De Boeck, Québec, 2001.
39. SHIMAN L. Dolan et all, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaëtan Morin, Québec, 2002.
40. SHIMOR .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002.
41. MAHÉ Henri de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, (Paris, édition Economica, 1998).

❖ Thèses :

1. ARAB Naima. Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au sein de la CNEP Banque. Mémoire de magister en sciences économiques : option Gestion. UNIVERSITE D'ALGER 03. 2009/2010.
2. OUYAHIA Z, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2013-2014.
3. Mehdid Yamina. Bahri Abou- Bakr. management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel. Mémoire master 2, Tlemcen : université Abou bekr Belkaid, 2013-2014.
4. VALLÉE Alexandre. Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale[en ligne]. Thèse administration des affaires. Québec: Université du Québec à Trois-Rivières. Mai 2007.190p. Disponible sur : <http://depot-e.uqtr.ca/1955/1/030008493.pdf> .

5. Charline TRIPET. La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques, le cas des collectivités X et Y [en ligne]. thèse GRH. Université de Reims Champagne-Ardenne. 2016. 65p. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01315160> (consulté le 01/07/2019).
6. Khalil AÏT SAÏD. Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs. Thèse doctorat GRH. Université de BORDEAUX. 2018.
7. ASMANI Arezki, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, de l'entreprise publique algérienne cas de ENIEM, magistère en économie, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.
8. Lynda AMRANI. Stéphanie FAYET. Oriane GERMAI. Gestionnaire carrières et mobilités, Référentiel Métier de la fonction RH [en ligne]. Master 2 GRH. Bourgogne : université de DIJON. 2013. 66p. Disponible sur www.e-rh.org/dz/onmfrh/Mobilites-Carrieres.pdf (consulté le 29/04/2019).

❖ **Articles :**

1. GUERIN et WILS, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», Revue de gestion des ressources humaines, n 5/6, 1993.
2. VANDENBERGHE Christian. (2004) « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, volume 29n°3, pp.64-72.
3. ABRAHAM Jocelyne. Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité. Cahier de CERMAT, N° 2003-105, vol 16.

❖ **Sites web :**

[http : //Doc.Etudiante.Fr](http://Doc.Etudiante.Fr)

<http://dumas.ccsd.cnrs.fr>

<http://www.coindusalarie.fr>

<http://www.agrh.org.com>

<http://www.cairn.info.fr>

<http://www.cevital.com>

<http://danielus.over-blog.com>

<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=359200>



Annexes

Organigramme

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION
RESSOURCES
HUMAINES

DIRECTION FINANCE &
COMPTABILITÉ

DIRECTION ACHAT

DIRECTION
INDUSTRIELLE

DIRECTION
SUPPLY CHAIN

DIRECTION
MARKETING

DIRECTION
COMMERCIALE

DIRECTION
RECHERCHE &
DEVELOPPEMENT

DIRECTION
QUALITÉ &
MANAGEMENT SYSTÈME

Manager HSE

MANAGERS
PERFORMANCE

UNITE
CONDITIONNEMENT
HUILE

UNITE RAFFINERIE
HUILE /
INTERESTERIFICATION

UNITE MARGARINERIE

UNITE RAFFINERIE
SUCRE 3500T/S.ROUX

UNITE RAFFINERIE
SUCRE 3000T/
S.LIQUIDE

UNITE
CONDITIONNEMENT
SUCRE

DIRECTION POLE
UTILITÉ

UNITE MAINTENANCE
BATIMENT

UNITE Opération
Portuaire

UNITÉ ENERGIE

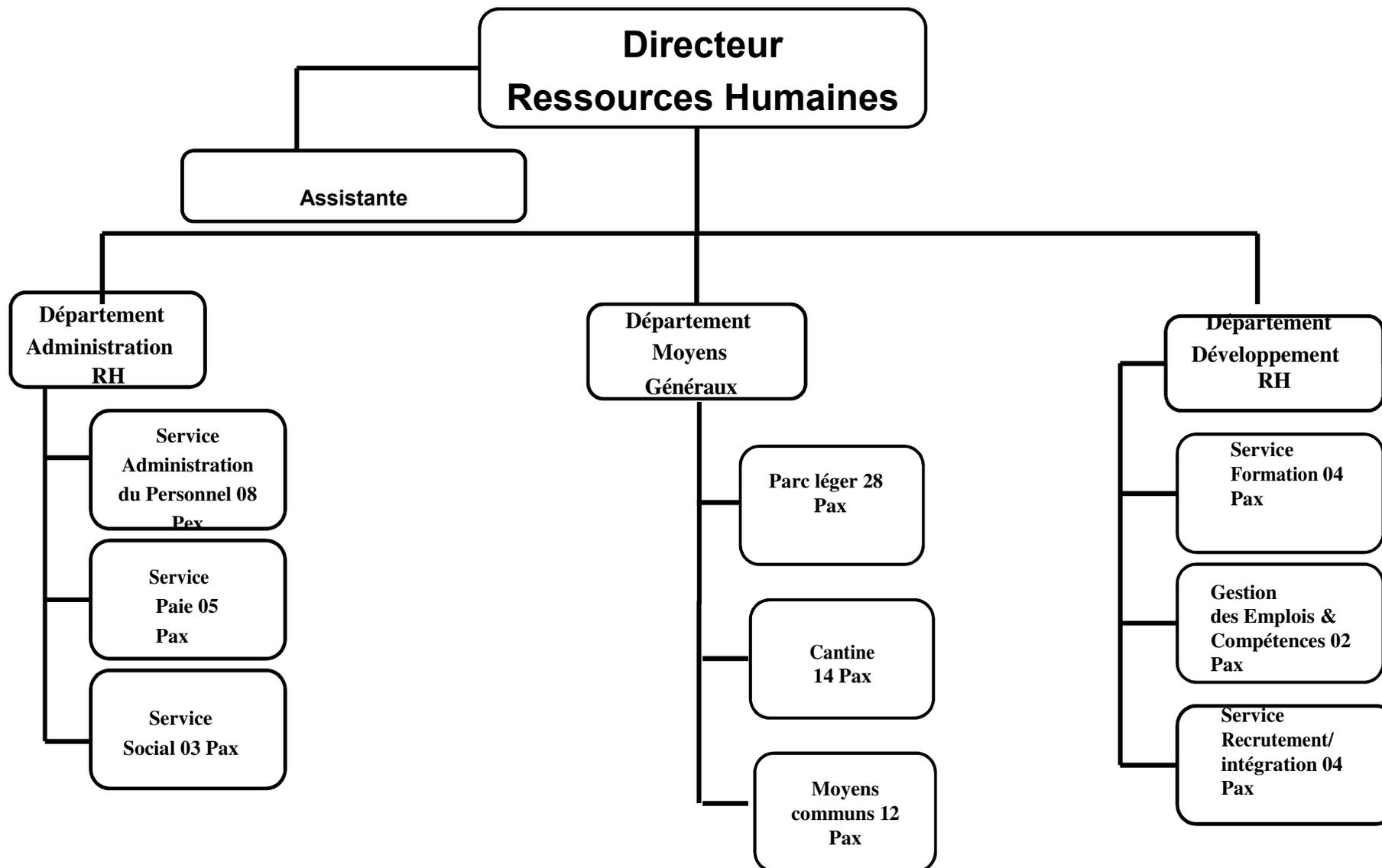
DIRECTION USINE
EL KSEUR

DIRECTION USINE
PLASTURGIE

DIRECTION USINE
LLK

DIRECTION USINE
FOUR A CHAUX

Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Annexe n° 03

Guide d'entretien (DRH)

Question 01 : Comment décrivez-vous la politique de gestion de carrières de CEVITAL ?

Question 02 : Quels sont les objectifs recherchés à travers la mise en place d'un système de gestion des carrières ?

Question 03 : Les personnes en contrat de travail à durée déterminée (CDD) sont-ils concernés par cette pratique ?

Question 04 : La politique de mobilité de l'entreprise, permet-elle aux salariés de réaliser leurs objectifs ?

Question 05: Comment conciliez-vous entre les objectifs organisationnels et les attentes des salariés en matière de mobilité?

Question 06: Sont-ils informés quand il existe des postes vacants ? Comment ?

Question 07 : Quels sont les freins liés à la mobilité ?

Question 08 : Quels sont les critères de base pour les actions de promotion ?

Question 09 : Que propose l'entreprise comme avantages pour les personnes promues ?

Question 10: Existe-il un contrat de fidélité entre l'entreprise et la personne promue ?

Question 11 : Comment l'entreprise procède-elle pour motiver et fidéliser ses salariés?

Question 12 : Pensez-vous que la mobilité est une source de motivation et de fidélisation de vos collaborateurs ?

Question 13 : Qu'est-ce qui procure à vos collaborateurs le désir de rester dans l'entreprise ?

Annexe n° 04

Guide d'entretien (Gestionnaire des carrières):

Question 01 : Quelle est la position de la gestion de carrière dans l'entreprise CEVITAL ?

Question 02 : Comment est mis en place le système de gestion de carrière au sein de cette l'entreprise ?

Question 03 : Quelles sont les étapes (processus) de la gestion de carrières ?

Question 04 : Existe-il des plans de carrière dans l'entreprise? Si non, Pensez-vous à les réaliser dans l'avenir ?

Question 05 : Quels sont les outils mis en œuvre ?

Question 06 : Existe-il au sein de CEVITAL des mouvements de mobilité ? Sous quelles formes ? Quel est le taux de la forme la plus prédominante ?

Question 07 : Quels sont les objectifs recherchés à travers la mobilité ?

Question 08 : procédez-vous à l'évaluation de la personne avant toute action de mobilité? Qui s'occupe de cette évaluation ?

Question 09 : Les attentes et recommandations des personnes appréciées sont-elles prises en considération ?

Question 10 : l'entreprise propose-elle des formations pour l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ? Quel type de formation ?

Question 11 : Évaluez-vous les personnes formées ?

Question 12: D'après vous, qu'est ce qui motive le plus vos collaborateurs ?

Question 13 : La politique de gestion de carrière et de mobilité de l'entreprise CEVITAL permet-elle la fidélisation de ses salariés ? Comment ?

Annexe n° 05

Questionnaire :

Monsieur, Madame

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle en management des ressources humaines sous le thème :

« *Gestion des carrières comme stratégie de motivation et de fidélisation du capitan humain* ».

Nous vous prions de bien vouloir accorder quelques instants de votre temps pour répondre objectivement à notre questionnaire, afin de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche.

Sachant que cette enquête n'est réservée qu'à des fins scientifiques et les réponses resteront confidentielles.

I. Données personnelles :

1. Quel est votre sexe?

Homme Femme

2. Quel âge avez-vous ?

[20 - 29] [30 - 39] [40 - 49]

[50 - 59] Plus de 60

3. Situation familiale:

Célibataire Marié (e)

4. Quel est votre niveau d'instruction?

Primaire Moyen Secondaire

Universitaire Formation professionnelle

5. Quel diplôme avez-vous obtenu ?.....

II. Recrutement :

1. Type de contrat :

CDD CDI

2. L'ancienneté au sein de l'entreprise:

Moins de 5ans 5 à 10 ans 10 à 15 ans

15 à 20 ans Plus de 20 ans

3. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre Maitrise Exécution

4. Le poste que vous occupez correspond-t-il à votre formation (diplôme) de base ?

Oui Non

5. Comment avez-vous accédé au poste actuel ?

Recrutement en interne

Recrutement en externe

6. Sur quel critère(s) avez-vous été recruté ?

Diplôme Expérience

Épreuve Sur recommandation

III. Formation et évaluation :

1. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise?

Oui Non

Si oui : combien de fois ?

2. Comment avez-vous accédez à cette formation ?

Choix personnel (sur votre demande) Décision de la direction générale (DG)

Décision de la DRH Recommandation de votre supérieur hiérarchique

3. Êtes-vous soumis à une évaluation ?

Oui Non

Si oui, combien de fois ?.....

4. Quelle était la finalité de l'évaluation ?

Mobilité Augmentation de salaire

Prise en compte des besoins Autre :.....

5. Quel sentiment approuvez-vous après chaque évaluation ?

Jugé valorisé

Considéré Autre :.....

IV. Mobilité et promotion :

1. Pensez-vous qu'il y a un mouvement de mobilité au sein de l'entreprise ?

Oui Non

2. Avez-vous fait l'objet de ce mouvement ?

Oui Non

3. La mobilité dont vous avez fait l'objet est une ?

Promotion Mutation Mobilité fonctionnelle

4. Est-elle :

Souhaitée subie

5. D'après vous, quel était l'objectif recherché par entreprise à travers la mobilité ?

Pourvoir un poste vacant La flexibilité Motiver les salarié

Développement des compétences La fidélisation autre :

6. Sur quelle base se fait la promotion au sein de l'entreprise ?

Ancienneté Compétence Formation

Qualification (diplôme) Autres :

7. Etes-vous satisfait de la politique de mobilité de CEVITAL?

Oui Non

Si non pourquoi ?.....

.....

V. Gestion des carrières :

1. Votre parcours professionnel vous semble t-il satisfaisant au sein de l'entreprise ?

Oui Non

2. L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Oui Non

Si oui expliquez :

3. Etes-vous satisfait de la manière avec laquelle l'entreprise gère votre carrière ?

Oui Non

4. Que pensez-vous du système de gestion de carrière mise en place dans votre entreprise ?

Efficace peu efficace Inefficace

5. Il vous-a-t-il permis de vous améliorer professionnellement ?

Oui non

Si oui comment ?

Si non pourquoi

VI. Motivation et fidélisation :

1. A votre avis toute forme de mobilité constitue-t-elle une source de motivation

Oui Non

Expliquez votre réponse :

.....

2. Dans quels cas de figure la mobilité est perçue comme facteur de motivation pour vous?
(vous pouvez choisir plus d'une réponse).

Acquérir de nouvelles compétences

Développer mon parcours professionnel.

Améliorer mon statut dans l'entreprise.

Avoir plus de reconnaissance.

Etre mieux rémunéré.

Avoir plus de responsabilités.

3. A votre avis la mobilité peut elle être perçue comme une source de :

Stress, malaise et conflits.

Affaiblissent de l'esprit et dynamique des équipes.

Plus grande charge de travail.

Craintes vis avis de votre orientation de carrière

4. Quels sont les éléments qui vous incitent à donner le meilleur de vous- même (vous pouvez classer ces éléments par ordre de priorité).

La reconnaissance et le mérite.

Le meilleur salaire.

Votre conscience professionnelle.

Les conditions matérielles de travail

Qualité de relations humaines

Une promotion

Autre , précisez

5. Avez-vous pensé à quitter l'entreprise ?

Oui

non

Si oui citez les raisons (motifs) :

.....

.....

Merci pour votre aimable collaboration et l'intérêt que vous avez accordé à cette étude

Cordialement



Table des matières

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Définition des concepts

Introduction générale01

Chapitre I : rétrospective sur la gestion des carrières

Introduction.....06

Section 01 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières.....07

1.1. Emergence.....07

1.1.1. Emergence07

1.1.2. Les années de croissance.....08

1.1.3. A partir des années 80-90.....08

1.1.4. De la planification des carrières à la gestion de carrière.....09

1.2. Définition des concepts carrière et gestion des carrières10

1.2.1. Définitions de la notion de carrière.....10

1.2.2. Définition de concept de gestion de carrière12

1.3. De la carrière organisationnelle à la carrière nomade.....13

1.3.1 La carrière organisationnelle (classique).....14

1.3.2 La carrière nomade (sans frontières).....15

1.4. Les modèles de la gestion de carrière.....15

1.4.1 Le modèle technocratique.....15

1.4.2 Le modèle administratif16

1.4.3 Le modèle baryonique16

Section 02 : généralités sur la gestion des carrières.....16

2.1. Enjeux et limites de la gestion des carrières.....17

2.1.1	Les enjeux de la pratique de gestion des carrières	17
2.1.2	Les limite de la gestion des carrières	18
2.1.2.1	Limites organisationnelles	18
2.1.2.2	Les limites individuelles	18
2.2.	Les objectifs et l'importance de la de gestion de carrière	19
2.2.1	Les objectifs de la de gestion de carrière	19
2.2.1.1	Une réponse aux besoins de l'entreprise.....	19
2.2.1.2	Une réponse aux besoins individuels	20
2.2.2	L'importance de la gestion des carrières.....	20
2.3.	Les avantages et les inconvénients de la gestion de carrière.....	21
2.3.1	Les avantages de la gestion des carrières	21
2.3.1.1	Les avantages pour l'entreprise	21
2.3.1.2	Les avantages pour les salariés	22
2.3.2	Les inconvénients de la gestion des carrières	23
2.4.	Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière.....	24
2.4.1	Les caractéristiques individuelles.....	25
2.4.2	Caractéristiques de l'organisation.....	26
2.4.3	Caractéristiques de l'environnement.....	26
Section 03 :	La gestion des carrières dans son contexte.....	26
3.1.	Les ancrs de carrières.....	27
3.1.1	Compétences fonctionnelle / techniques.....	27
3.1.2	Compétence manager général / gestion.....	27
3.1.3	Autonomie et indépendance.....	27
3.1.4	La sécurité / stabilité	28
3.1.5	Créativité entrepreneuriale	28
3.1.6	Dévouement à une cause	28
3.1.7	Défi pur	28
3.1.8	Style de vie	28
3.2.	Les étapes de la carrière et le système de gestion des carrières.....	29
3.2.1	Les étapes de la carrière.....	29
3.2.2	Le système de développement de carrière	30
3.2.2.1	L'inventaire du potentiel humain	31
3.2.2.2	La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains	32

3.3. Les outils et les acteurs de la gestion des carrières.....	34
3.3.1 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières	34
3.3.1.1 Les outils de simulation de l’initiative individuelle	34
3.3.1.2 Les outils qui laissent l’initiative à l’organisation.....	36
3.3.2 Les acteurs de la gestion des carrières	37
3.3.2.1 L’individu.....	38
3.3.2.2 La hiérarchie	38
3.3.2.3 Le responsable de la gestion des carrières	38
3.3.2.4 Direction des ressources humaines (DRH).....	39
3.3.2.5 Les acteurs périphériques.....	40
3.4. Plafonnement de carrière et gestion des fins de carrières.....	40
3.4.1 Le plafonnement de carrière	40
3.4.1.1 Les types de plafonnement.....	41
3.4.1.2 Gestion des plafonnements	42
3.4.2 Gestion des fins de carrières	43
Section 04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	44
4.1. La place de la gestion des carrières dans la GRH.....	44
4.2. L’importance gestion de carrière est-elle cruciale dans le domaine de GRH	46
4.3. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières.....	47
4.4. Le lien entre la gestion des carrières et les autres pratiques de GRH.....	48
4.4.1 L’analyse des postes	49
4.4.2 Le recrutement	49
4.4.3 La rémunération.....	49
4.4.4 L’évaluation.....	50
4.4.5 Le développement des compétences	50
4.4.6 La formation	50
4.4.7 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	51
Conclusion	52
Chapitre II : Les opportunités de carrière: un facteur majeur de motivation et de fidélisation au travail	
Introduction.....	53

Section 01: la mobilité une modalité de la gestion des carrières.....	53
1.1. Définition, enjeux et finalités de la mobilité.....	54
1.1.1 Définition de la mobilité	54
1.1.2 Les enjeux de la mobilité	55
1.1.2.1. Outil réducteur d'incertitudes	55
1.1.2.2. Outil de gestion des connaissances	56
1.1.3 Finalités de la mobilité	56
1.1.3.1. Pour l'entreprise	56
1.1.3.2. Pour les salariés	57
1.2. Les types et formes de mobilité	57
1.2.1. La mobilité interne	58
1.2.1.1. La mobilité verticale	58
1.2.1.2. La mobilité horizontale	58
1.2.1.3. La mobilité latérale	58
1.2.1.4. La mobilité fonctionnelle	58
1.2.1.5. Les filières promotionnelles	59
1.2.1.6. La mobilité géographique	59
1.2.2. La mobilité externe	60
1.2.2.1. Le licenciement	60
1.2.2.2. Rupture conventionnelle	60
1.2.2.3. La fin de contrat à durée déterminé	60
1.2.2.4. L'outplacement	61
1.2.2.5. Démission.....	61
1.2.2.6. La retraite	61
1.3. Politique de mobilité interne	62
1.3.1. La mobilité « au coup par coup »	63
1.3.2. La mobilité organisée.....	63
1.4. Les freins et les facteurs facilitant la mobilité.....	63
 Section 02: la promotion comme principale pratique de mobilité interne	 65
2.1. Définition et importance de la promotion	65
2.1.1. Définition de la promotion	65
2.1.2. L'importance de la promotion	66
2.1.2.1. Du point de vue des besoins de l'entreprise	66

2.1.2.2. Du point de vue des aspirations des salariés	66
2.2. L'importance de la promotion.....	67
2.2.1. Les objectifs de la promotion	67
2.2.2. Les difficultés de la promotion	68
2.3. Les formes de la promotion.....	68
2.3.1. Les formes de promotion	68
2.3.2. La rétrogradation.....	69
2.4. Attitudes envers la carrière	69
2.4.1. La motivation de carrière	70
2.4.2. L'implication dans la carrière	70
2.4.3. L'orientation carriériste	71
Section 03 : la motivation au travail.....	72
3.1. Définition et caractéristiques de la motivation	73
3.1.1. Définition.....	73
3.1.2. Les caractéristiques de la motivation	73
3.2. Les origines et sources de la motivation.....	74
3.2.1. Les origines de la motivation	74
3.2.2. Les sources de la motivation	74
3.3. Les théories de la motivation.....	77
3.3.1. La théorie des besoins de MASLOW	77
3.3.2. La théorie ERG d'ALDERFER	79
3.3.3. La bi-factorielle de HERZBERG	79
3.3.4. La théorie d'accomplissement de MC CLELLAND	80
3.4. L'influence de la gestion de carrière sur la motivation au travail.....	81
3.4.1. Le développement de carrière dans les théories de motivation	81
3.4.2. La mobilité comme facteur d'évolution et de motivation.....	82
3.4.3. Les facteurs déterminants sur la motivation professionnelle	83
Section 04 : la fidélisation au travail.....	84
4.1. Définition et enjeux de la fidélisation	84
4.1.1. Définition de la fidélisation	84
4.1.2. Les enjeux de la fidélisation	85
4.2. Les types et les objectifs de la fidélisation	86

4.2.1. Les types de la fidélisation des salariés	86
4.2.2. Les objectifs de la fidélisation	86
4.3. Les leviers de la fidélisation	87
4.4. L'impact de la gestion de carrière sur la fidélisation au travail.....	88
4.1.1. Mobilité, fidélisation et performance	88
4.1.2. Fidéliser les compétences clefs et stratégiques	89
Conclusion	90

Chapitre III : la gestion des carrières au sien de CEVITAL

Introduction	91
---------------------------	----

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	92
---	----

1.1. Historique de l'entreprise.....	92
1.2. Situation géographique	93
1.3. Missions et objectifs de l'entreprise.....	93
1.4. Facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL.....	93

Section 02 : l'organisation de l'entreprise CEVITAL	94
--	----

2.1. Les structures	94
2.1.1 La direction générale	94
2.1.2 La direction Marketing	94
2.1.3 La direction des Ventes et Commerciale	94
2.1.4 La direction système d'informations.....	95
2.1.5 La direction des Finances et Comptabilité.....	95
2.1.6 La direction Industrielle.....	95
2.1.7 La direction des Ressources Humaines	95
2.1.8 La direction Approvisionnements	96
2.1.9 La direction Logistique	96
2.1.10 La direction des Silos	96
2.2. La gamme des produits de CEVITAL.....	96
2.2.1 Huiles Végétales	96
2.2.2 Margarinerie et graisses végétales.....	97
2.2.3 Sucre Blanc	97
2.2.4 Sucre liquide	97
2.2.5 Silos Portuaires	97

2.2.6 Boissons (eau minérale, jus de fruits)	98
2.3. Les clients de CEVITAL.....	98
Section 03 : La présentation de la démarche méthodologique.....	99
3.1. Présentation de l'étude.....	99
3.2. Collecte des données.....	100
3.3. Identification de l'échantillon	100
3.4. La structure des guides d'entretien et du questionnaire.....	102
3.4.1 L'entretien	102
3.4.2 Le questionnaire	103
Section 04 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	104
4.1. L'analyse et discussion des entretiens.....	104
4.1.1 Analyse et discussion de l'entretien mené avec le DRH	105
4.1.2 Analyse et discussion de l'entretien mené avec la gestionnaire de carrière... ..	109
4.2. L'analyse et l'interprétation des données issues du questionnaire.....	113
4.2.1 Données personnelles	113
4.2.2 Données relatives au recrutement	117
4.2.3. Données relatives à la formation et l'évaluation.....	121
4.2.4 Données relatives à la mobilité et promotion	124
4.2.5 Données relatives à la gestion de carrière	129
4.2.6 Données relatives à la fidélisation et à la motivation	134
4.3. Synthèse des résultats de l'étude empirique.....	137
4.3.1 Synthèse des résultats obtenus	137
4.3.2 Constats sur la politique de gestion des carrières de CEVITAL	138
4.4. Présentation du processus de gestion des carrières proposé pour CEVITAL.....	139
Conclusion	145
Conclusion générale.....	146
Bibliographie	
Annexes	

Résumé :

La motivation et la fidélisation ne sont pas seulement en liaison avec la rémunération, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, aux possibilités d'évoluer au sein de l'organisation, de progresser et de développer ses compétences ou encore d'accéder à des postes mieux valorisés.

Dans ce sens, la gestion des carrières est une pratique incontournable de la gestion des ressources humaines (GRH), elle favorise à la fois le développement du capital humain, sa motivation ainsi que sa fidélisation.

Le but de ce mémoire est de répondre à notre problématique concernant l'influence de la politique de gestion des carrières sur la motivation et la fidélisation du capital humain, afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une étude empirique au niveau de l'entreprise CEVITAL.

Mot clés : Gestion des carrières, mobilité, motivation, fidélisation, capital humain, GRH.

Summary:

Motivation and loyalty are not just about compensation, but much more than that. The individual also gives importance, to the interest of work, to opportunities to evolve within the organization, to progress and develop skills or to move into better valued positions.

In this sense, career management is an essential practice of human resources management (HRM), it promotes the development of human capital, its motivation and its loyalty.

The purpose of this brief is to answer our question concerning the influence of career management policy on the motivation and retention of human capital, in order to answer this question; we carried out an empirical study in CEVITAL company.

Key words: career management, mobility, motivation, loyalty, human capital, HRM.