

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales  
Département des sciences économiques  
Laboratoire d'Economie et Développement

**MEMOIRE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE**  
**MASTER**

Domaine : Sciences économiques, de gestion et commerciales  
Filière : Sciences de gestion  
Spécialité : MRH

*Thème*

**La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise sonelgaz**

Rédigé et soutenu par :

Melle Saidani Wissam

Sous la direction de : Mr *Halim Zidelkhil*

Année Universitaire : 2020 / 2021

# Remerciements

---

Avant toute chose, nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce modeste travail.

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, mon encadreur Dr Halim Zidelkhil pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'il 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 suis aussi très reconnaissante envers l'ensemble du personnel de SONELGAZ en particulier mon encadreur Mr Hacene Khiri qui ma beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils et son orientations, malgré ses occupations durant toute la durée de mon stage.

Je remercier également les membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

# Dédicaces

---

- ✚ Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon père disparu trop tôt Saidani Abdel Hakim . J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours priée pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.
- ✚ A Ma mère qui m'a entouré d'amour, d'affection et qui fait tout pour ma réussite, que dieu la garde Je te dis merci. Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle.
- ✚ À mes chers frères Lakhdar et Adel À tous les moments d'enfance passée avec vous, en gage de ma profonde estime pour l'aide que vous m'avez apportée. vous m'avez soutenu, réconforté et encouragé. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.
- ✚ À mes belles sœurs Hanane et Sabina. merci pour votre soutien et encouragements.
- ✚ À mon neveu nahyme Tu as apporté beaucoup de bonheur à notre famille. Je t'aime.
- ✚ À toute ma famille.
- ✚ A ma grande mère Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle.
- ✚ À mes amies , ma cher Siham , Sabrina , Katia , Kenza , nawel , Zohra , minouche  
Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs et des amies sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble.

# Liste des abréviations

---

CDD : Contrat de travail à Durée Déterminé.

CDI : Contrat de travail à Durée Indéterminé.

DIF : Le droit individuel de formation.

DRH : Directeur des ressources humaines.

DRHM : Directeur des ressources humaines et moyennes.

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie.

EPIC : Public à caractère Industriel et Commercial.

GRH : Gestion des Ressource Humaine.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GC : Gestion de carrière.

GRTE : Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité.

GRTG : Gestion du Réseau de Transport du Gaz.

GPE : Gestion prévisionnelle des emplois.

OCDE : Organisation de coopération du développement économique.

OS : L'Opérateur Système électrique.

SAEF : La Société algérienne d'éclairage et de force.

SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger.

SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.

SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.

SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.

SPE : Société Algérienne de Production de l'Electricité.

SPA : Société par Actions.

## **Liste des tableaux :**

**Tableau n°01 :** Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins

**Tableau n°02 :** la gestion des carrières élément de conciliation.

**Tableau n°03 :** L'importance de la gestion des carrières

**Tableau n°04 :** La perspective pluridisciplinaire de la notion de carrière

**Tableau n°05 :** les définitions des ancrs de carrière (Schein, 1990)

**Tableau n°06 :** différents modèles de carrière.

**Tableau N°07 :** comparaison entre la carrière traditionnelle et la boundaryless career

**Tableau n°08 :** la politique de la promotion

**Tableau N°09 :** la répartition des tranches d'âge

**Tableau N°10 :** Sexe du salarié

**Tableau N°11 :** Nombre Formation

**Tableau N°12 :** le mentor durant la période d'essai.

**Tableau N°13 :** L'apport de la formation

**Tableau N°14 :** la motivation du personnel

**Tableau N°15 :** l'avis de salarié sur son travail

**Tableau N°16 :** la motivation par le salaire

**Tableau N°17 :** type de promotion

**Tableau N°18 :** l'évaluation des salariés

**Tableau N°19 :** Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés

**Tableau N°20 :** de satisfaction de parcours professionnel

**Tableau N°21 :** le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières

**Tableau N°22 :** la satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière

**Tableau N°23 :** repartitions selon l'ancienneté

**Tableau N°24** : type de contrat

**Tableau N°25** : modalité d'accès au poste occupé

**Tableau N°26** : les critères d'accès au poste occupé

**Tableau N°27** : adéquation du poste par rapport aux compétences

**Tableau N°28** : attribution des médailles

**Tableau N°29** : la catégorie socioprofessionnelle

## **Listes des figures :**

**Figure n°01 :** la pyramide des besoins d'A.MASLOW

**Figure N°02 :** les tranches d'âge

**Figure n°03 :** sexe de salarié

**Figure N04 :** Nombre de formation effectué .

**Figure 05 :** le mentor durant la période d'essai

**Figure N°06 :** L'apport de la formation

**Figure N°07 :** la motivation du personnel

**Figure N°08 :** l'avis de salarié sur son travail

**Figure N°09 :** la motivation par le salaire

**Figure N°10 :** type de promotion .

**Figure n°11 :** l'évaluation des salariés

**Figure N°12 :** degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés

**Figure N°13 :** satisfaction de parcours professionnel

**Figure N°14 :** le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières

**Figure N°15 :** la satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière

**Figure N°16 :** répartitions selon l'ancienneté

**Figure N°17 :** type de contrat

**Figure N°18 :** modalité d'accès au poste occupé

**Figure N°19 :** les critères d'accès au poste occupé

**Figure N°20 :** Adéquation du poste par rapport aux compétences

**Figure N°21 :** Tableau : attribution des médailles

**Figure N°22 :** catégorie socioprofessionnelle

---

---

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

L'attribution de la gestion des carrières à la fonction GRH consisterait dans une précise mesure à conseiller vos collaborateurs et les orienter dans leur parcours professionnel selon les attentes et les besoins de l'entreprise et des obligations légales. Cependant, cela devrait aussi prendre en considération leurs attentes et leurs aspirations en termes de promotion, de formation et d'évolution. En outre, la gestion de carrières est étroitement liée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC ». Celle-ci vise à concevoir et à mettre en œuvre des actions dans le but de réduire et d'estimer de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, de compétences nécessaires et de bien être des employés. Cela n'est guère anodin puisque des salariés épanouis riment avec une meilleure gestion fonctionnelle et stratégique au quotidien des entreprises et de leurs performances à moyen et long termes.

Dans ce contexte , la mobilité est un élément central de la gestion anticipé des ressources humaines dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles , on préparant l'évolution quantitative (effectif ) et qualitative (compétence) des ressources en fonction de l'évolution des besoin . c'est un facteur d'optimisation est un outil de la flexibilité de la ressource humaine. C'est également un levier de développement de la fidélisation des compétences. Le concept de carrière et aujourd'hui largement remis en cause par les mutations environnementale, et par l'émergence de concept d'employabilité .

Donc on peut dire que la carrière renvoie au parcours professionnel qu'un individu accumule tout au long de sa période de travail , et peut être définie comme une succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnelle . Le concept de carrière et la pratique de gestion qui lui sont associés ont connu une mutation importante au fil des années . En effet, si l'entreprise garantissait une carrière à ses salariés et prenait en charge la gestion de leurs carrières, cette responsabilité aujourd'hui ne concerne plus uniquement l'entreprise mais le salarié lui-même . La carrière fait l'objet d'une coresponsabilité entre l'individu et l'organisation .Et de cet effet on peut se poser la question suivante : **quelle est l'importance de la gestion de carrière au sein de l'entreprise cas de SONELGAZ ?**

Alors pour mieux cerner notre sujet et afin de pouvoir donner une réponse à notre question principale de recherche on doit tout d'abord répondre aux questions secondaires suivante :

- Qu'est-ce que la gestion de carrière, et sa relation avec la sonelgaz ?
- Quelles sont les modalités les déterminants des trajectoires professionnelles ?

Comment ce fait la mise en place et le suivi d'une gestion de carrière au sein de l'entreprise sonelgaz ?

De notre sujet de recherche nous essayerons de porter un éclaircissement sur :

- L'intérêt que porte l'entreprise sur la mobilité de ses salariées.

Approfondir notre étude sur la gestion de carrière et la manière par laquelle elle ce fait .

Dans ce travail nous avons suivis une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique , suivi d'une recherche documentaire en relation directe avec le sujet traité ( gestion des carrières ), ainsi qu'une collecte de différentes données en relation de notre thème au sein de l'entreprise **sonelgaz** par les différents guides d'entretien élaboré par nos soins au préalable. Ces entretiens-là seront mené auprès du chef de département RH , ainsi que de différent cadres supérieurs de **sonelgaz** .

Autre que ça nous avons procéder à une enquête de terrain par questionnaire apurés d'un échantillon du personnels de l'entreprise de **Sonelgaz** composé de l'exécutif , la représentation de cette enquête et l'analyse des résultats sont étalés dans le troisième chapitre .

Pour mener à mieux notre nous avons juger bon de le repartir en trois chapitres ,là ou on a parler sur le management des ressources humaines dans le premier chapitre , après , dans le deuxième chapitre la ou on trouve des éclaircissement sur quelque généralité importante sur la gestion des carrières. Enfin, on va conclure avec un cas pratique dans le chapitre trois au niveau de l'entreprise SONZLGAZ.

**CHAPITRE I**

---

**LE MANAGEMENT DES RESSOURCES  
HUMAINES**

---

# LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

---

**P**our assurer la croissance, la firme en tant qu'organisation se transforme, en fonction de décisions qui seront prises, à l'interne, et bien sûr, en tenant compte des pressions de l'environnement, la faculté d'adaptation de son personnel (la flexibilité humaine) dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à bien les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux postes adéquats, et ce, en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les comportements et attitudes vis-à-vis du travail, de l'autorité et du système de gestion.

Dans ce sens, le travailleur n'est plus considéré comme une charge, perception par le passé, mais beaucoup plus comme un élément créateur de valeur ajoutée et le travail n'est plus perçu comme une source de revenu seulement (salaire) et éventuellement de prestige social, mais il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel.

Toutefois, la gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

## 1.1 Les théories traditionnelles

Dans un premier temps, nous allons aborder la place de l'élément humain dans les théories traditionnelles en faisant référence à l'aspect gestion des carrières dans ces dernières. Cela nous permettra de présenter un résumé de l'évolution de cette pratique en parallèle de l'évolution des théories de gestion des ressources humaines.

### 1.1.1 La théorie classique du management

Après une période assez longue de gestion empirique des entreprises (surtout avec le contexte caractérisé par un environnement externe instable et des composantes internes diverses ce qui a accentué la complexité des organisations) les managers ont éprouvé un grand

besoin de « scientisme », de pragmatisme et de rationalisme en matière d'organisation, de répartition des hommes et des tâches, notamment, en matière de coordination et de supervision de toutes les tâches à accomplir.

En effet, un grand nombre d'auteurs commencent à analyser tous les problèmes relatifs à la production et surtout au capital humain et à proposer de nouvelles méthodes d'organisation et de management des firmes et de leurs éléments constituant.

Ainsi, la croissance du travail - salarié dans les organisations s'est réalisée concrètement dès le début du 20ème siècle. Dès 1919, dans le but d'améliorer les conditions de travail et la prise en compte de tous les facteurs de production et surtout la prise en considération de l'élément humain.

L'école classique Weiss (D) : « la fonction des ressources humaines » constitue, de toute évidence, la première approche scientifique dans le domaine des organisations. Elle est issue des principes d'organisation mis en avant par F.W.TAYLOR aux Etats- Unis, H.FAYOL en France et Max WEBER en Allemagne ainsi que leurs successeurs.

Même si cette dernière repose sur une très pauvre opinion de la valeur de l'individu, comme ses hypothèses le prouvent, ses idées méritent d'être connues et discutées.

Cette école de pensée comprend deux grandes orientations :

- La théorie de la gestion administrative.
- La théorie physiologique des organisations.

#### **1.1.1.1 Les hypothèses de la théorie classique**

Implicitement ou explicitement, la théorie de la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail (O.S.T) partent d'un ensemble d'hypothèses communes. Le premier de ces postulats est que le travail est intrinsèquement rebutant pour la majorité des individus. Ils restreignent volontairement leur production et usent de toutes sortes de moyens de freinage pour travailler le moins possible. Le second, est sans doute la foi dans la science qui doit permettre d'aboutir à une méthode de management « scientifique » acceptable par tous ou bien s'imposant à tous par sa rationalité. Enfin, le troisième, est qu'il existe peu d'individus qui désirent ou qui peuvent faire un travail exigeant créativité, autonomie, initiative ou un contrôle du personnel.

#### **1.1.2 La théorie de la gestion administrative**

Appelée aussi théorie de la bureaucratie, la théorie de la gestion administrative est

une école de pensée qui avait eu un grand retentissement entre les deux guerres et après la seconde guerre mondiale. Elle prend naissance des idées de Max WEBER sur l'autorité, des principes d'organisation prônés par Henry FAYOL dans son ouvrage dit « administration générale et industrielle » et des travaux de tous leurs successeurs comme L. GULICK, URWICK, J.D.MOONEY et E.F.LBERECH.

En effet, à une époque où la gestion de l'entreprise se posait uniquement en terme de production, les deux fondateurs de ce mouvement ont beaucoup insisté sur le rôle de la fonction administrative dans la fixation et la réalisation des objectifs et finalités de celle-ci, en l'occurrence, les tâches sont regroupées en postes de travail individuels puis en unités administratives jusqu'à former un service ou un département au niveau le plus élevé.

### **1.1.2.1 Les types d'organisation selon Max Weber**

Par opposition à TAYLOR qui limite son champ de recherche au travail ouvrier et à l'industrie, Max Weber propose une conception plus large et applicable à toutes les organisations (entreprise, organisation, armée, banque, hôpitaux,..., etc.). Selon la manière de légitimer l'autorité, il distingue trois types d'organisations<sup>1</sup> :

- L'organisation traditionnelle : fondée sur les croyances où les coutumes poussent à la soumission et à l'obéissance.
- L'organisation rationnelle, légale ou bureaucratique : fonctionne sur la base des règles écrites impersonnelles et l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent.
- L'organisation charismatique : fondée par le dévouement des membres à un héros.

D'après Max WEBER, ce modèle est le plus efficace et le plus adapté au monde moderne. D'ailleurs, quelque soit la forme d'organisation et quel que soit le mode d'organisation (capitaliste ou socialiste), les systèmes bureaucratiques sont indispensables à leur fonctionnement, il suffit de regarder dans notre entourage pour constater que les bureaucrates sont partout. Même si « bureaucratique » prend de nos jours un sens péjoratif, il s'agissait sans aucun doute d'un progrès majeurs à son époque, c'est un système qui remplace la faveur et le népotisme par la règle et protège les salariés contre toutes formes d'arbitraire et de discrimination car les tâches administratives sont bien déterminées et les sphères de compétences légales de chacun sont bien définies. De ce fait, et à partir de là, on peut parler d'une pratique de gestion du personnel (une pratique de gestion des carrières aussi).

### **1.1.2.2 Les six fonctions principales de l'entreprise selon H.FAYOL**

A la base, les principes étaient en nombre de quatorze, résumés en six principes.

H.FAYOL discerne à l'intérieur de l'organisation six grandes fonctions qui sont comme suit :

- La fonction technique dont le rôle est de transformer les matières premières et le produit semi-finis en biens et services .
- La fonction commerciale qui consiste aux achats et ventes de l'organisation .
- La fonction financière qui procède à la recherche et procuration des fonds dont l'organisation a besoin et qui veille à leur exploitation de manière optimale .
- La fonction de sécurité qui a comme rôle de veiller sur les biens et le personnel de l'organisation.
- La fonction comptable et qui a pour rôle l'enregistrement des flux d'entrées et des sorties .
- La fonction administrative dont le rôle est de commander, organiser, contrôler, prévoir et de coordonner est celle retenue par H.FAYOL et étudiée avec plus de profondeur.

### **1.1.2.3 La place de l'homme dans la théorie de la gestion administrative**

Dans cette théorie, les hommes sont relégués au second plan et la manière de les considérer peut se récapituler en trois points :

- Le personnel de l'entreprise est assimilé à une constante et non à une variable de tout un système.
- L'employé est vu comme un instrument qui doit exécuter les tâches qui lui sont confiées sans discussion.
- Enfin, les motivations de l'individu au travail ainsi que ses besoins sont complètement ignorés et négligés.

### **1.1.3 La théorie physiologique des organisations**

Alors que, H.FAYOL et ses partisans se sont penchés de façon particulière sur la fonction administrative. F.W.TAYLOR et ses successeurs se sont intéressés plutôt au travail ouvrier au sein des ateliers. En se basant sur son expérience et ses analyses et constats dans les différents établissements. TAYLOR affirme que le phénomène de flânerie persiste et prend de plus en plus d'ampleur dans les lieux dits de production et que les méthodes empiriques d'organisation du travail sont inefficaces (non motivantes) puisqu'elles étaient la source d'un énorme gaspillage de temps, d'argent et bien d'autres ressources de la firme. En

outre, F.W.TAYLOR est convaincu du rôle que peut jouer la science dans la suppression des effets néfastes de l'organisation traditionnelle. D'une manière encore plus générale, il milite pour une gestion scientifique, rationnelle et moderne car le principal objectif du management est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien du côté de l'employeur ou de l'employé (satisfaction et réalisation des objectifs des deux parties).

#### **1.1.3.1 Les énoncés du modèle Taylorien :**

Dans son modèle TAYLOR évoque les points suivant :

- La méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées,...).
- La division verticale (séparation entre conception et réalisation) et horizontale du travail (organisation logique de l'atelier en postes se succédant logiquement).
- One best way (la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérateurs, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche) .
- La rémunération variable proportionnelle à la performance (salaire fixe, primes d'objectifs) .
- L'économie d'échelle, productivité, effet d'apprentissage et de rentabilité.
- Le système de contrôle renforcé (faible autonomie et faible responsabilité des opérateurs) .
- Le paternalisme (réaffectation d'une partie des recettes aux œuvres sociales de l'entreprise) .
- La recherche d'une paix sociale durable : conciliation des intérêts respectifs des ouvriers et des patrons.

#### **1.1.3.2 La place de l'homme dans ce modèle**

Tout comme la théorie de la gestion administrative qui réduit l'homme à un simple facteur de production (instrument de besogne), la théorie physiologique des organisations traite le facteur humain comme un robot qui doit répéter un ensemble de geste sans discuter, tout au long de son travail quotidien, ce qui n'encourage pas l'individu et ce qui tue sa créativité<sup>1</sup>. D'ailleurs, on dit que l'individu est dépourvu de toute initiative, ce qui inhibe son épanouissement ainsi sa seule motivation devient l'argent.

#### **1.1.4 Les points de convergence entre les auteurs classiques**

La théorie classique entend présenter un ensemble de principes (règles) d'organisation et de gestion des entreprises, cohérent et stable, au service du bien être de l'organisation et de sa performance. En dépit de certaines différences de travaux associés à ce courant



(supervision hiérarchique versus fonctionnelle ; nature impersonnelle de l'autorité versus esprit de cohésion...), la théorie classique propose en terme d'efficacité au travail, une rationalisation des firmes : firmes fondées sur la fragmentation et/ou décomposition du travail en tâches élémentaires, l'existence de mécanismes de coordination, d'organisation et de contrôle, ainsi que la recherche de stabilité interne. La vision de la firme se réduit par conséquent à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier, chaque geste et attitude sont codifiés. Selon cette perception, pour chacune des tâches à accomplir, il existe un cahier des charges des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance.

Ce principe d'organisation trouve ses limites lorsque les conditions de son environnement évoluent et/ou changent. Ce modèle d'organisation est donc principalement conçu pour atteindre et réaliser des objectifs qui sont bien prédéterminés, il n'est en rien préparé à se régénérer, à innover dans le cadre d'environnement instable.

Enfin, cette théorie a occulté l'aspect humain des individus et n'a pas pris en considération leurs aspirations et leur volonté de progression et d'évolution, comme elle n'a pas procédé à une gestion du personnel en termes d'évolution professionnelle et gestion des carrières.

## **1.2 La théorie des relations humaines**

Cette nouvelle approche des problèmes humains dans la firme trouve son origine dans les études et les expériences réalisées par Elton MAYO, entre 1927 et 1932, dans les usines de Hawthorne à la Western Electric Company (mais bien avant lui il y a un autre auteur qui a traité la dimension humaine dans l'organisation qui est Mary Parker- Follett « 1918 » qui n'est pas très connue relativement à E.MAYO). Par la suite, ses successeurs comme K. LEWIN et R.LIKERT ont développé de nouvelles idées sur les effets des styles de commandement utilisés par l'encadrement.

Cette théorie s'est développée alors en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux, à savoir un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents de travail en nombre croissant. La vision stratégique implicite de cette école reste similaire à celle de l'école classique, et ce, en s'attachant à donner et/ou proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en prenant en considération une dimension tant occultée, en l'occurrence, en intégrant une nouvelle dimension et qui consiste à reconnaître l'homme en tant que individu et membre d'un groupe. Ainsi, nous pouvons résumer les postulats de l'école des relations humaines en ce qui suit :

- L'entreprise est toujours un lieu de production mais à une différence qui consiste à considérer l'acteur de l'organisation comme un être humain (dimension humaine de l'individu), ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental qui sont parfois en contradiction avec la logique de l'organisation .
- De plus, selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en compte pour que les acteurs s'impliquent davantage et participent de manière efficace au fonctionnement de l'entreprise, en impliquant et intégrant en particulier les différents groupes d'acteurs avec leur propre dynamique dans le fonctionnement de la firme.

## **1.2.1 L'hypothèse de la théorie des relations humaines**

### **1.2.1.1 Mary Parker –Follett (1868-1933)**

Follett (1918) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la dimension humaine dans les firmes. Elle est considérée en ce sens comme étant une pionnière de l'école des relations humaines, ses travaux la mènent à privilégier une autorité basée sur l'expertise et la compétence au détriment d'une autorité autocratique (management autoritaire). De plus, contrairement aux principes de centralisation du pouvoir et de forte distance hiérarchique prônées par TAYLOR ou FAYOL, elle propose un partage du pouvoir (principe de décentralisation verticale) et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager caractérisé par sa proximité avec ses équipes (fréquence des interactions). Le rôle principal d'un manager consiste à harmoniser, intégrer et coordonner les actions des membres de son équipe et à en assurer la bonne cohésion. Elle propose en particulier, deux principes en matière de coordination :

- Avant toute prise de décision l'entreprise doit consulter ses membres (management participatif) .
- les activités doivent être coordonnées de façon continue.
- Enfin, nous pouvons dire que Follett est l'un des premiers auteurs à mettre en évidence la nature conflictuelle des organisations qui peut être anticipée par la mise en place de négociations entre les différentes parties prenantes de la firme.

### **1.2.1.2 George Elton MAYO (1880-1949)**

Les hypothèses qui sont derrière les expériences d'Elton MAYO sont tayloriennes. La première suppose que les meilleures conditions matérielles de travail améliorent le rendement, donc, un meilleur éclairage est censé engendrer une productivité plus accrue. La seconde, prétend que la seule motivation de l'homme au travail est uniquement l'argent. La dernière

hypothèse, quant à elle, est plutôt abstraite. D'après celle-ci, il y a une bonne organisation et une seule. Si des dysfonctionnements surgissent, il suffit d'appliquer le bon modèle pour les faire dissiper, en l'occurrence, c'est la théorie du « One best way ».

A cause des résultats qui ne sont pas satisfaisants et qui ne confirment pas les principes de départ de cet auteur, les chercheurs en sciences sociales le succédant ont émis de nouvelles hypothèses sur le comportement de l'individu au travail et qui sont comme suit :

- Chaque personne veut se sentir utile et importante dans l'organisation.
- Chaque salariés souhaite et désire se sentir intégré et être reconnu comme personne.
- Il y a bien des besoins qui motivent et incitent l'individu à être plus performant plus que le gain financier en l'occurrence l'argent.

### **1.2.1.3 Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932)**

Pour cet effet « Hawthorne » Elton MAYO est sorti avec la conclusion que les conditions matérielles en elles-mêmes ne sont pas à l'origine des variations de la productivité puisqu'il constate qu'en augmentant ou en diminuant l'éclairage, celle-ci s'améliore toujours.

D'une façon plus explicite, c'est la reconnaissance et la considération que la direction générale témoigne au personnel qui fait que la productivité augmente et cela n'est pas directement lié et/ou attaché aux conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail.

Enfin, pour MAYO un bon moral croit le rendement mais il ne s'établit que lorsque la cohésion et les bonnes relations s'instaurent à l'intérieur des unités de production et le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple.

### **1.2.1.4 Les successeurs d'Elton MAYO**

Les expériences de Hawthorne et leurs impressionnants résultats ont suscité l'intérêt et la préoccupation de plusieurs auteurs dans les années 1930. D'ailleurs, les travaux de R.LIKERT et de K.LEWIN constituent un prolongement voire même un approfondissement des études d' Elton MAYO et le postulat important sur lequel ils se penchèrent est la relation qui existe entre « chef- subordonnée », dans le but de voir et/ou d'observer les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes de travail, leur productivité et beaucoup plus le comportement de leurs membres, à savoir leurs attitudes, leurs aspirations, ce qui fait leurs satisfactions ou insatisfactions (surtout en termes de motivation au travail et satisfaction en évolution professionnelle au sein de l'organisation).

## **1.2.2 Conclusion des expériences**

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le comportement et/ou l'attitude d'un individu ou d'un groupe à l'intérieur d'une firme donnée dépend en partie du style de management appliqué de manière globale par l'encadrement et des rapports chefs - subordonnés de manière particulière. D'autre part, les résultats des expériences de KURT LEWIN ne démontrent en réalité que la supériorité du style démocratique de management sur les autres styles (le style autoritaire et anarchique de management), et ce, en matière de rendement et de satisfaction surtout du personnel.

## **1.3 Les théories des ressources humaines**

A travers les théories des ressources humaines, on s'éloigne un peu des idées de la théorie des relations humaines et très nettement des conceptions de l'école classique de l'organisation.

Dans un premier lieu, les individus qui constituent les organisations sont considérés comme des ressources en majeure partie inexploitées et l'individu n'est plus considéré comme un vulgaire facteur de production et/ou une charge mais bien au contraire, il est estimé et considéré comme un être humain, qui est un facteur de production créateur de valeur avec des objectifs et des aspirations de développement et d'évolution à l'exemple de l'évolution professionnelle (évolution de carrière) et l'entreprise doit prendre ses éléments en considération dans sa planification et stratégie.

Dans un second lieu, la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe inévitablement et/ou nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement de chaque membre au sein de chaque entreprise. Par conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté et moral mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme, en l'occurrence, relier les objectifs des individus qui constituent la firme à l'objectif global de cette dernière. Dans un dernier lieu, les dimensions ignorées sur la nature de l'homme depuis le temps sont mises en exergue dans le cadre de cette approche, il s'agit donc d'une nouvelle appréhension des problèmes humains dans l'entreprise et les principaux auteurs de cette pensée sont A. MASLOW, F.HERZBERG, D.MC. GREGOR.

### **1.3.1 Les hypothèses des théories des relations humaines**

Bien que différentes dans leur développement, les théories des ressources humaines reposent sur les mêmes postulats de départ :

- Le travail n'est pas intrinsèquement déplaisant ou rebutant, les individus désirent participer à la réalisation des objectifs compréhensibles pour lesquels ils ont eux mêmes contribué à fixer.
- La plupart des individus peuvent faire preuve de beaucoup plus d'initiative, de créativité, d'autonomie et de sens des responsabilités qu'elle ne leur est demandée dans leur travail .
- Les individus sont capables de s'autocontrôler et de s'auto-diriger.
- Les ressources humaines ne sont pas utilisées de façon optimale dans les entreprises.

### **1.3.2 La théorie des besoins d'ABRAHAM MASLOW**

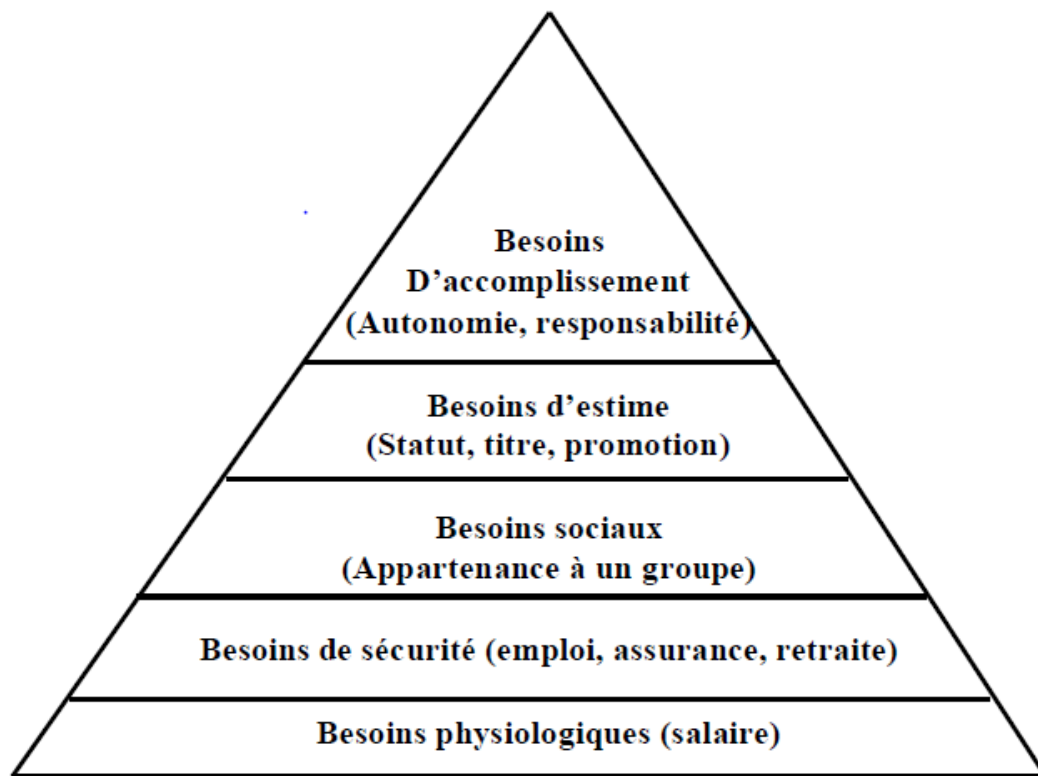
Dans le prolongement des travaux d'E. MAYO, A. MASLOW met en avant l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour dire vrai, A.MALSOW a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il Place les besoins de l'individu au centre de l'organisation.

C'est pourquoi ses idées, en partie, sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de la vie de travail. Pour ce faire, A. MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés. En effet, les facteurs physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires.

Selon ses travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux et qui sont comme suit1 :

- les besoins physiologiques (besoins vitaux) .
- les besoins de sécurité (physique ou psychique) .
- les besoins d'appartenance (à un groupe, clan...) .
- les besoins d'estime et/ou de reconnaissance.
- les besoins de réalisation de soi-même ou d'accomplissement.

**Figure n°01 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW**



**Source** : Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

Selon MASLOW, la motivation est fondée sur les besoins. Les besoins sont hiérarchisables et la satisfaction d'un besoin génère un effet cliqué: tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation (le besoin est un sentiment de manque).

**Tableau n°01 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins**

<b>Nature des besoins</b>	<b>Enjeu</b>	<b>Exemples</b>
<b>Besoins physiologiques</b>	Se nourrir	salaire, rémunération, tickets restaurants
<b>Besoins de sécurité</b>	se protéger	Paiement des frais de Transport statut, taux de syndicalisation, produits d'épargne entreprise.
<b>besoins d'appartenance</b>	se faire accepter/s'intégrer au	type de formation, cursus,

	sein d'un groupe	style de vêtement type de langage, comme éléments d'appartenance sociale.
<b>besoins d'estime / de reconnaissance</b>	être reconnu / valorisé	statut, avantages, primes, positionnement, comme signe de reconnaissance sociale.
<b>besoins de réalisation d'accomplissement personnel</b>	être libre / se réaliser personnellement	activité culturelles, sportive, intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel)

Source : Michel BARABEL, Manager, Edition, DUNOD, 2006, p.30

A travers sa logique et sa récapitulation des besoins de l'être humain, la théorie de MASLOW a rencontré et/ou a connu un grand succès auprès des individus lors de sa publication. Il s'agit au faite d'une toute nouvelle approche sur le facteur humain dans l'organisation. D'ailleurs, elle ne met pas en évidence et/ou en clarté seulement les limites du stimulant financier mais elle permet de comprendre également pourquoi le système de management traditionnel est aussi imparfait.

D'autre part, cette approche par les besoins a poussé des milliers de managers à réfléchir, à se pencher sur l'importance des besoins et sur le rôle de la motivation dans le rendement de toute organisation, ainsi commencèrent à prendre en considération ce qui incite et motive les gens dans leur vie quotidienne, et ce, quelque soit en relation avec leurs aspirations d'évolutions professionnelle à savoir de gravir les échelons de l'organisation et d'évoluer dans leurs carrière ou autre Selon la théorie de MASLOW<sup>1</sup>, une hypothèse centrale est posée et qui consiste adire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliqué cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a à titre d'exemple des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime alors que leurs besoins inférieurs(primaires) ne sont pas encore satisfaits.

Cependant, toutes les tentatives de vérification de cette théorie n'ont pas pu confirmer avec exactitude et/ou précision que les besoins humains se classent vraiment en cinq catégories. Toutefois, cette absence de confirmation et de vérification de la classification ne suffit pas pour autant se prononcer et prouver l'invalidité de la théorie et malgré tout on ne peut pas nier ou omettre l'apport précieux de cette théorie des besoins. Comme pour les travaux de MAYO, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

### **1.3.3 La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle)**

Frederik HERZBERG (Etats-Unis) est psychologue et médecin et ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la « Harvard Business Review, en « 1968 ».

Les principaux points traités par HERZBERG sont comme suit :

- les facteurs de satisfaction liés au contenu du travail.
- l'orthogonalité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.
- la nécessité de travailler sur les facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation.

A partir de là, nous pouvons souligner que la principale découverte par HERZBERG fut que les circonstances qui mènent à la satisfaction dans le travail ne sont pas de la même nature avec celles qui mènent à l'insatisfaction, en l'occurrence, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que, ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail.

Pour se faire, F.HERZBERG a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburg et selon cette théorie les facteurs qui mènent à la satisfaction sont de nature tout à fait différente à ceux qui mènent à l'insatisfaction, ce qui l'amène alors à établir une théorie dite des « deux facteurs ». Qui part du postulat (principe) que les réponses des individus diffèrent selon que l'on s'intéresse à leurs motivations au travail ou au contraire aux raisons de leurs mécontentements.

Cependant, nous pouvons dire que certains facteurs qui sont en relation et/ou à l'origine d'une satisfaction accrue au travail sont beaucoup plus en relation avec la réalisation de soi, la considération pour l'œuvre réalisée, le travail sur soi, la responsabilité assumée et les opportunités d'évolution. D'une part, on peut qualifier les facteurs qui mènent à la satisfaction de « facteurs de motivation » ou « valorisant », tandis que, d'autre part, ceux qui amènent à



l'insatisfaction sont qualifiés comme étant des « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » et ces derniers sont la base et/ou la source d'une grande insatisfaction au travail et dont on peut prendre à titre d'exemple, ce qui concerne généralement les relations et conditions de travail (politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle et/ou de supervision, politique de rémunération, gestion des relations sociales situations contextuelles...).

En outre, l'auteur insiste sur le fait que l'opposé de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction, mais simplement l'absence de satisfaction. En effet, les facteurs d'insatisfaction doivent être réduits dans le but d'éviter des conséquences négatives qui se traduisent par des mouvements de grève, d'une augmentation du taux d'absentéisme, de la multiplication des départs, de l'augmentation du niveau du stress chez le personnel et bien d'autres points négatifs. Mais par ailleurs, constat fait, est que la réduction des facteurs d'insatisfaction n'implique pas au tant une source de motivation pour l'individu (ce qui nous amène à confirmer ce qui a été avancé plus haut les éléments qui mènent à la satisfaction ne sont pas le contraire et/ou l'opposé de ceux qui mènent à l'insatisfaction). On souligne par conséquent que leur absence constitue seulement un frein pour leur évolution et/ou développement professionnel et qu'en raison d'insatisfaction de nature économique (fait référence à la rémunération), ou technique (fait référence à l'insécurité). Alors que les facteurs de satisfaction œuvrent à l'inverse, à concilier et à rendre compatible le contenu du travail avec les aspirations et désirs profonds des individus comme on peut qualifier ces derniers de facteurs importants pour l'épanouissement et le développement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail, réalisation de soi, possibilités de promotion « faire carrière », capacités d'initiative...).

Enfin, pour F. HERZBERG, si les facteurs d'insatisfactions peuvent être facilement palliés, dans le cadre de revendication, les facteurs de satisfaction apparaissent comme étant plus difficile à traiter, et ce, dans le cadre où ils sont en étroite liaison avec la firme et la répartition des tâches dans cette dernière (contraintes structurelles). Ce qui fait, que HERZBERG s'inscrit à son tour dans une relativisation des principes de l'école classique en ne reconnaissant la rémunération (principal facteur de motivation chez TAYLOR) que comme un éventuel facteur d'insatisfaction. Aussi, il est à l'origine des travaux sur l'enrichissement du contenu du travail.

#### **1.3.4 La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor :**

En s'appuyant sur la pyramide des besoins de A. MASLOW, cet auteur pense que deux conceptions de l'homme peuvent être envisageables : la théorie « x » et « y »<sup>1</sup>. Il

s'intéresse dans ses travaux beaucoup plus au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont « The Human Side of Enterprise(1960) ; Leadership et Motivation (1966) et The Professional Manager(1967) ».

D.Mc. Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des firmes, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants : La théorie « x » qui représente le management prôné par l'école classique et la théorie « y » censée représenter l'école de relations humaines. La théorie « x » fait référence au système traditionnel de commandement, où le travail est considéré comme étant pénible et dure de par sa nature et exige à la direction un contrôle permanent du personnel, du fait que ce dernier est faiblement motivé à travailler et à assurer ses responsabilités (conception compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette approche repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère pénible, face à ce manque d'intérêt, il est plus que nécessaire de procéder au contrôle étroit et à l'orientation directe du personnel, si on veut les voir fournir le maximum d'eux même en termes d'effort et d'implication afin d'atteindre les objectifs. Donc, il est important d'élaborer et/ ou de mettre en place des outils et des moyens coercitifs(sanctions) et des récompenses de nature économique (rémunération) dans le but de pouvoir inciter l'individu à réaliser les objectifs, buts et finalités fixés.

La théorie « y » s'en propose dans le but de montrer que les buts personnels et professionnels des individus quelque soit leur nature (exemple évolution de carrière...) sont conciliables, et ce, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de façon différente l'effort humain. Selon cette conception et/ou vision, l'homme peut s'impliquer davantage et de manière durable dans son travail, du moment où ce dernier lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement et/ou d'évolution personnelle.

La théorie « y » repose sur un ensemble de principes dont on peut citer les suivants : Au premier lieu, le travail peut constituer une satisfaction en soi chez l'individu, en plus l'homme a des capacités lui permettant de s'auto diriger, de pousser et d'améliorer sa créativité ainsi que d'assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est possible alors de faire participer de manière active les hommes dans la réalisation de n'importe quel travail, et ce, du moment où l'on modifie et on rend compatible certains actes essentiels de management, en privilégiant la direction par objectifs, surtout en privilégiant l'accompagnement du personnel au sein de l'organisation, en d'autre termes, suivre et contribuer à son évolution et permettant à lui de poursuivre une carrière selon ses aspirations

au sein de cette dernière ainsi qu'on privilégiant la diversité des sources de motivation, et ce, bien évidemment en allant au delà de la simple récompense économique.

A travers ceci, il est utile de dire que comme l'ensemble des auteurs de l'école classique Mc Gregor préconise un management de type « y » plus efficace pour gérer les équipes que le type « x ».

Enfin et en se référant à des travaux plus récents, mais toujours dans la même tradition que Mc Gregor, « Ouchi, 1982 » identifie trois types d'organisations sur la base de sept dimensions. A partir de là, l'entreprise de type « A » est caractérisée par une prise de décision individuelle avec une orientation à court termes et une faible préoccupation pour les individus (modèle anglo-saxon). A contrario, on a le type « J » (modèle japonais) qui valorise l'appartenance au groupe et les décisions consensuelles. Pour ce qui est du type « Z » d'organisation, il est considéré comme le fruit d'une combinaison des deux modèles cités ci-dessus, à vrai dire, ce modèle consiste en un mélange des responsabilités individuelles des collaborateurs et prise de décision et fonctionnement collectifs.

#### **1.4 Les nouvelles théories**

Dans cette section nous allons essayer de présenter quatre théories, en l'occurrence, la théorie managériale, la théorie behavioriste, la théorie de contingence et enfin les théories du capital humain.

##### **1.4.1 La théorie managériale**

###### **1.4.1.1 Les hypothèses de la théorie managériale**

La théorie managériale repose sur quatre hypothèses et qui sont comme suit:

- L'autonomie des dirigeants- salariés face aux actionnaires.
- La séparation croissante entre la propriété et le contrôle des firmes.
- La relativité de la compétition puisque les firmes opèrent sur des marchés oligopolistiques très différents des modèles de concurrence pure et parfaite.

###### **1.4.1.2 Le contenu de la théorie managériale**

En s'appuyant sur les résultats mis en évidence par l'étude de BERLE et MEANS sur la structure du pouvoir dans les sociétés, W.BAUMOL et R. MARRIS ont proposé deux autres analyses sur les effets de cette nouvelle donne sur les objectifs de celle-ci.

#### **1.4.1.2.1 Analyse de BAUMOL**

Les firmes oligopolistiques accordent plus d'importance à la maximisation du chiffre d'affaire (managers), autrement dit, au niveau des ventes, car les rémunérations des gérants sont étroitement associées aux ventes dont ils sont responsables et non pas la rentabilité.

#### **1.4.1.2.2 L'analyse de MARRIS**

Etant donné, qu'il ya dissociation davantage entre le pouvoir de contrôle et la propriété de la firme, selon MARRIS chacun a ses propres intérêts dans la firme.

Toutefois, si ce n'est pas dans la majorité, quand il n'ya pas un vrai suivi des actionnaires et prioritaires, qui en général est dû à leur multitude et diversification, une substitution des objectifs des actionnaires s'opère à celle des managers-salariés.

#### **1.4.1.3 Les ressources humaines et la théorie managériale**

Du point de vue des ressources humaines, l'approche managériale de la firme ne constitue pas du tout une innovation. La place accordée aux travailleurs par celle-ci est très insignifiante. Elle ne correspond pas du tout à ce qui s'observe dans le fonctionnement courant des entreprises. L'accent mis sur les managers ou la classe dirigeante conduit inmanquablement à négliger les autres acteurs ainsi que de négliger leurs aspirations surtout en ce qui est de l'évolution professionnelle (carrière), à l'évidence, on cite le personnel qui est plus nombreux et qui constitue une partie prenante dans la firme. Par conséquent, si cette théorie ne cesse pas de les négliger et de les ignorer, elle va conduire automatiquement à une incompréhension du réel dans ses analyses.

#### **1.4.1.4 La valeur de la théorie managériale**

La théorie managériale traduit la volonté de nombre de théoriciens qui consiste à rapprocher leurs analyses de la firme d'une réalité qui est en constante évolution (évolutive).

A certain égard, elle apparaît même comme une mutation rendue nécessaire par la disparition d'un monde fait de petites unités de production et que le grand mérite de son tenant est d'avoir éclairé d'un jour nouveau certains phénomènes de la société moderne.

D'ailleurs, chacun d'entre eux insiste sur le rôle croissant des dirigeants ayant leurs propres fonctions de satisfaction. Mais ils ont occulté les souhaits et désirs des autres personnes qui constituent l'organisation. De ce fait, ils ont mis en évidence des mécanismes forts à la compréhension des stratégies des grandes firmes.

## **1.4.2 La théorie béhavioriste**

Pendant très longtemps, l'organisation était assimilée à son propriétaire, or de nos jours, ces dernières ne reposent plus essentiellement sur le patrimoine personnel de celui ci. Les actionnaires se multiplient, la gestion se professionnalise, les individus (salariés) qui constituent la firme imposent leurs conditions (selon leurs aspirations et volonté de progression et d'évolution professionnelle et leur choix de carrière et autres), l'environnement à son tour évolutif pèse et le dirigeant se trouve dans une situation où il ne dirige plus tout seul. Devant cette situation, la théorie traditionnelle qui s'intéressait à la façon dont les ressources sont allouées se trouve devant un fait accompli qui consiste en son impuissance et incapacité à expliquer les comportements internes et bien évidemment à évaluer leurs résultantes.

Partant de la critique du concept d'organisation, les théoriciens des comportements adoptent une nouvelle approche de celle ci. Ils la conçoivent comme une entreprise qui regroupe un groupe d'individus. Ainsi, les béhavioristes rejettent catégoriquement la vision selon laquelle la firme poursuit un objectif unique et dont les décideurs adoptent un comportement d'optimisation basé sur une rationalité parfaite et totale.

Comme alternative, ils proposent la conception d'une entreprise avec des objectifs multiples et qui seront bien évidemment hiérarchisés par ordre prioritaire, et ce, du fait de leur rationalité limitée, ils se contentent d'un comportement de satisfaction.

De plus, les individus qui constituent l'organisation tendent à s'opposer à la réalisation des buts de celle ci et à substituer leurs fins et leurs propres intérêts et problèmes à ceux de la firme, pour cela, il faut trouver un terrain d'entente qui arrangera toute les parties prenantes ainsi que la firme, c'est pour ce, qu'on dit que le processus de prise de décision est sensiblement plus compliqué que celui envisagé dans le cadre traditionnel, du fait, que c'est ici que la fixation des objectifs sera faite et qu'il ne faut léser personne afin d'éviter les conflits.

### **1.4.2.1 Les hypothèses de la théorie béhavioriste**

C'est à CYERT, MARCH et SIMON<sup>1</sup> que l'on doit le travail le plus clair sur la théorie béhavioriste, cette nouvelle approche de l'organisation repose sur cinq principes :

- Une firme n'a pas d'objectifs, seuls les individus et les groupes qui la constituent en ont.
- Les mobiles des participants sont fonction de leurs personnalités, facultés
- cognitives et surtout de la variable environnement.

- Le comportement des membres de l'organisation détermine celui de cette dernière.
- Les individus ne cherchent qu'à éviter le risque et l'incertitude.
- Le marché n'est pas le seul mécanisme de régulation des activités de la firme.

#### **1.4.2.1.1 La conception béhavioriste de la firme**

Les béhavioristes comme H.A.SIMON, R.M.CYERT et J.M.MARCH considèrent l'organisation comme un groupement humain et/ou une coalition d'individus où chacun a ses propres objectifs, intérêts et surtout aspirations. Pour bien pousser l'analyse, ce terme indique qu'à la base de toute organisation, il n'y a pas un consensus mais un accord négocié et provisoire entre les différentes parties prenantes. C'est pour ce motif, qu'ils partagent la même optique avec les théoriciens du management.

Toutefois, ils s'en démarquent par deux traits fondamentaux, à savoir, par leur conception de la coalition et par celle des comportements individuels de ses membres. En effet, les théoriciens du comportement élargissent ce concept de coalition qui ne se limite désormais plus à deux groupes de participants (managers et actionnaires). Mais, ils considèrent que l'organisation est constituée de salariés non participant qui pèsent de leur poids dans l'organisation ainsi que les deux autres précédemment cités (actionnaires et managers), en y ajoutant les clients, les fournisseurs et les bailleurs de fonds qui sont liés moins directement à celle-ci. Elle est viable tant que les récompenses destinées à ses membres suffisent à les maintenir et retenir au sein de l'organisation (satisfaction de ces derniers).

#### **2.2.3. La conception des béhavioristes du comportement des acteurs :**

Dans ce point, nous allons essayer d'aborder la nature du comportement des acteurs, des soubassements du comportement et des motivations de l'individu.

##### **2.2.3.1. La nature du comportement des acteurs :**

contrairement à l'analyse néo-classique qui suppose que le comportement de toute personne est basé sur le principe de maximisation soit de son utilité ou de son profit, la théorie béhavioriste estime que le comportement de chacun est poussé en réalité sur les critères de satisfaction car la rationalité de tout individu et être humain n'est jamais considérée comme étant parfaite et quelques soient ses motivations, elles sont toujours liées à son niveau d'aspiration.

##### **2.2.3.2. Les soubassements du comportement de satisfaction :**

Dans cet élément, nous allons essayer d'aborder et de présenter deux notions essentielles et qui sont : la notion de rationalité procédurale et celle du niveau d'aspiration.

### **2.2.3.2.1. La notion de rationalité procédurale :**

Dans ses analyse, A.H.SIMON, substitue la notion de rationalité substantielle (parfaite ou totale) qui est basée sur le comportement d'optimisation de l'individu par celle de rationalité procédurale (limitée ou imparfaite) qui se traduit par un comportement de satisfaction défini en termes de niveau de satisfaction.

### **2.2.3.2.2. La notion du niveau d'aspiration :**

Le niveau (degré) d'aspiration peut être expliqué et/ou défini comme étant la limite entre ce qui est atteint en termes de satisfaction par la personne et ce qui ne l'est pas encore. Mais il est toujours relatif et sa fixation dépend d'un ensemble de paramètres, à savoir :

- le profil de la personne .
- l'ensemble des motivations de la personne .
- l'ancienneté et l'expérience de la personne .
- les anticipations de la personne sur les résultats des choix retenus (prévisions) .
- le niveau d'aspiration retenu par d'autres individus dans des conjonctures et situations similaires.

En effet, une fois déterminé, ce dernier (niveau d'aspiration) constituera un indice de prise de décision pour la personne, car pour faire un choix, cette personne est dans l'obligation de se lancer et de s'engager dans un processus de recherche de toute alternative possible pour enfin n'en retenir que celle qu'il estime la plus adéquate avec ses aspirations, et ce, en termes de réalisation de ses objectifs et de gain d'une valeur au moins égale ou supérieure à ses attentes (niveau d'aspiration).

### **2.2.3.2.3. Les motivations de l'individu :**

Toute décision d'un individu est fondée sur une réalisation en soi et chaque comportement et attitude que fait, part d'un sentiment de vouloir atteindre un objectif et cette volonté est véhiculée ou poussée par un ensemble de motivations qui incitent l'individu à prendre des décisions qui pour lui sont les plus compatibles avec ses attentes.

En général, elles peuvent être de nature personnelle ou professionnelle (la motivation est animée par une volonté d'arrivée à un souhait ou désiré).

#### **les motivations personnelles du comportement :**

Une fois la personne engagée dans la firme, elle adopte un comportement motivé par des considérations non seulement professionnelles mais aussi individuelles, à titre d'exemple

on peut citer le désir de pouvoir, d'adhésion et d'appartenance à une catégorie, de prestige de promotion et d'émancipation (selon ses motivations et besoins). Son intégration et appartenance à une entité et/ou firme donnée est basée sur un calcul en terme de coûts/avantages, autrement dit, il élabore une comparaison entre l'avantage personnel des incitations et motivations qu'il reçoit (rémunération prime, statut et autres avantages associés au poste) aux inconvénients qui peuvent résulter de sa participation à l'activité de cette dernière, en l'occurrence, comparaison de sa rétribution par rapport à sa contribution, est ce qu'elle est avantageuse ou pas ? Et c'est à partir de là, qu'il tranche sur une décision bien évidemment en fonction de ses motivations.

#### □□ **les motivations professionnelles du comportement :**

Ici du fait, que la personne est l'un des membres constitutif de la firme, il se voit comme tout le monde attribué des responsabilités très accrues et bien qu'il dispose d'un faisceau de compétences qui lui permet de réaliser les tâches assignées, l'individu est contraint de respecter et de suivre la réglementation qui régit sa fonction et son organisation (règlement interne du travail). Enfin, on peut dire que quelque soit l'incidence des ses ambitions sur les décisions à prendre, l'individu adopte un comportement motivé strictement par des considérations professionnelles.

#### **2.2.3.2.4. Les objectifs de la firme en tant qu'entreprise :**

A l'ère de la théorie traditionnelle de la firme, on supposait que les objectifs, buts et finalités de l'entrepreneur sont ceux de la firme mais la théorie behavioriste vient pour avancer que les objectifs, buts et finalités de celle ci sont ceux d'une coalition dirigeante plus au moins homogène. Ce qui a été déterminé à travers une étude pratique du fonctionnement des firmes contemporaines et qui stipule que chaque individu ou groupe d'individus<sup>1</sup> cherche et poursuit des objectifs et intérêts propres à lui (personnels) du fait que la rationalité de l'individu est limitée, dans cette optique nous pouvons dire que l'objectif globale de la firme n'est en réalité que la résultante de cet ensemble de forces qui agissent par addition ou opposition.

En effet, l'intérêt individuel prime sur l'intérêt organisationnel (chacun cherche à trouver son compte par rapport à ses motivations et intérêts).

Enfin, nous pouvons dire que l'objectif de la firme est formé par un ensemble de contraintes émanant des individus qui constituent cette dernière, ainsi l'objectif global de la firme n'est que le résultat d'un arbitrage entre les divers buts de ses différentes composantes et pour que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs, il faut qu'elle adhère l'ensemble des



objectifs de ses composantes à son objectif global, et ce, afin que tout le monde trouve son compte et éviter les conflits.

#### **2.2.3.2.5. La théorie béhavioriste et les ressources humaines :**

Comme son nom l'indique, cette dernière attache une grande importance aux agissements et comportements des individus au sein de l'organisation, en effet, c'est de leurs comportements que va dépendre le comportement de toute l'entreprise. Parmi ses diverses composantes on retrouve le personnel qui a sa propre motivation, ambition et but. Tout est en fonction des attentes, à titre d'exemple, la volonté de faire carrière et de progresser professionnellement. Toutefois, dans cette théorie les individus se mobilisent et s'organisent en syndicats pour défendre leurs droits et imposer leurs propres logiques ainsi on constate qu'on est loin de perception traditionnelle de la firme.

### **Section 03 : Les théories du capital humain**

Dans le passé l'homme a été considéré comme un capital auquel on applique les schémas d'analyse réservés d'ordinaire aux autres capitaux de l'entreprise (capital matériel et financier) idée qui n'est pas nouvelle d'autant qu'elle a été évoqué par les classiques et pourtant au cours des cinquante dernières années un nombre non négligeable et même important de théoriciens s'est penché sur cette thématique et parmi eux on cite Gary BEKER (prix Nobel de l'économie en 1992) et Th. CHAULTZ.

En effet, aujourd'hui cette notion est en redécouverte et ce qui est nouveau en elle, est son utilisation et sa perception dans les entreprises.

#### **3.1. Le concept du capital humain**

##### **3.1.1. Définition de la notion du capital humain:**

L'économiste américain G.BEKER a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité et qui consiste en la question suivante : et si l'homme représentait un capital en lui même ? Ses travaux étant riches et concluant positivement et dont les conclusions tirées sont comme suit : « l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité et d'imagination....et quant il examine une opportunité dans un domaine du travail ou de la formation, il raisonne en investisseur. Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital »<sup>1</sup>, le but de toute action est lucratif du moment que c'est liée à une attente de rentabilité. Le concept de capital humain<sup>3</sup>, n'a cessé d'évoluer et de changer de sens à travers

le temps et constitue de nos jours un véritable enjeu pour les entreprises internationales préoccupées de développement économique et social; pour tout Etat voulant améliorer ses conditions et sa compétitivité économique, il représente un enjeu important, et ce, quelque soit du côté public ou privé (son importance réside dans le degré d'employabilité de chaque individu).

□□ Alors que, pour ce qui est de Th. SCHULTZ la notion du capital humain désigne le stock d'aptitudes, de connaissances, de qualifications, de compétences et de savoir-faire possédés par les individus.

Ce stock abrite trois caractéristiques principales :

Il est composé d'éléments innés et d'éléments acquis au prix d'efforts qui demandent du temps et une dépense d'argent. L'acquisition de ce capital humain comporte des coûts directs (l'investissement en ressources humaines) et des coûts d'opportunité en temps pour réaliser l'investissement en question, ce type de capital ne peut pas être séparé de ceux qui le portent, il est incorporé dans chaque individu. Cependant, ce sont les services du stock qui sont vendus sur le marché et non pas les personnes qui recèlent ces stocks.

Toutefois, pour ce qui est de l'organisation de coopération du développement économique (OCDE), elle définit le capital humain comme étant « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »<sup>4</sup> selon elle, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité et quand on dit progression de ses éléments on peut parler de progression professionnelle et d'une gestion d'une carrière et ou d'un parcours professionnel par l'individu tout en prenant en considération ses aspirations et ses compétences( en correspondance avec son employabilité).Ce capital résulte de différentes origines et notamment mais pas seulement, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation, ainsi, les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et le contexte dans lequel ils sont utilisés. Cependant pour mesurer et identifier les éléments nombreux et différents qui constituent le capital humain, il faut s'attacher particulièrement à ce que les individus apportent à leur travail et l'activité économique ; les attitudes vis-à-vis du travail en groupe, l'enthousiasme, la motivation et l'ouverture à de nouvelles idées sont au moins aussi importantes à cet égard que les capacités cognitives.

**Remarque :**

L'évolution du capital humain est non seulement de la responsabilité de l'individu lui-même mais aussi de celle de l'entreprise et de ses managers.

**3.1.2. Le capital humain et la théorie de l'investissement :**

Comme pour tous les investissements, l'investissement en capital humain au quel procède un individu part d'un calcul entre investissement et ce qu'il en retire de ce dernier, en l'occurrence, il recherche les avantages à en tirer du temps et de l'argent investis « il évalue le retour de l'investissement ».

En effet, l'investissement en capital humain pour toute personne voulant percer dans son travail et faire carrière est très important car avec la turbulence et les nouvelles variables qui rentrent en jeu (l'économie de marché, les crises économiques...) l'individu doit faire en sorte d'augmenter son employabilité<sup>1</sup> afin d'avoir la possibilité de maintenir ou d'améliorer sa position à l'interne et à l'externe car elle est l'élément déterminant du poste qu'il va occuper.

**Remarque :**

Un nombre important de travaux a confirmé dans les années 70-80 l'influence de l'investissement en capital humain sur le développement des économies et la compétitivité des entreprises et l'employabilité des individus ; malgré ces nombreuses avancées, il aurait fallu attendre le début de 1990 pour que les chercheurs prennent en considération la véritable mesure de l'importance du capital humain.

**3.1.3. La théorie du capital humain prenant en compte le temps :**

Les tenants de cette théorie mettent en exergue le facteur temps dans les choix et les calculs de chaque individu. Selon eux, si l'on considère le capital humain comme un bien constitué et utilisé le long de toute une vie, il est évident que les choix de la personne sont dominés par ce dernier. En l'occurrence, les choix pour ce qui est de la nature du capital, l'époque de sa contribution et le type d'activité sélectionnée par l'individu sont tous commandés que si ce dernier désire en tirer bénéfice.

**3.1.4. Le capital humain individuel (reflet d'un parcours singulier) :**

Ce capital est constitué comme cité ci-dessus d'un ensemble de connaissances, aptitudes, savoir-faire, savoir être et comportements acquis au cours d'une vie, et ce, bien sûr dans différents contextes (familial, scolaire, vécu quotidien et professionnel, ...etc.) et pour ce qui est de notre axe de recherche c'est le dernier point qui nous intéresse car on traite de la

gestion des carrières. Cependant, ce capital humain est propre à tout un chacun car il est le reflet d'une histoire personnelle et d'un parcours singulier. Ainsi, il est de la responsabilité de tout un chacun de l'enrichir en optant pour tel ou tel choix, dans le but de s'adapter aux exigences de l'entreprise et du marché, ainsi que celui de la réalisation des objectifs de la personne et pour que ceci soit faisable, l'individu doit améliorer son employabilité (portefeuille des ses connaissances et capacités) et pour y arriver, il faut qu'il investisse en lui et qu'il prenne en charge sa formation afin d'accroître ses possibilités et/ou chances dans l'insertion professionnelle et pouvoir trouver la place qu'il lui convient au sein de son entreprise ainsi que de prétendre à une évolution professionnelle et à une carrière évolutive selon ses objectifs et aspirations.

### **3.1.5 Le capital humain de l'entreprise (un enjeu collectif) :**

Le capital humain d'une organisation donnée, n'est pas simplement la somme du capital que représente l'ensemble de son personnel. Il peut être supérieur ou inférieur car les individus qui constituent l'organisation réunis ensemble peuvent développer un capital appelé organisationnel, ce dernier est constitué des principes, de valeurs, de l'éthique<sup>1</sup> et des pratiques propre à cette entreprise.

Dans le cas où un salarié occupe un poste qui n'est pas en adéquation avec ses compétences et attentes dans un cadre peu épanouissant, à vrai dire une personne frustrée ne pourra jamais donner le meilleur d'elle même ni dévoiler l'intégralité de ses capacités.

A partir de là, l'entreprise se voit responsable et dans l'obligation d'être attentive à la manière dont le capital humain de son personnel est mobilisé parce qu'un individu qui occupe un poste inférieur ou supérieur à ses capacités peut créer une distorsion fatale (déséquilibre) pour l'entreprise.

A titre d'exemple, la politique de certaines entreprises menée par certaines administrations, en ne limitant pas l'accès aux concours de catégorie « c » ou « b » à de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, elles ont rompu leur équilibre interne en capital humain. Non seulement elles ont naturellement évincé des candidats qui avaient le niveau de formation requis pour les postes proposés, mais elles ont créé un sentiment de frustration chez les nouvelles recrues dont le profil est nettement sur qualifié par rapport au poste proposé, et ce, en leur confiant des postes de simples exécutants et des tâches beaucoup plus basiques si on les compare à leurs compétences ce qui crée un contexte malsain.

De ce fait, une personne qui a du potentiel et qui est mal orientée ressent souvent une frustration sur le plan intellectuel et personnel car on ne met pas à sa disposition les moyens

nécessaires dont elle en a besoin pour s'épanouir pour ne pas dire exploser ses talents, compétences et créativité, ce qui par conséquent plonge la personne dans le désarroi et la démotivation en déplorant son capital qu'elle voit dévaloriser et amenuiser faute de ne pouvoir l'exploiter.

En effet, dans des cas pareils, l'entreprise est perdante à tous les coups car un personnel sur qualifié et qu'on prive de réelles perspectives d'évolution, constitue de manière générale un îlot de démotivation et de frustration au sein de l'organisation qui entraîne un turnover important, chose dont l'entreprise n'a pas besoin. Enfin, une entreprise qui se veut performante et compétitive doit prendre de manière rationnelle et efficace en charge son personnel et ses aspirations afin qu'il évolue tout en s'épanouissant et en étant bénéfique pour son entreprise, c'est la situation du gagnant .

### **3.2. Investissement en capital humain au niveau des pays, entreprises et individus :**

Dans ce point, nous allons traiter l'investissement en Europe et en Algérie tenant compte des entreprises et des individus qui les constituent.

#### **3.2.1. Europe et capital humain :**

Pionnière du développement de la connaissance au sein des nations qui la compose, mais fragilisée par l'affaiblissement de son économie , l'union européenne doit plus que jamais investir dans son capital humain et « sa matière grise » si elle veut maintenir son rang face au dynamisme de l'économie américaine et à la forte croissance des pays à faible coût de main d'oeuvre (chine, inde, Brésil,..Etc.). Cependant, étant donné que l'investissement est important dans la formation et l'éducation du fait qu'il génère un développement économique et social, ainsi que des progrès civiques et d'insertion. Les dirigeants européens étant conscient, veulent et aspirent à faire de leur société « une société de connaissance », bâtie sur un immense potentiel de compétences disponibles et susceptibles de s'adapter aux évolutions technologiques, ce qui implique la compétitivité de ses entreprises et la supériorité de l'employabilité de leurs salariés qui bénéficient de progressions professionnelles satisfaisantes.

#### **3.2.2. Algérie et capital humain :**

L'Algérien comme tous les pays du Maghreb a pris conscience de l'importance de l'investissement en capital humain car pour elle, la qualification vient de l'éducation et de la formation et qui dit ces deux éléments évoque le concept d'investissement sur les personnes. Aussi étant donné l'économie du pays et son intégration dans l'économie de marché ainsi que l'environnement évolutif, l'entreprise algérienne se voit dans l'obligation d'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 supérieur et pouvant faire face à toute sorte d'évolution.

En somme, si tout pays et entreprise prenait la responsabilité d'investir dans son capital humain cela engendrera des retombées positives en termes de développement économique, social et progrès civiques, de même pour l'individu ceci engendrera l'augmentation de son employabilité et l'amélioration de son portefeuille de compétences, qui à son tour permettra à ce dernier d'aspirer à une vie professionnelle meilleure et à faire carrière selon ses ambitions, ce qui va augmenter sa motivation chose qui sera à son tour bénéfique pour l'entreprise et le pays.

### **3.3. Motivation et capital humain (stimuler la motivation) :**

Les entreprises désireuses que leurs salariés soient compétents et impliqués se posent toutes la question de motivation. Chacune de son côté croit maîtriser et connaître les mécanismes de cette notion, chose qui n'est pas facile. Avant de s'étaler sur cette notion nous devons la définir. Habituellement, on dit d'une personne qu'elle est motivée par quelque chose, en ce sens la motivation suppose l'existence d'un objectif, d'un but à atteindre par l'individu. Cette motivation est perçue par l'effort et l'implication que met l'individu pour réaliser son objectif.

Pour mieux comprendre cette notion nous allons citer la définition que donnent de nombreux chercheurs en psychologie pour qui la motivation s'analyse comme un processus énergétique qui incite un individu à entreprendre une action en vue d'atteindre un objectif.

En effet, cette notion est très importante car chaque personne, tout au long de sa vie et dans tous les domaines est concerné par cette dernière qui suscite une grande investigation et un débat que nous allons avoir lorsqu'on se penchera sur la motivation et la satisfaction dans un point à part, qui traitera des deux concepts dans le deuxième chapitre avec plus de détails.

Cependant, ce que nous pouvons dire, c'est que même si dans la réalité des choses, il n'existe pas de formule ou de recette miracle pour susciter de manière certaine la motivation des salariés, il existe en revanche des attitudes managériales qui favorisent ou défavorisent son essor ainsi que certains comportements démotivants à coup sûr les équipes de travail comme l'iniquité que nous allons traiter dans le point suivant qui représente un élément très important et au quel l'entreprise doit être attentive.

### **3.3.1. L'équité et capital humain :**

Le sentiment d'équité est une composante importante dans le climat social.

Théorie développée au milieu des années 1960 sous l'impulsion de J.S.Adams, cette dernière continue d'être développée aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle.

Selon cette théorie, toute personne évalue sa situation en se comparant à des personnes internes ou externes à l'entreprise où elle exerce afin de faire le point sur ses contributions et rétributions par rapports aux personnes prises comme référence. A partir de ce moment, si elle estime qu'elle est traitée de manière désavantageuse par rapports aux personnes choisies comme références, elle éprouve un sentiment d'iniquité, chose qui dans la majorité des cas l'incite à changer de comportement et d'attitudes. Ces changements varient selon la personnalité et le tempérament de l'individu, à ce moment, ils peuvent être traduit par une baisse de contribution (ajuster la contribution selon la rétribution qu'il perçoit et tout cela selon ses impressions et jugements qui peuvent être objectifs ou subjectifs) ou encore se décourager, produire moins d'efforts, « se battre en retrait » et parfois même envisager de quitter l'organisation. Le changement d'attitude est bien lié à « un sentiment », autrement dit, une approche totalement subjective de la réalité qui est en relation avec les impressions et estimations de la personne.

### **3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le capital humain :**

S'inscrivant dans le courant du management par les ressources, certains auteurs ( Lengnick-Hall, 1988) ont pu constater le nécessaire rapprochement entre stratégie et ressources humaines. Une interdépendance réciproque est alors recommandée entre la stratégie de l'entreprise et la politique de ressources humaines. Les années 90 verront apparaître un quatrième niveau : celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous retiendrons comme définition de ce type de gestion, la définition donnée par Développement et Emploi, association spécialisée dans ce domaine de gestion des compétences. « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en oeuvre, le suivi des politiques et des plans d'actions cohérents » :

□□ visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

Cette méthode a l'avantage de mettre en relation la stratégie de l'entreprise avec la gestion des ressources humaines et de tendre vers une adéquation entre :

□□ compétences acquises, compétences requises, et/ou souhaitées par les salariés.

□□ effectifs présents, effectifs nécessaires à court ou long terme.

Au-delà de la prévision présente depuis les premières démarches centrées sur les effectifs, l'introduction de la notion de compétence marque un pas supplémentaire dans la nécessaire interaction stratégie et ressources humaines.

Cependant, la gestion des compétences est souvent présentée comme un moyen d'articuler les préoccupations de développement personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation, on est donc logiquement en droit d'attendre un certain « effet » des démarches des compétences sur les trajectoires professionnelles des personnes concernées. Toutefois, la recherche empirique a montré combien la gestion des compétences constitue dans les faits une réalité multiforme, la diversité des formes concrètes dépendant de la manière dont l'équipe dirigeante fait face aux tensions principales que suscite l'introduction d'un mode de gestion des compétences dans l'organisation.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté en premier lieu la vision traditionnelle de l'élément humain dans l'entreprise. Les tenants de la théorie néo-classique appliquent à l'entreprise une approche en termes de « boîte noire ». Pour eux l'élément humain est un facteur comme tous les autres éléments de l'entreprise (capital, travail). Il est perçu comme une charge et non comme un élément générateur de richesse, à cet effet, il a été utilisé de sorte à ce que sa production soit optimale. Pour ce qui est de la gestion des carrières, elle était marginalisée et des fois, on ne faisait qu'allusion à elle sans autant prononcer le terme gestion des carrières.

Explicitement ou implicitement, l'école classique repose sur une très fine et pauvre opinion de la valeur qu'à l'individu au sein de son organisation. D'après ses partisans, l'individu est dépourvu de toute initiative et sa seule motivation est d'un aspect financier (le gain de l'argent). Pour cela, leurs études se limitent sur les aspects physiologiques de la personne. Pour ce qui est de la gestion des carrières, elle n'est pas vraiment prise en compte étant donné les mentalités qui dominaient cette époque.

Dans un second lieu, nous avons mis en exergue la vision moderne de l'élément humain dans l'entreprise. A cet égard, les auteurs de l'école des relations humaines apportent un grand enrichissement dans la compréhension du comportement humain au travail. E.MAYO et ses successeurs parlent et traitent de l'impact des divers systèmes de management sur le moral des ouvriers, sur leurs motivations au travail et dont, on a le désire



de carrière qui commence à avoir forme et à émerger, de plus en plus, avec la théorie d'Herzberg « x » et « y » et les théories qui en suivent pour donner une image plus claire de cette notion de carrière et de sa gestion.

Dans un troisième lieu, nous avons mis en relief la vision contemporaine de l'élément humain dans l'entreprise. Du point de vue des ressources humaines, l'approche managériale de l'entreprise ne constitue pas du tout une innovation. La place accordée aux travailleurs par celle-ci est très insignifiante. L'accent mis sur les managers ou la classe dirigeante ne doit conduire qu'à la négligence des autres acteurs, à savoir, les travailleurs qui constituent une partie prenante dans l'organisation. Alors que pour ce qui est de la gestion des carrières elle prend forme mais son application et son suivi n'est pas totalement satisfaisant du point de vue du personnel. Comme son nom l'indique, la théorie behavioriste attache une attention particulière au comportement des différents acteurs (parmi les divers acteurs, on retrouve le personnel qui a ses propres motivations, ambitions, buts et logiques) qui composent la firme, car c'est de leurs rapports de forces ou de leur pouvoir que dépendra le comportement de toute la firme. Toutefois, il faut toujours veiller à trouver un terrain d'entente entre l'ensemble des parties prenantes et essayer de converger les objectifs de ces dernières à l'objectif général de l'entreprise. Cependant, pour ce qui est de la carrière et de sa gestion, elle est prise en charge du fait qu'elle est l'objectif de certains individus et dont l'entreprise est contrainte de tenir compte.

Quatrièmement, nous avons traité la théorie du capital humain qui est une théorie très importante et qui contribue à la formation du capital en investissant sur lui. Ce qui engendrera un développement économique et social pour l'entreprise et une employabilité importante pour les individus, afin, qu'ils puissent prétendre à des carrières selon leurs ambitions et aspirations.

En fait, bien qu'elle ait suscité un mépris des uns et la révolte des autres, les théories du capital humain ont apporté une nouvelle dimension dans l'analyse du travail et des ressources humaines. D'après ses tenants, l'homme actif est porteur d'un capital et toutes les actions visant à améliorer ses compétences et capacités sont considérées comme un véritable investissement. Comme nous avons aussi évoqué la théorie d'équité et celle de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences, et ce, dans le but de mieux cerner et faciliter l'analyse de notre thématique de recherche, ainsi que pour mieux situer les concepts que nous allons évoquer dans le chapitre qui suit.

La gestion des carrières constitue à la fois une pratique et un champ d'étude auquel il ya eu une importante investigation à partir des années 1990. L'intérêt des sciences de la

gestion pour ce domaine prometteur n'a cessé de croître depuis l'apparition des premiers systèmes de carrière au cours des années 1970. Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs ont tenté de proposer des modèles de gestion des carrières, contribuant ainsi, à améliorer la compréhension de cette nouvelle réalité. La diversification rapide qu'a connue celle-ci a, par ailleurs, incité plusieurs chercheurs à concevoir une explication de la variation inter organisationnelle des systèmes de carrière.

Toutefois, la gestion de carrière a, pendant très longtemps, été surnommé gestion des effectifs et des emplois, elle a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu nombreux et peu utilisés. C'est un domaine en plein renouvellement, qui connaît un essor très important dans les trente dernières années.

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.

C'est un phénomène retrouvé typiquement en suisse jusqu'aux années 1970/1980.

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.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer les multitudes et diverses évolutions de la gestion de carrière au fil du temps, les perspectives de carrière pour les individus au sein de l'entreprise, et celles de l'entreprise elle-même, et ce, selon leurs caractéristiques.

En premier lieu, nous allons essayer de donner un petit aperçu concernant les différentes notions relatives au thème, ainsi que, les différents modèles relatifs. Comme, nous allons faire la relation entre la gestion des carrières et les éléments de la gestion des ressources humaines ainsi que l'évolution professionnelle et des mobilités. Enfin, nous allons évoquer deux autres concepts, à savoir, la motivation et la satisfaction, du fait, quelles sont nos variables retenus pour expliquer cette relation.

**CHAPITRE II**

---

**GÉNÉRALITÉ SUR LA GESTION DE  
CARRIÈRE**

---

# GÉNÉRALITÉ SUR LA GESTION DE CARRIÈRE

---

**L**es vertus supposées d'une bonne gestion des carrières sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels en fonction des besoins anticipés de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit « d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation » (Roger et Lapalme, 2006). De manière traditionnelle, la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation (Bastid et Bravo, 2006). Cette conception a progressivement évolué avec la fin des carrières organisationnelles.

La carrière devient un parcours tracé par l'individu lui-même, qui ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers (carrières nomades). Pour appréhender le parcours professionnel, les approches objectives mesurent les étapes du parcours que les individus franchissent dans le temps ainsi que leurs motivations, elles aussi mesurables (les ancres de carrière (Schein, 1971).

### **Notion de la gestion des carrières :**

#### **2.1 La définition du concept de gestion des carrières :**

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.

C'est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Elle suppose une certaine stabilité à long terme.

## 2.2 Autres concepts liés à la carrière :

**Le métier** : c'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu' à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de direction, de secrétaire commercial, juridique,...etc.

**L'emploi** : il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi, que de la performance attendue par l'entreprise.

**Le poste** : la description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée .

**Les effectifs** : notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.

**Les compétences** : selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.

## 2.3 Les objectifs de la gestion des carrières :

**2.3.1 La gestion des carrières (système) comme élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels : ce point va être résumé sous forme d'un tableau et qui va être comme suit :**

**Tableau n°02** : la gestion des carrières élément de conciliation

<b>Besoins organisationnels</b>	<b>Enjeu</b>	<b>Besoins individuels de carrière</b>
Quels sont les objectifs Stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?	Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?	Comment définir un plan de carrière qui est susceptible : -d'utiliser mes forces ? -de satisfaire mon besoin de

<p>-quels sont les besoins et Les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ?</p> <p>- quelles sont-les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ?</p> <p>-quelles exigences se posent En matière de recrutement ?</p> <p>-l'organisation a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ?</p>		<p>me développer ?</p> <p>-de me donner des défis à relever ?</p> <p>-d'être conforme à mes intérêts ?</p> <p>-de correspondre à mes valeurs ?</p> <p>-de correspondre à mon style personnel ?</p>
--	--	--

### 2.3.2 L'importance de la gestion des carrières :

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment. Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

**Tableau n°03 : L'importance de la gestion des carrières**

<b>Pour l'organisation</b>	<b>Pour l'individu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose</li> <li><input type="checkbox"/> Améliorer sa flexibilité</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place une relève de qualité.</li> <li><input type="checkbox"/> Renforcer sa culture.</li> <li><input type="checkbox"/> Mobiliser les employés en vue de l'atteinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.</li> <li><input type="checkbox"/> Pouvoir développer leurs compétences</li> <li><input type="checkbox"/> S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci</li> <li><input type="checkbox"/> Satisfaire leurs besoins d'estime et de</li> </ul>

<p>de ses objectifs.</p> <p><input type="checkbox"/> Disposer d'un personnel compétent et motivés.</p>	<p>reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.,.....)</p> <p>Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</p>
--	---

Toutefois, malgré ses multiples avantages, la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres<sup>1</sup>, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

#### 2.4 Evolution du concept de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie, notamment, s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle. Ainsi, dès le début des années 1950<sup>2</sup>, cette discipline établissait des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles, d'une part, et les aspirations de carrière, d'autre part (super, 1953). Holland a repris et complété les recherches de Roe et Siegleman, portant, sur les traits de personnalité à l'origine des choix d'emplois et de carrières, et a développé des archétypes de personnalité (réaliste, artistique, investigateur, social, entrepreneur, conformiste).

L'identification privilégiée à certains de ces archétypes plutôt qu'à d'autres influence, selon cette théorie, le choix de carrière de l'individu (Holland, 1985). Les travaux de cet auteur sont d'ailleurs à l'origine de tests de personnalité, d'intérêt et de motivation.

Certains auteurs (Schein, 1978 ; Driver, 1979<sup>3</sup>) ont identifié quatre grands types de carrière (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation peuvent avoir un impact et une influence

sur les choix et cheminements de carrière. Plusieurs auteurs (dont Hall, 1976) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifié les problèmes et aspirations de carrière particuliers qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large. D'autres chercheurs intéressés par la dynamique de la carrière se sont penchés plus particulièrement sur les transitions, abordant notamment la crise de mi-carrière (Veiga, 1973).

Finalement certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière de certains groupes professionnels<sup>2</sup>, et ce, au regard de leurs caractéristiques individuelles (Cooley, 1963), d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière.

Traditionnellement, la carrière a été considérée par les employeurs comme relevant exclusivement de la responsabilité de l'individu, l'entreprise ne se reconnaissant aucun rôle d'aide à la planification individuelle des carrières, qu'il s'agisse d'informer les employés des opportunités de carrière, de recueillir de l'information sur leurs préférences et objectifs de carrière, ou encore de les aider à mieux se connaître eux-mêmes (Wils, Guérin, 1989). Parallèlement et paradoxalement, l'organisation prenait complètement en charge la carrière de l'employé, ne lui laissant la plupart du temps, que le choix d'accepter ou de refuser une promotion compte tenu des conséquences que sa décision comportait. En somme, l'individu intéressé par sa carrière devait accepter les sacrifices nécessaires et s'adapter unilatéralement aux règles du jeu (formel et informel) de l'entreprise en matière de carrière.

Depuis deux décennies, un certain nombre d'organisations se sont impliqués dans l'aide à la planification individuelle des carrières et/ou ont redéfini (élargi) à des degrés et par des moyens multiples et divers la marge de contrôle accordée à l'employé sur sa propre carrière. Certaines organisations optent pour une gestion personnalisée des carrières (anonyme et procédurale) en s'inspirant à des degrés variés et divers des apports de la psychologie au domaine de carrière. A titre d'exemple, la collecte d'information auprès du personnel sur la question de carrière peut utiliser les tests d'intérêt, de motivation et comporter un volet sur les préférences et objectifs de carrière.



### **2.4.1 L'émergence de la gestion des carrières**

Les premiers systèmes de carrière sont apparus, comme déjà cité, au début des années 1970, manifestant un nouvel intérêt des employeurs, suscité sans doute par certains changements environnementaux, tels une scolarisation accrue de la main d'œuvre, l'adoption des lois relatives à l'équité d'emploi et l'avènement de nombreux changements technologiques (Wils, Guérin, 1989). Plusieurs études et enquêtes ont tenté de cerner cette réalité organisationnelle.

Malgré leur caractère récent à cette époque là, les systèmes de carrière varient et diffèrent d'une entreprise à une autre, regroupant des activités différentes, privilégiant des fois, les besoins organisationnels, d'autres fois, les aspirations individuelles. Un certain nombre d'écrits théoriques ont identifié certains facteurs explicatifs potentiels de cette diversité et variation et propose des hypothèses précisant la nature de leur influence.

### **2.4.2 Pertinence et perspective de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières depuis une période assez importante, constitue une tentative d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs, de nature tant économique que sociale, survenus dans les trois dernières décennies. L'intensification de la concurrence internationale, la déréglementation, la révolution technologique, la segmentation des marchés, les changements démographiques, la présence, de plus en plus, massive des femmes sur le marché du travail, les changements de mentalité des employés et les mesures législatives interdisant la discrimination et favorisant l'équité d'emploi (pour ne citer qu'eux) ont conduit maintes organisations, à connaître une réorganisation significative, à penser, à agir davantage en termes stratégiques, à revaloriser la ressource humaine et sa gestion.

La planification des ressources humaines, centrée et focalisée exclusivement sur les besoins organisationnels, opérant aux niveaux agrégé et qualitatif, s'est avéré être un outil d'adaptation insuffisant. Il ne suffit pas, en effet, d'identifier la relève potentielle : encore faut-il la préparer et s'assurer que les individus identifiés adhéreront et consentiront à assurer les fonctions qu'on prévoit leur assigner? La planification des carrières, prend ici, tout son sens en posant la délicate question de la réconciliation des besoins organisationnels et individuels 1 (Guérin et Charrette, 1984). L'engouement, du moins, l'intérêt pour les carrières n'est pas théorique, même si elle n'est pas l'activité principale de la gestion des ressources humaines mais elle a son poids et son importance. Cependant, pour qu'un individu fasse carrière, il est reconnu, qu'il change en moyenne, quatre à cinq fois d'emplois au cours de sa

vie active. Les réorientations de carrière sont devenues beaucoup plus fréquentes qu'autrefois (Stumpf, 1988), surtout, avec la turbulence de marché de travail et le problème de précarité de l'emploi (éviter le chômage est une priorité<sup>2</sup>). Plusieurs facteurs expliquent l'indépendance accrue des travailleurs vis-à-vis de l'organisation : plus haut niveau de scolarisation, changement de mentalité, ce dernier point, peut se manifester dans certaines situations, par une valorisation de la qualité de vie ainsi que de la qualité de vie au travail. Il y a, de plus en plus, de grandes attentes vis-à-vis du travail (réalisation de soi), une nouvelle manière de concevoir la carrière, en l'occurrence, recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il devient donc, de plus en plus, impérieux pour l'entreprise d'entamer un dialogue et une communication sur les carrières, voire même, de repenser la mobilité si elle veut, éviter la perte de ses meilleurs éléments, la désuétude des connaissances et compétences causée par des changements de marché ou de la technologie et la démotivation du personnel.

## **2.5 Les modèles de carrière :**

### **2.5.1 Les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle :**

Dans ces modèles, la carrière se rapporte à une organisation, dans laquelle, tout individu peut espérer et aspirer à gravir des échelons hiérarchiques préalablement définis. De ce fait, il peut prévoir les étapes de sa vie professionnelle, selon une « logique d'avancement » (Kanter, 1989). La carrière n'est alors, que la combinaison d'une progression verticale, d'expériences de travail dans les différents départements de l'organisation et d'une évolution vers les postes dits clés. Cependant, pour ce qui est de la définition de la carrière organisationnelle en gestion, nous allons nous appuyer sur les modèles des stades de carrière (Super, 1957) et des ancres de carrière (Edgar Schein, 1978) dans les éléments qui vont suivre.

#### **2.5.1.1 La carrière en gestion : approches et niveau d'analyse :**

Les recherches de la carrière sont divisées en deux approches : d'une part, on a les approches objectives qui suivent et observent le parcours professionnel de la personne, de l'autre part, on a les approches subjectives qui se focalisent et s'intéressent, beaucoup plus, à la perception qu'à la personne de son propre parcours. Dès 1937, les sociologues de l'Université de Chicago présentent, d'un côté, une définition de la carrière objective qui est une succession de statuts et de postes bien définis dans une entreprise structurée.

Stephens quand à lui met l'accent beaucoup plus sur les aspects objectifs, les données observable et mesurables, comme le niveau de salaire ou les promotions obtenues (en 1994), de l'autre côté, se distingue une définition subjective représentant de manière générale, la façon dont perçoit un individu l'évolution de sa vie (selon son interprétation personnelle,

Roger, 1993). Pour ce qui est de Barley (1989, 19861) la carrière subjective englobe, l'interprétation interne des expériences professionnelles, la perception de la place du travail dans la vie de façon globale, et l'interprétation personnelle donnée à l'ensemble des événements. Bien au-delà de la carrière objective, il faut assimiler (comprendre) l'ensemble des représentations associées à cette notion<sup>1</sup>, comme étant ce que les auteurs appellent des « visions du monde ».

Outre, cette première distinction, le concept de carrière s'analyse à travers plusieurs niveaux, à titre d'exemple : pour ce qui est du niveau individuel, les carrières représentent une séquence de transition entre des emplois illustrant des choix parmi des opportunités, pour le niveau organisationnel, elle est vue comme étant une partie d'un processus de reproduction sociale. Alors que, pour Vardi en 1980, avec ses approches, il tentait de comprendre les phénomènes qui sont liés à la gestion des carrières. Chose qui va être résumée dans le tableau suivant :

**Tableau n°04** : La perspective pluridisciplinaire de la notion de carrière

	Approches subjectives	Approche objectives
Niveau d'analyse Individuel	Approche psychologique : Choix professionnel, aspiration, Ancre de carrière Satisfaction.	Approche sociologique : Modèles de carrière Etapas de la carrière
Niveau d'analyse organisationnel	Approche psychologique : Engagement organisationnel Socialisation	Approche économique : Analyse du marché du travail interne Gestion des carrières

**Sources** : Assaad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, p.146.

Cependant, pour ce qui est de E. Schein (1971), il met l'accent sur ces deux niveaux d'analyse de la carrière, à savoir, pour l'individu, la carrière fait référence aux attributs et expériences qui lui permettent d'évoluer dans une organisation, à l'inverse, de l'angle de l'organisation, la carrière représente plutôt la progression des individus dans la structure, de ce fait, l'auteur suggère de considérer la carrière comme étant la résultante de l'interaction

individu-entreprise. De ce fait, la carrière peut prendre la forme de trois types de mouvements : vertical, qui correspond beaucoup plus à l'ascension ou à la « descente » d'un individu dans la hiérarchie de l'entreprise ; comme étant radial, qui correspond à l'augmentation ou à la diminution de la centralité d'un individu, en l'occurrence, à son influence à l'intérieur de l'entreprise ; et circonférentiel, qui correspond à un mouvement d'une fonction, ou d'une division de l'entreprise vers une autre. Alors que pour ce qui est de Hall (1976), il aborde ce concept du point de vue des personnes et le définit comme étant la perception individuelle des attitudes et comportements associés aux expériences en plus des activités professionnelles tout au long de la vie. Aussi, Hall accorde une grande importance aux attentes individuelles dans la définition de la carrière (car la satisfaction de carrière de l'individu pour lui réside dans l'avancement hiérarchique dans la structure organisationnelle, l'accomplissement identitaire, en termes, d'expériences, de rôles tenus, d'implication et de capacité d'adaptation). Ainsi, la carrière est considérée comme « une séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps » 1 et reflète bien les relations de travail établies entre l'entreprise et les individus qui la constituent, et c'est cette conception qui était la plus dominante dans les recherches centrées sur ce concept jusqu'au début de 1990. Dans cette optique, le personnel opte pour tel ou tel choix, selon différentes stratégies de cheminements de carrière<sup>2</sup>. Ces choix ont été conceptualisés dans la littérature selon deux perspectives : les étapes de carrière et les ancrés de carrière.

### **2.5.1.2 Les modèles des étapes de carrière :**

Ils conceptualisent les choix professionnels dans une perspective dynamique et déterministe. Un nombre important de modèles de carrière ont été développés. Ils analysent tous la carrière comme une succession d'étapes, à chacune ses propres tâches et ses propres relations de travail qui évoluent, au fur et à mesure. Ce développement peut être résumé en quatre importantes phases, qui sont comme suit : apprentissage, maîtrise, routine et désengagement. De ce fait, les théories qui traitent des étapes de carrière décrivent cette dernière comme étant la succession de différentes étapes, et ce, bien évidemment, dans le temps et selon l'âge des personnes. Ce qui fait, que le choix professionnel est un événement limité à une seule période de la vie. En effet, tous les individus choisissent de pénétrer une entreprise à un moment donné et d'y rester toute au long de leur vie active. La majorité des individus se heurtent aux mêmes problèmes dans leur vie professionnelle et à des moments particuliers de leur vie. Pour Super<sup>1</sup> (1957) le développement et les choix de carrière sont plutôt la résultante d'un processus que d'un événement unique dans la vie, car chaque personne a, sa propre personnalité et ses propres intérêts vis-à-vis du travail, d'où, la

différence du développement et des choix. Néanmoins, ces derniers peuvent être décrits en termes de stades. Le développement de carrière est considéré comme un processus continu, qui va de l'enfance jusqu'à la vieillesse et qui est influencé par différentes variables. En l'occurrence, les préférences et les compétences professionnelles évoluent en fonction du temps. Les changements se résument en une série d'étapes (Super, 1957):

□□ stade de croissance : curiosité et fantasme professionnels .

□□ Stade d'exploration : cristallisation, spécification et réalisation.

□□ Stade d'établissement : stabilisation, consolidation et avancement.

□□ stade du maintien : conserver sa position, mise à jour, et innovation.

□□ stade du désengagement : ralentissement, planification de la retraite et de vie de Retraité. cette recherche soutient l'existence de variables, comportements et attitudes en rapport avec les stades de carrière.

Dalton, Thompson et Price (1977)<sup>1</sup>, élaborent un modèle décrivant les stades de Carrière et impliquent une compréhension de la gestion de la carrière professionnelle :

□□ stade1. Apprentissage du travail lié à l'organisation (dépendance à la supervision).

□□ stade2. Responsable de projet : collaborateur indépendant (indépendance dans une aire d'expertise).

□□ stade3. Prise de responsabilité pour le travail des autres (implication dans la formation et la supervision).

□□ stade4. Abandon du contrôle des tâches routinières (exercice du pouvoir), chose qui est atteinte que par certaines personnes.

De ce fait, dans le cas où une personne change d'orientation, elle se trouve dans l'obligation de recommencer à partir du premier stade.

### **2.5.1.3 Le modèle des ancres de carrière :**

Derrière la diversité des évolutions professionnelles, certains schémas de base, se retrouvent et mettent en relief la propre logique et vision de chaque individu, le fil rouge de sa carrière qui est appelé ancre de carrière, en termes, techniques. A cet effet, le modèle des ancres 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.

Dans le cas où on se réfère aux travaux de l'un des pionniers E. Schein 1978, les ancres typiques de carrière, définies dans les années 1970, s'articulent autour des voies traitées par ce dernier, pour mieux expliquer les différentes orientations des individus.

Toutefois, cette typologie est susceptible d'être utilisée pour mieux expliquer et mieux comprendre les motivations des choix professionnelles. Beaucoup de recherches mobilisent ce modèle pour apprécier le rôle des aspirations individuelles dans le cadre du choix des orientations de la carrière (Wils, Tremblay, 2000).

En effet, une théorie du choix de la carrière utilisant la perspective de ses ancres peut saisir les éléments qui prédisposent le choix de tel ou tel emploi et par la même occasion, peut même, expliquer les résultats de carrière des personnes, à titre d'exemple, on peut citer le niveau de revenu ou de la satisfaction au travail. Ainsi, l'hypothèse fondamentale de Schein stipule que si les individus sont en harmonie et adéquation avec leur ancre et leur environnement de travail, alors la possibilité et probabilité d'atteindre un certain niveau de résultats de carrière sont élevées. Toutefois, avant de s'étaler sur les apports de Schein, on doit présenter ses ancres, qui sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n°05** : les définitions des ancres de carrière (Schein, 1990)

Compétence technique	Utilisation de compétences spécifiques. Reconnaissance liée à l'expertise.
Compétences managériales	Recherche d'un statut et de responsabilités. Reconnaissance liée à la promotion.
Autonomie/indépendance	Besoin de ne pas être contraint par des règles. Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie.
Sécurité/stabilité	Recherche d'un emploi stable assurant un bon salaire. Reconnaissance liée à la loyauté.
Créativité entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts. Reconnaissance liée aux talents.
Service	Opportunité de refléter la mission de l'organisation. Reconnaissance liée au

	dévouement.
Défi	Recherche d'un niveau de difficulté à franchir. Reconnaissance liée au défi.
Style de vie	Conciliation vie privée/vie professionnelle. Reconnaissance liée à la flexibilité désirée.

**Source** : Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, p149

Selon cette étude de Schein, l'individu développe sa propre ancre de carrière à travers ses premières expériences de travail dans sa vie professionnelle<sup>1</sup>. Toutefois, il considère ses ancres comme étant des concepts intégrant la vision de l'individu sur ses aptitudes professionnelles, de ses principes et valeurs de base ainsi qu'un sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière (Schein, 1999). Autre point cité par Schein, est que l'individu ne peut pas avoir plus d'une ancre de carrière et que dans le cas inverse, il considère que ce dernier, n'a pas assez d'expérience pour qu'il puisse développer comme il se doit ses propres priorités qui vont à leur tour déterminer ses choix. Un manque d'appariement entre le profil et l'organisation de la personne va générer des résultats de nature négative.

A titre d'exemple, on peut avoir une réussite réduite dans la carrière ou carrément un changement d'emploi. De ce fait, l'auteur s'inscrit dans le courant de la carrière organisationnelle. En contre partie, il y a des auteurs qui stipulent qu'une personne peut avoir au moins deux ancres de carrière : une primaire et une autre secondaire, qui peuvent être de nature complémentaire ou incompatible (Martineau et al, 2001).ces auteurs montrent que le principe de stabilité émanant de l'existence d'une ancre dominante, constitue, beaucoup plus, un frein à la compréhension des phénomènes dynamiques comme les changements de carrière. Ainsi, avec l'intégration de la possibilité de l'existence de multiples ancres, le modèle peut permettre d'étudier de nouvelles formes de carrière. Toutefois, compte tenu des évolutions socio économiques, organisationnelles ou technologiques, certaines ancres sont plus en adéquation avec les nouvelles relations d'emploi. A titre illustratif, si on prend les personnes ancrées « sécurité/stabilité », on va constater qu'elles ont plus de chances de rencontrer des difficultés sur le marché actuel incertain de l'emploi. À contrario, celles qui sont ancrées « autonomie/indépendance » sont plus susceptible d'accepter le changement. De même, pour celles ancrées « compétences techniques », elles doivent maintenir leur

employabilité étant donné l'évolution perpétuelle des technologies, pour elles, la réussite n'a rien avoir avec la promotion, mais elle se définit par la possibilité de développer l'expertise. De même, pour celles qui sont ancrées « compétence de gestion ».

Enfin, pour ces différentes ancrées, elles ne sont évidemment pas exclusives : elles peuvent se combiner pour donner plusieurs configurations de carrières nouvelles. A cet effet, il existe d'ailleurs un nombre important de typologies de carrières que nous ne pouvons toutes présenter. En guise d'illustration, on peut mentionner celle proposée par K.R.Brousseau et M.Driver (1996), dont le modèle met en évidence la proximité entre le type de carrière suivi par le personnel et la culture de l'organisation vécue au sein de la firme. Chose que nous allons présenter dans ce qui suit :

**Tableau n°06 : différents modèles de carrière.**

Type de carrière	Fréquence, durée du changement	Mouvement	« récompense », facteurs de motivation	Type d'environnement
Expert	Pas de changement vie entière	Aucun	Compétences ; Sécurité ; Résistance.	Qualité du travail ; Organisation. plate fiabilité, experts
Linéaire	Changements. rares 10ans et plus	Vers le haut	Puissance ; succès ; reconnaissance	Croissance, haute pyramide ; réduction des coûts.
Spirale	Moyens 5 à 10ans	Latéraux	Croissance personnelle Créativité	Diversification structure en matrice, rotation.
Transitoire	Fréquents 2 à	Latéraux	Recherche de	Réorientation à



	4ans		sens Indépendance Renforcement de l'identité.	court terme, vitesse, structure ad hoc
--	------	--	---	---

**Source** : Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005, p.173.

Aussi, plusieurs recherches montrent qu'environ tous les 5 à 7 ans, les personnes ont un changement important dans leur évolution professionnelle. Cette durée constitue alors, un cycle de développement professionnel qui fait alterner des phases de consolidation avec celles d'innovation et de recherche de nouveaux terrains.

### **2.5.2 Le modèle de carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle)**

A partir des années 1976, il y a eu des contestations sur la continuité de la carrière. A cet effet, Weick en 1976 a contesté la continuité de la carrière pour la qualifiée de discontinuée, de déterminée par l'environnement et les événements externes. Cependant, nous avons recensé plus récemment avec Lichtenstein et Mendenhall (2002) une nouvelle conception, qui stipule que la carrière est plutôt dynamique et non linéaire dans le sens qu'elle englobe des discontinuités dans sa progression. Par conséquent, les changements que subissent les structures organisationnelles ont incité les chercheurs à s'interroger et remettre même en cause le modèle de carrière organisationnelle. Ceci dit, il ya de nouvelles formes de carrières qui ont émergé en accentuant le rôle de l'individu dans la gestion et le suivi de son propre parcours. Toutefois, l'affaiblissement du modèle de la grande entreprise accompagné des nouveaux modes d'organisation ont conduit, à l'érosion des conditions prés-requises pour effectuer une carrière organisationnelle et ouvrent le champ au travail non standard tels que le travail temporaire ou l'auto-emploi (entrepreneur).

D'autre part aussi, nous avons un ensemble de travaux montrant l'influence et l'incidence des nouvelles formes organisationnelles sur la conception de carrière, dont Weick et Berlinger (1989) qui avancent que dans des environnements forts les bureaucraties prédominent. À contrario, pour les environnements faibles, ils avancent, qu'il y a soumission à une certaine ambiguïté ainsi qu'à une incertitude considérable. Le personnel et/ou les individus de manière générale ont tendance, à attendre moins de décompenses extrinsèques de

la part de ces organisations, recherchent, convoitent davantage un épanouissement, un développement personnel et une satisfaction dans la vie de manière globale. A cet effet, avec les nouvelles formes d'organisation, il y a en parallèle un nouveau développement de parcours professionnels. Ils préfigurent une évolution dans les critères de satisfaction et de réussite de carrière des individus. Les organisations n'assurent plus une ascension verticale à tout le monde.

Toutefois, les aspirations relatives à la carrière changent et diffèrent pour devenir très disparates en relation, bien évidemment, avec la variation des populations de salariés.

En effet, les conceptions et définitions traditionnelles de carrière ne semblent plus en intégralité appropriées pour le système de carrière contemporain. Certaines organisations n'ont plus la capacité d'assurer et d'offrir des carrières, mais plutôt des opportunités de carrière, dont, la responsabilité du développement est de la responsabilité de l'individu (Hall, 1996). De ce fait, la notion de carrière peut avoir une perspective différente, en l'occurrence, qui n'est fondée sur la progression professionnelle linéaire. Des facteurs et des critères nouveaux seraient pris en considération comme la satisfaction dans la vie en référence à une conciliation, un terrain d'entente entre vie privée et professionnelle, ou encore, le développement des compétences et de l'employabilité sur le marché de travail interne et externe, pour prétendre et aspirer à conquérir des postes supérieurs à l'interne ou externe.

La pertinence de la perception classique des carrières est donc remise en cause, il ya avancement et proposition de nouvelles formes de carrières à travers les notions de « carrière protéine » (protean carrer), Hall, 1976, ou plus récemment de « boundaryless carrer », cette notion de carrière protéine a vu le jour avec les travaux de Hall. C'est une carrière où la prise en charge est de la responsabilité de la personne et non pas de l'institution, et qui change, au fur et à mesure, et avec le temps, en fonction de l'environnement économique, bien évidemment. La réussite de cette carrière ne se baserait plus sur la reconnaissance externe, mais elle serait liée, aux réalisations des projets de la personne. En l'occurrence, passant d'un besoin de récompenses extrinsèques à celui d'intrinsèques.

Le courant de la « boundaryless career» est probablement l'un des plus mobilisés dans le contexte actuel, de nouvelles formes de carrières s'érigeant comme un paradigme alternatif à celui de la carrière traditionnelle.

Cette notion « de carrière sans frontière » ou plutôt selon Cadin (1997) de « carrière nomade », repose sur le principe et l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des organisations, constituent, à l'inverse, un ensemble d'opportunités d'emploi qui

est plus large et qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail. Elle ne caractérise pas seulement une seule forme de carrière mais une multitude de modèles qui défient le système traditionnel de l'emploi. A travers le tableau suivant nous allons, vous exposer la comparaison faite entre la carrière traditionnelle et la boundaryless career de Sullivan en 1991 :

**Tableau N°07** : comparaison entre la carrière traditionnelle et la boundaryless career

	Carrière traditionnelle	boundaryless career
Relation d'emploi	Sécurité contre fidélité	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontières	De l'entreprise	De plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférable
Mesure du succès	Salaire, promotion, statut	Intérêt du travail
Responsabilité dans la gestion de la carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programme formel	Formation permanente
Etape	Liée à l'âge	Liée à l'apprentissage

**Source** : Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, p .153

A partir de ce tableau, nous pouvons déduire que la responsabilité de gestion de la carrière dans le cadre de carrière traditionnelle relève beaucoup plus de l'organisation. À contrario, dans la boundaryless career, cette dernière relève du ressort de l'individu.

Cependant, pour ce qui est des mesures de réussite, de satisfaction et motivation pour le premier modèle, il fait plus référence au salaire, promotion et statut, alors que dans le second modèle, c'est plutôt l'intérêt du travail qui stimule et motive le personnel.

### **Evolution, mobilité professionnelle et types de carrière**

L'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers deviennent, de plus en plus, maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa

conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles (Cadin et al, 2000).

### **3.1 Carrière et évolution professionnelle :**

La gestion des carrières a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu utilisés, c'est un domaine en pleine évolution, surtout, à partir des années 1990. Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière est synonyme de gestion de promotions<sup>2</sup>. La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise, pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise, comme déjà souligné, le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances.

Dans une version plus actuelle, le concept de carrière disparaît, il est remplacé par le développement professionnel : le salarié ayant une volonté, une capacité de progresser qui lui sont propres, fait le point, périodiquement, avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation.

#### **3.1.1 Identification des voies d'évolution professionnelle (dans le processus d'évolution) :**

Les organisations ont pendant longtemps envisagé le développement professionnel uniquement et seulement sous l'angle de la progression hiérarchique, généralement dans le même domaine d'activité, « on a le développement professionnel traditionnel », cette approche est encore très présente et particulièrement dans les services publics, et ce, en relation avec le redressement de la pyramide et de la mobilité restreinte des cadres, elle est motivante pour les collaborateurs à potentiel souhaitant progresser.

Outre, cette vision traditionnelle, on trouve celle mise par d'autres cultures, notamment celle mise au Japon, l'idée est totalement différente, pour qui la promotion professionnelle ne peut avoir lieu que si l'individu a fait le tour des fonctions exercées à son niveau. C'est une conception importante pour les futurs cadres car elle leur permet d'avoir une expérience vécue, les aide dans les décisions du management. On la trouve pratiquée dans certaines sociétés qui développent fortement la relève interne et n'engageant qu'exceptionnellement des cadres de l'extérieur, cette pratique est difficile à généraliser dans les grandes organisations publiques, et ce, est dû à la diversité des domaines d'activité.

### **3.1.2 Les mobilités de gestion de carrière et de l'emploi :**

C'est une mission très importante est essentielle de la direction des ressources humaines que de proposer des possibilités d'évolution à son personnel.

Le choix d'un mode de classement et d'un objectif d'évaluation (soit l'emploi ou la personne) n'est pas neutre car les enjeux individuels, en termes, de carrière sont importants, au niveau organisationnel. Également, on constate que le classement de certains métiers par rapport à d'autres, peut favoriser et initier la mobilité (certains emplois peuvent être sur évalués à un moment donné, pour attirer et fidéliser la main d'œuvre, d'autres peuvent être sous évalués), à vrai dire, l'évaluation permet de favoriser la mobilité sur certains types d'emplois.

Les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernent les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Elles renvoient aussi, à l'évolution des personnels dans leur fonction, autrement dit, la mobilité est tout changement professionnel qui peut prendre des formes diverses. Elle est souvent considérée comme un élément de flexibilité pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le salarié.

Les deux notions « mobilité et carrière » sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, et ce, soit dans une approche dite « verticale », correspondant, en général, à une évolution hiérarchique. Soit « horizontale » cela se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers, pour plus de détails, nous allons voir les différentes formes de mobilité :

#### **3.1.2.1 La mobilité géographique :**

La mobilité géographique des effectifs d'une organisation conduit soit, à permettre ou à inciter un individu à changer le lieu de travail au sein de l'entreprise, soit à l'amener à quitter de manière volontaire ou involontaire l'entreprise. Nous allons scinder cette mobilité en deux:

### **3.1.2.1.1 La mobilité géographique interne :**

Cette mobilité s'exprime en deux façons marché de travail interne visant l'évolution des collaborateurs ; un marché de travail interne répondant à une situation de difficulté imposant des redressements et reconversions. Quelques exemples : mise en place d'outils de mobilité interne comme les bourses de l'emploi, des mesures d'accompagnement à la mobilité comme l'aide au déménagement, aide à trouver une école pour les enfants, un travail pour le conjoint,...etc.

### **3.1.2.1.2 La mobilité géographique externe :**

elle vise la sortie volontaire ou incitée du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire, soit un licenciement (voire de retraite) accompagné ou d'une démission aidée, elle vise l'intégration de nouveaux personnels issus du marché de travail externe de l'entreprise. Quelques exemples : le recrutement ; embauche de nouveaux personnels notamment via le contrat de professionnalisation. De manière générale, la mobilité géographique correspond à une évolution et un changement d'environnement, ce sont des individus qui occupent le même poste au même niveau hiérarchique qui changent le lieu de travail seulement, gardant la nature et le niveau de fonction. Elle est associée soit, à une mutation dans un nouveau service, un nouvel organisme, établissement ou même pays.

### **3.1.2.2 La mobilité professionnelle :**

Elle se traduit par un changement dans la fonction du collaborateur concerné, elle l'ambitionne soit, à le faire évoluer dans son environnement professionnel immédiat, ou de lui donner les moyens de s'engager dans une démarche de changement de métier. De manière implicite et explicite, nous allons voir les deux facettes de cette mobilité qui sont comme suit :

#### **3.1.2.2.1 La mobilité professionnelle horizontale (fonctionnelle) :**

elle désigne le passage d'une fonction à une autre, ainsi que, d'un métier à un autre et cela sans changement de niveau hiérarchique. Cette mobilité permet ainsi d'ouvrir son champs de compétences au regard soit, de son propre emploi en fonction du métier exercé, soit d'ajouter un métier à son propre métier ou soit de changer de métier.

**2.1.4.2. La mobilité professionnelle verticale :** cette mobilité renvoie à priori l'individu vers une classe supérieure à celle qu'il détient (évolution hiérarchique).

Parfois, l'effet inverse peut survenir, dans ce cas, c'est vers le bas que l'individu connaîtra cette évolution qu'il considérera, à juste titre, comme une régression.

### **3.1.3 Les freins à la mobilité :**

La mobilité dépend de plusieurs paramètres et éléments, tels que, la situation de l'entreprise, sa structure organisationnelle, la phase contextuelle dont elle se trouve, ainsi que, sa politique et stratégie de gestion des ressources humaines.

□□**les freins liés à la structure :** correspondent à l'ensemble des éléments qui peuvent accabler une entreprise et qui sont liés aux modes de fonctionnement et à ses pratiques spécifiques. Par exemple : en cas de crise ou de difficulté économique, l'entreprise, à tendance à trop se protéger et sécuriser ses principes de fonctionnement, une telle pratique excessive peut induire à des freins à la mobilité, ce qui implique, une pression sur les responsables, en termes, de performance, ce qui les poussent à s'entourer de collaborateurs expérimentés. Ici, la mobilité est recensée comme un risque de non performance, alors que, pour ce qui est de la pratique, on parle de pratiques formelles et informelles. De ce fait, on

peut faire un constat sur la non formalisation qui implique et induit un manque de mobilité et des actions informelles pour gagner du temps, et ce, afin d'être réactive (gagner dans la réactivité de l'entreprise est l'excuse donnée souvent).

□□**Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines mise en œuvre :**

L'ensemble des éléments de la gestion des R.H est conçu d'une manière autonome, ainsi, il peut y avoir une contradiction entre ces différents aspects qui sont en relation et la mobilité n'est qu'un exemple : dans le cas de recrutement (choix), la politique de l'entreprise peut contenir des éléments, qui sont en contradiction à la mobilité. Alors, dans cette phase, l'organisation ne doit pas juste prendre en considération les qualités et les compétences requises pour un poste donné, mais doit également se préoccuper du devenir de cet individu et de ce poste, c'est-à-dire, avoir une vision plus large et à long terme (se préoccuper de l'avenir). Pour ce motif, nous constatons que la gestion des carrières a connue un essor important depuis les années 1970.

## **3.2 Les outils de mobilité :**

### **3.2.1 La nécessité de définir une politique de mobilité :**

La mobilité n'est pas une fin en soi mais un moyen au service d'un objectif à définir un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes, en outre, la mobilité ne saurait être la réponse unique adaptée à tout type de problème. Il n'est pas de même nature de rechercher à réduire la routine des salariés que d'améliorer la souplesse de fonctionnement. À titre d'exemple, une simple rotation des emplois pourrait suffire à améliorer les résultats. Une

politique de mobilité a donc, autant plus de chance de donner des résultats escomptés qu'elle s'accompagne d'une réflexion de choix précis :

Volume de mobilité souhaité.

Catégorie professionnelle concernée et répartition du volume de mobilité selon les catégories concernées.

Filière de développement de carrière.

Equilibre entre mobilité interne et mobilité externe.

Assurance donnée aux différents acteurs, en particulier, aux salariés et aux responsables hiérarchiques.

### **3.2.2 La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne dépend pas seulement du choix des outils :**

Elle repose d'abord sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. De nombreuses tentatives échouent en raison de l'asymétrie informationnelle dont souffrent les salariés, aussi bien, que les responsables de la gestion des ressources humaines, même si celle-ci est de nature différente.

Les premiers (salariés) ignorent ce qui se passe au sein de leur entreprise, les seconds (supérieurs) disposent rarement d'une connaissance approfondie des parcours antérieurs des salariés, et donc, de leurs compétences et des apprentissages réalisés sans même parler de leurs souhaits.

### **3.3 La mobilité : flexibilité ou contraintes ?**

La mobilité en tant que changement de poste, de statut, d'environnement, est souvent souhaitée par l'entreprise pour rompre les routines, faire évoluer le personnel, brasser des personnels d'expérience et d'origines différentes. Mais également, comme levier de flexibilité interne ; elle permet à l'organisation de s'ajuster et de placer les ressources à l'endroit qu'il faut (l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, avec une compatibilité entre compétence de l'homme et exigences du poste).

Du point de vue des salariés, elle n'est pas toujours bien perçue ni bien vécu car elle suppose des changements, génère des incertitudes et des angoisses sur les futures conditions du travail. Pour qu'une décision de mobilité soit prise, il faut que les avantages supposés soient nettement supérieurs aux inconvénients anticipés.



### 3.4 Les principaux outils de la gestion des carrières :

#### □□ Les bourses de l'emploi :

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité.

Dans la pratique et la réalité on constate que l'information manque souvent de transparence. Ainsi des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous, car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés. De même, on observe souvent que les informations sont imprécises, ce qui décourage d'éventuels candidats.

La mise à jour des offres n'est pas non plus toujours assurée avec périodicité satisfaisante. Des dispositifs informatiques sont souvent utilisés dans ces domaines pour faciliter la mise en consultation et de maintenance, ils soulèvent la question de leur accessibilité : tous les salariés ne sont pas forcément enclins à utiliser spontanément ce type de matériel. Ils peuvent craindre d'être affichés comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent les offres.

#### □□ Les cartes des métiers :

Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. L'objectif recherché est d'élargir les représentations, que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité, afin, d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Elles prennent la forme de représentations graphiques sur lesquelles figurent, différenciées par couleur, les aires de mobilité les plus proches.

#### □□ Les forums métiers :

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe, un peu plus loin d'eux, au sein de l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une nouvelle orientation.

#### □□ Les cellules d'orientation :

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des 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. Les informations obtenues, peuvent ensuite, être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier. Des outils à l'initiative

de l'organisation conçus comme des moyens d'aide à la prise de décision, ils permettent à l'entreprise d'organiser la mobilité.

#### □□ **Les organigrammes de remplacement :**

Ils consistent à prévoir et planifier (imaginer), pour les postes clés de l'organigramme, les personnes susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances et à plus au moins long terme. On procède de façon successive à partir du haut de l'organigramme, en examinant tous les postes proches, de façon à, favoriser une approche dynamique. Si le poste « A » peut être tenu par « X » actuellement au poste « B » qui pourra à son tour remplacer « X » dans le poste « B » et ainsi de suite jusqu'au niveau jugé suffisant.

#### □□ **Les cellules de reconversion :**

Elles fonctionnent dans le cadre des entreprises qui sont amenées à reconverter des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi. Leur rôle essentiel, consiste à, organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emplois, contacts avec les organismes spécialisés.

Elles fonctionnent, en général, dans les grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes.

#### □□ **Les entretiens de démission :**

Ils interviennent dans les entreprises qui sont affectées par des rotations élevées de leurs personnels, de leurs cadres, c'est pour analyser particulièrement les raisons qui incitent ces salariés à quitter l'entreprise. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître, du fait, qu'il y ait une plus grande stabilité du personnel en place. Il est utile de recueillir des informations auprès des personnes démissionnaires car elles ont beaucoup plus tendance à parler librement et avec une franchise totale. Cependant, une rationalisation élaborée à posteriori, risque, de ne pas prendre compte des réelles raisons du départ des salariés.

### **3.5 Liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines :**

La gestion des carrières étant un élément intégrant de la gestion des ressources humaines et étant donné l'importance dont elle jouit, elle est en relation étroite, même, avec les autres éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines.

### **3.5.1 L'analyse des postes :**

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

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

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

De l'autre côté, la multitude et la vitesse trop rapide, en général, dont s'effectuent les changements technologiques, l'évolution des manques et besoins des organisations, rendent, plus difficile la tâche de prévision, en termes, de nouveaux postes, dont, l'organisation aura besoin. Dans le futur, il est plus apprécier d'élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

### **3.5.2 La planification des ressources humaines :**

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

Il est, de plus en plus, difficile pour toute organisation d'élaborer, d'établir un plan de carrière cohérent, et surtout, de le maintenir, à cause des variations et des turbulences sur le marché, quelque soient technologiques. Des transformations affectent même parfois la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux droits de l'homme. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois et réglementations en matière d'équité.

### 3.5.3 Le recrutement :

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés,...), soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes : D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier tout d'abord, le besoin. Une fois ceci est fait, il est indispensable d'effectuer une analyse des emplois (définition précise des emplois vacants, spécification et évaluation), et ce, pour délimiter précisément le besoin en recrutement (le profil du candidat, qualités souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi). En suite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire un choix entre recrutement interne ou externe :

**En interne :** l'organisation choisit de pourvoir et de répondre à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Elle fait appel à la mobilité de ses salariés.

**En externe :** si les besoins ne sont pas et ne peuvent pas être couverts en interne, ou, si l'entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais, elle fait appel au marché du travail pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes.

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

Annonce des offres d'emplois, informations.

Réception et centralisation des candidatures.

Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis.

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

### 3.5.4 La sélection :

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

### 3.5.5 La rémunération:

La question de rémunération réside par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines

s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc, soumise aux phénomènes du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs de nature exogène comme le marché de travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Toutefois, la rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de progression et développement de carrière. Aussi, la rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte, tous, les avantages associés à l'emploi. Dans le langage courant, salaire et rémunération sont considérés comme une seule chose et sont utilisés pour désigner la contre partie monétaire que touche un salarié en échange de son travail, constituant la rémunération directe. Pour plus d'approfondissement, la rémunération directe est composée, en général, de trois volets :

□□ **Salaire de base** : lié directement à la grille de classification, chaque niveau correspond à un coefficient salarial, qui détermine la somme minimum que touche un salarié.

□□ **Salaire de performance** : lié aux résultats obtenus par le salarié.

□□ **Diverses primes (fixes ou variable)** : ne dépendent pas du résultat du salarié, mais sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, (se sont des primes fixes, si elles sont systématiques, à savoir, quelque soit l'activité du salarié, exemple : primes de transport; et sont variables, si leur montant diffère d'un mois à un autre car elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail, exemple : primes de dimanche, de jours fériés, primes de nuit...).

#### **Remarque :**

Les primes ne sont pas versées au salaire et n'entrent pas dans le calcul de la retraite.

En outre, la rémunération directe, la plupart des salariés bénéficient de périphériques :

□□ **Légaux** : bonus financiers liés aux résultats de l'organisation.

□□ **Périphériques sélectifs** : s'apportent aux avantages en nature, par exemple : logement de fonction, véhicule de société, des frais de déplacement ou de représentation, de gratification en nature (voyages et cadeaux).

□□ **Périphériques statutaires** : concernent tous les avantages sociaux acquis par les salariés d'une organisation (remises sur les produits de la société, mutuelle, retraite, loisirs,...etc.).

Dans une organisation, chaque rémunération d'un poste est en adéquation avec le niveau de compétences exigé et le contenu des tâches, pour ce qui est de la gestion de carrière

la rémunération de l'individu peut évoluer en cas de promotion (soit verticale ou horizontale). Ainsi, toute organisation éprouve, à un moment ou un autre, la nécessité de connaître ses emplois pour les rétribuer, à ce qu'elle estime être leur juste valeur, donc, l'un des premiers enjeux de l'évaluation est la rémunération.

### **3.5.6 L'évaluation du rendement :**

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

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

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme moyen permettant le développement de carrière du salarié, dont, on a le superviseur qui est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. 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 le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

#### **□□Les politiques d'appréciation :**

#### **□□Le but de l'appréciation des carrières :**

Il permet de déduire si l'individu répond aux critères et exigences du poste qu'il occupe, en termes, d'attentes. Ainsi que, s'il dispose de compétences telles que le savoir, savoir faire et savoir être, ainsi que, d'un éventuel potentiel qui lui permettra d'évoluer dans son poste et au sein de son entreprise.

L'appréciation est un moyen d'incitation, de motivation et de dynamisation du personnel. Aussi, d'indication des réalisations en relation avec les objectifs fixés au préalable, tout en identifiant, les compétences qui contribuent le plus, pour faire en sorte, de les valoriser.

### **Les outils d'appréciation :**

Il existe plusieurs outils et sortes relativement complémentaires :

### **Les référentiels :**

En définition, on peut souligner qu'il s'agit d'un document qui contient une identification de description, de tous les éléments, qui font l'objectif de l'appréciation. En particulier, nous relevons les référentiels métiers, compétences qui sont présent dans toutes les organisations. Quand aux référentiels comportements de personnes et de professionnalisme, ils sont des documents spécifiques à certaines organisations car ils sont en relation directe avec l'esprit, l'éthique et culture d'entreprise.

### **La grille de qualification :**

Il est indispensable pour tout entreprise de classer ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leur évolutions et surtout, afin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes).

### **Les filières promotionnelles :**

Elles sont considérées comme une dérivée de la classification des postes et appelées de la sorte, par rapport, à une évolution théorique des postes appartenant à une même famille professionnelle. L'évolution d'une filière à une autre, exige souvent, une formation, et ce, afin de justifier et d'assurer un autre niveau, elle est considérée comme une succession de postes que la personne doit occuper, tout en engageant des classifications croissantes dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

### **L'entretien d'évaluation :**

C'est un entretien entre le responsable et son salarié. L'intérêt de ce dernier est de faire le point sur la place qu'a le salarié au sein de l'entreprise et de sa contribution à la réalisation des objectifs fixés au préalable. Il est considéré, aussi, comme un moyen pour le salarié de voir comment est-il perçu par ses supérieurs ? Et une occasion pour lui de s'exprimer, de discuter de sa situation au sein de l'entreprise, de ce qu'il envisage et attend de son entreprise. Toutefois l'objectif recherché est de voir, s'il a la capacité d'y arriver, sinon, de prendre ses dispositions, afin, d'y remédier.

Cet entretien porte :

A faire des bilans sur l'activité et les compétences.

Faire un bilan humain.

- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolution.
- Fixer et négocier les objectifs.

### 3.5.7 Le développement des compétences :

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

### 3.5.8 La formation :

Elle a plusieurs sens mais celui qui nous intéresse est le suivant : la formation est considérée comme l'ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités, pratiques, connaissances et attitudes requises pour occuper un emploi.

Mais au sein d'une entreprise, on peut trouver différents types de politiques de formation. La formation est une obligation légale mais pas seulement, sinon, on privera l'entreprise d'un atout stratégique dans l'organisation. Car elle peut jouer, d'un rôle fédérateur et mobilisateur autour de grands projets, ou encore, managérial, comme vecteur de communication et d'information. Ses capacités d'utilisation sont multiples, bien que, les résultats de son action soient souvent difficiles à mesurer.

Selon les entreprises, il existe plusieurs manières d'envisager la formation dans l'organisation. A.MEIGNAT a défini quatre types partant d'une approche purement légale à une vision plus stratégique :

- Formation « obligation »** : dans l'esprit des responsables c'est une simple obligation légale, équivalente à un impôt, une fois l'obligation satisfaite, la formation sert à distribuer des avantages individuels à des salariés. Cette approche est surtout présente dans les « PME, PMI » (selon l'entreprise évidemment).
- Formation pactole** : consiste essentiellement à compter sur des financements externes rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion (licenciements, plans sociaux),



l'entreprise cherche, surtout, à avoir des aides et à profiter des opportunités offertes par les politiques publiques.

□□ **Formation sécurité** : associée à une politique sociale forte, à destination des partenaires sociaux (syndicats) et des salariés. On retrouve des catalogues de stages distribués aux salariés, avec peu de choix de la part de l'encadrement. Dans ce cas, la formation est considérée comme un élément de paix sociale.

□□ **Formation développement** : intégrée dans une logique managériale d'ensemble, elle répond à des objectifs précis (réorganisation des structures, modification des comportements, formation managériale de l'encadrement). Elle s'inscrit dans une politique volontariste d'une gestion des ressources humaines adaptée aux besoins de l'organisation ainsi que sa stratégie.

### **Remarque :**

« La loi de Mai 2004 renforce la tendance d'individualisation des formations, en créant le droit individuel de formation(DIF) tout au long de sa vie, quelque soit l'entreprise dans laquelle il se trouve, le salarié bénéficie d'un droit minimum de formation annuelle », et ce, dans le cadre français.

La formation n'est plus seulement qu'une affaire organisationnelle, mais de plus en plus, de la responsabilité de l'individu. Elle est comme les autres variables de la gestion des ressources humaines (rémunération, temps de travail, organisation de travail,...). Elle devient un élément de négociation entre le salarié et l'entreprise, cette loi modifie sensiblement les droits, obligations des salariés, entreprises et des partenaires sociaux en matière de formation (DIF) et autres (contrats de professionnalisme ainsi que sa période) et modifie également les règles de la négociation collective, (conforme au cadre français).

Pour l'entreprise algérienne publique et en particulier, l'ENIEM, la formation est de la responsabilité des deux parties prenantes. Cette dernière, essaie de faciliter la tâche à ses employés, à titre d'exemple, elle essaie d'aménager le temps des salariés, dans le cas où, les heures de leur formation (à l'initiative et la charge de la personne) sont les mêmes que celles du travail.

## **la promotion :**

### **4.1 Définition de la promotion :**

Attribution ou accession quelqu'un à une fonction plus important sur le plan hiérarchique ou celui des responsabilités. Elle suppose deux choses : une gestion des carrières permettant

d'évoluer d'un poste à un autre, et une évaluation du personnel pour détecter le potentiel de chaque salarié.

#### 4.2 Les différentes dimensions de la promotion :

La promotion présente plusieurs complémentaires :

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

#### 4.3 La politique de promotion :

**Tableau n°08 : la politique de la promotion**

<i>Promotion &lt;&lt;au coup par coup&gt;&gt;</i>	<i>Promotion organisée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois(GPE)</i>
Au moment du départ d'une personne à un niveau hiérarchique donné, on la remplace par une personne d'un niveau inférieur non préparée (absence de formation, de concertation cette forme de promotion conduit souvent à des difficultés.	Ce type repose sur une GPE et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions et une étude des répercussions et repose sur des <<plan de remplacement>>

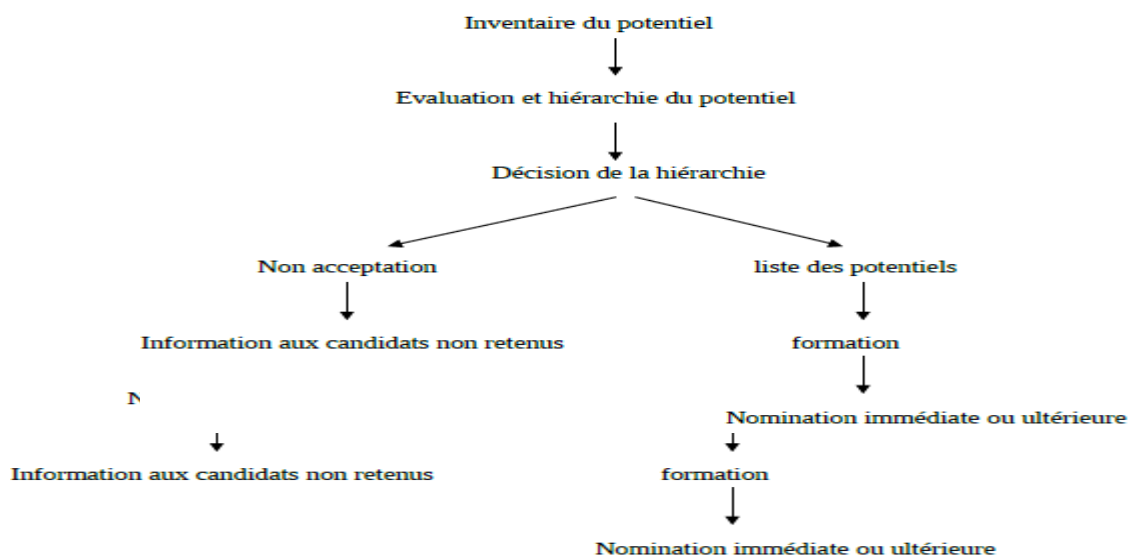
On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- La promotion de catégories : comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail .Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

L'identification du potentiel des populations non cadre peut s'opérer selon trois modalités :

- ✓ **En faisant appel à la hiérarchie** : du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera totale et souvent peu précise.
- ✓ **Par l'intermédiaire de la diffusion d'information** : sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel.
- ✓ **En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil** : qui ne fonctionnera que par entretiens.

**Schéma n°01** : procédure de sélection des candidats à des promotions.



**Source** : auteur

## La fin de carrière

Pour faire face aux sureffectifs les entreprises ont développé sur la période 1974-1993 des mesures d'âges permettant la cession totale anticipée d'activité. Aujourd'hui l'accent est mis sur la cession progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour le salarié et l'entreprise.

### 5.1 La cessation progressive d'activité :

Le passage à mi-temps comme en préretraite progressive se heurte aujourd'hui à un écueil majeur résident en l'espoir légitime des personnels en sureffectifs de voir leur contrat de travail définitivement rompu à 55ans ou 56 ans et 2mois au titre d'une allocation spéciale du fond national pour l'emploi.

En 1994, les dispositions légales et conventionnelles les préretraites progressives fixent :

- Les conditions à remplir par les intéressés.
- Le montant de l'allocation complémentaire.
- Le paiement et la durée du versement.

La protectif, le règlement intérieur ou, à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux annuels doivent les préciser, le règlement intérieur ou, à défaut l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

- Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux doivent les préciser.
- Le financement de salarié.

## 5.2 Le départ ou la mise à la retraite :

Le fait pour tout salarié d'atteindre un certain âge n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant, l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative de rompre le contrat : dans le premier cas, il s'agira d'une mise à la retraite (qui peut, à la demande du salarié, être reportée jusqu'à ses 70 ans), dans le second, d'un départ à la retraite, les conséquences étant différentes, notamment en matière d'indemnisation.

**A savoir :** La mise à la retraite d'un salarié protégé (par exemple, un délégué syndical ou un délégué du personnel) nécessite l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail.

Aucune disposition légale ne prévoit la cession de l'activité des salariés à partir d'un âge déterminé. Le fait pour l'employeur de mettre fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain équivaut à un licenciement et entraîne le versement des indemnités prévues.

Toutefois la convention collective ou le règlement intérieur fixe généralement l'âge à partir du quel les salariés de l'entreprise peuvent être mis en retraite .souvent la convention collective prévoit la cession du contrat lorsque le salarié atteint un âge déterminé.

S'il s'agit d'un départ volontaire du salarié, celui-ci percevra l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective, le règlement intérieur, ou à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

### Conclusion :

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en oeuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines ne doivent pas seulement concevoir des programmes de gestion da carrières qui permettent aux employés de relever les problèmes qui accompagnent le cycle du déroulement de leur carrière, mais ils doivent également faire preuve de beaucoup d'imagination, une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectifs évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique.

Finalement, mentionnons que la création d'emplois non traditionnels remet en question la gestion des carrières et appelle à la formulation de solutions novatrices, toujours dans le but de motiver et de retenir les employés compétents ainsi que de planifier la relève. La carrière tend à devenir d'avantage responsabilité individuelle qu'une responsabilité organisationnelle.

## **CHAPITRE III**

---

**LA GESTION DE CARRIÈRE AU SEIN DE SONALGAZ « ÉTUDES DE CAS »**

---

## Histoire de Sonelgaz

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.

### Les débuts de l'électricité en Algérie

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA.

Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

**1962 -1969 Soutenir le développement économique et social de l'Algérie** La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

### 1969 Création de Sonelgaz

C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz).

En 1969 Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

### **1977 Plan National d'Electrification**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

**1983 Première restructuration** : naissance des filiales travaux Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification rurale.

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.

INERGA pour le Génie Civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

### **1991 Un nouveau statut pour Sonelgaz**

Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991.

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu' Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

### **2002 La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.



Cela annonce l'évolution de 2004 où Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

### **2004 - 2006 Le Groupe Sonelgaz : l'expansion**

En 2004, Sonelgaz devient une holding de sociétés.

Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

#### **En 2006, cinq (05) autres sociétés sont créées. Il s'agit de :**

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

### **2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

### **2011 - Amendement des statuts de Sonelgaz**

Les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de **Sonelgaz**. Par ailleurs, la société holding **Sonelgaz** et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe Sonelgaz".

Dans les statuts amendés, Sonelgaz conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

## **Présentation du groupe**

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé Sonelgaz en Groupe industriel composé de 16 filiales . Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

On compte:

1. La Société de Production de l'Electricité (SPE).
2. SharikatKahrabawatakatmoutadjadida (SKTM).
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG).
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG).

6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.

7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz (SDC).

Les sociétés travaux du Groupe Sonelgaz, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de **99%** en taux d'électrification et **59%** pour la pénétration gaz.

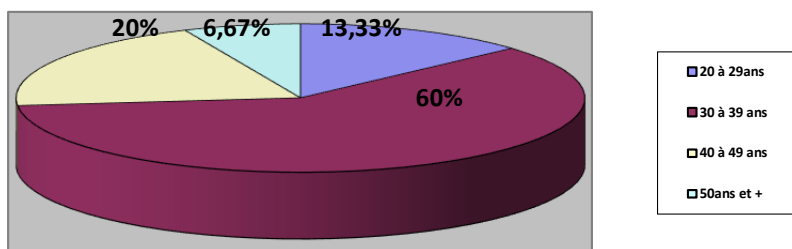
## Analyse de données

**Tableau N°09 : la répartition des tranches d'âge**

Désignation	Fréquence
20 à 29 ans	4
30 à 39 ans	18
40 à 49 ans	6
50 ans et plus	2
<b>Total</b>	<b>30</b>

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21

Figure N°02 : les tranches d'âge



Source : Obtenu par l’auteur avec SPSS 21

Je remarque ici que la tranche d’âge allons de 30 à 39 ans est la plus importante dans l’entreprise est cela renvoi à ce que sonelgaz favorise le recrutement des jeunes, vu la moyenne d’âge de sonelgaz qui est de 35 ans on déduit qu’elle possède un personnel jeune .

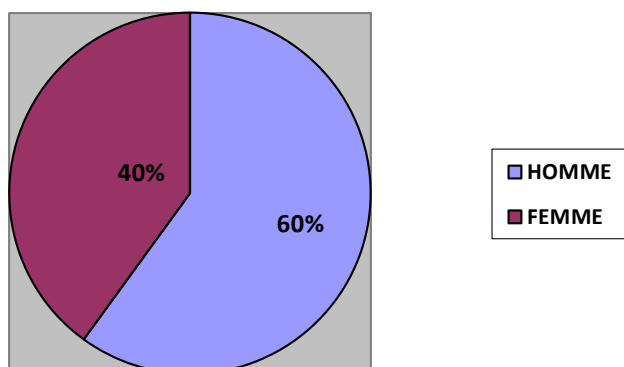
Cela reflète sa politique dans l’interrogation , la fidélisation ainsi que de former et d’améliorer leurs carrière professionnelles, afin de les fidélisé et de garantir un effectif stable pour l’atteinte de ses objectifs .

**Tableau N°10 : Sexe du salarié**

Sexe	Effectif
Femme	12
Homme	18
Total	30

Source : Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

**Figure n°03 : sexe de salarié**



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

D'après les données numériques qui sont dans le tableau ainsi que la figure ci-dessus, on constate que le genre masculin représente un taux de 60% et le genre féminin représente un taux de 40% .

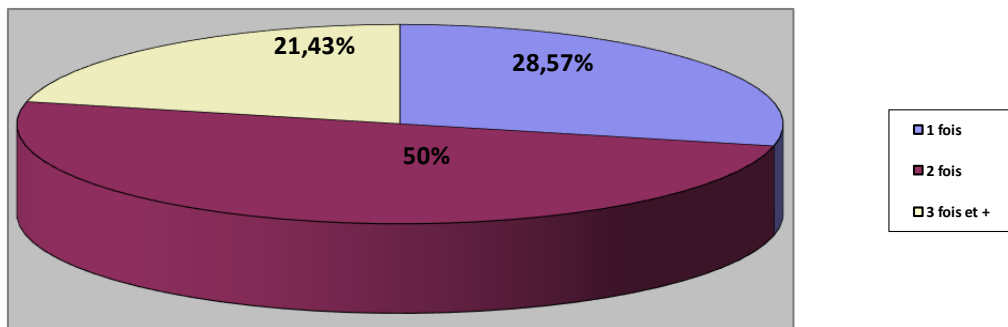
**Tableau N°11 : Nombre Formation**

Pour la formation professionnelle 28 des enquêtés ont confirmé avoir fait et suivi une formation et à partir de là on a eu les résultats suivant par rapport au nombre de formation suivie durant leurs carrière au sein de l'entreprise .

Nombre de formation	Effectif
1 fois	8
2 fois	14
3 fois et plus	6
Totale	28

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N04 :** Nombre de formation effectué .



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

A la lumière des résultat du tableau ainsi que de la figure ci-dessus, nous constatons que 21.43% des salariés de sonelgaz interrogés ont bénéficié de moins de trois formation et cela renvoie au besoin

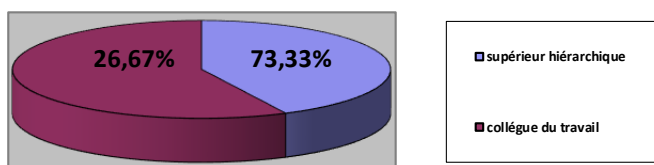
de l'entreprise qui se dégage à travers les contraintes technologique, et que 50% des personnes des enquêtés ont bénéficié de deux formations et suivi de 28.57% d'enquêtés qui ont bénéficiés d'une formation au sein de l'entreprise sonelgaz, car elle adopte des formations ponctuelles qui prend en considération l'évolution, les changements économiques et technologiques.

**Tableau N°12 : le mentor durant la période d'essai .**

<b>Le mentor durant la période d'essai</b>	<b>Effectif</b>
<b>Supérieur hiérarchique</b>	<b>22</b>
<b>Collègue du travail</b>	<b>08</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure 05 :** le mentor durant la période d'essai



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

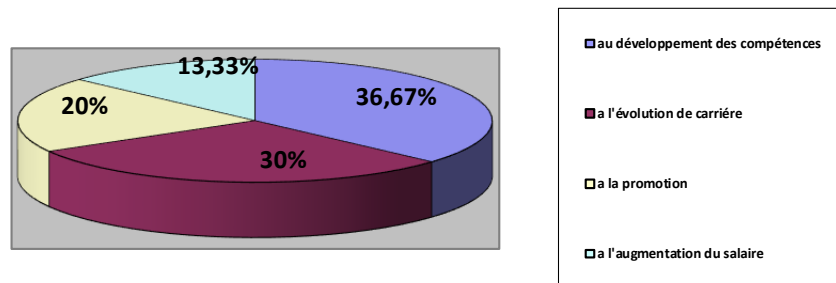
On constate que d'après la figure et le tableau ci-dessus, que la majorité des enquêtés ont été bien et bien accompagnés par leurs propres supérieurs hiérarchiques avec un taux de 73.33% contre 26.67% qui ont été accompagnés par leurs différents collègues de travail et cela afin de mieux mener la période d'intégration et faciliter leurs intégrations, et tout cela nous renvoie une image sur le climat social qui règne au sein de l'entreprise sonelgaz.

**Tableau N°13 : L'apport de la formation**

L'apport de la formation	Effectif
Au développement des compétences	11
A l'évolution de carrière	09
A la promotion	06
A l'augmentation du salaire	04
<b>Total</b>	<b>30</b>

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°06 : L'apport de la formation**



Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

On a pu constater ici d'après la figure ci-dessus, que la majorité des enquêtés ont répondu, que la formation renvoie en premier lieu au développement des compétences 36.67% contre 30% des enquêtés penchent vers l'évolution de carrière. Au sein de sonelgaz les formations sont faites pour améliorer les manques qu'on peut trouver chez les salariés, donc elle assure le développement des compétences en premier lieu mais elle joue un rôle sur l'évolution de carrière du salarié. Tandis que 20% ont répondu que la formation renvoie à bénéficier de promotion et cela n'est pas faux car à la sonelgaz, une formation peut être synonyme d'une mobilité ou d'une promotion, par contre 13.33% des enquêtés ont répondu qu'elle renvoie à une augmentation du salaire, mais d'après ce qu'on a pu en constater pendant notre stage, si qu'une formation n'est pas forcément synonyme d'une augmentation de salaire.

A la fin de sa deuxième axe, et par les résultats dégagés par notre enquête on peut dire que : sonelgaz accorde une grande importance à ce qui est la mobilité interne vu ses avantages pour l'entreprise, et si elle doit recruter en externe elle prend compte du diplôme comme premier critère

de recrutement tout en tenant compte de l'adéquation entre le poste vacant et les compétences du candidat.

Une fois la personne recruté elle est accompagné par son supérieur hiérarchique pour son intégrations dont elle propose des formations pour son personnel afin leurs permettre de développer leurs compétences et ainsi faire évolué leurs carrières.

**Troisième axe :** concerne le système d'appréciation du personnel et le fait d'être évalué.

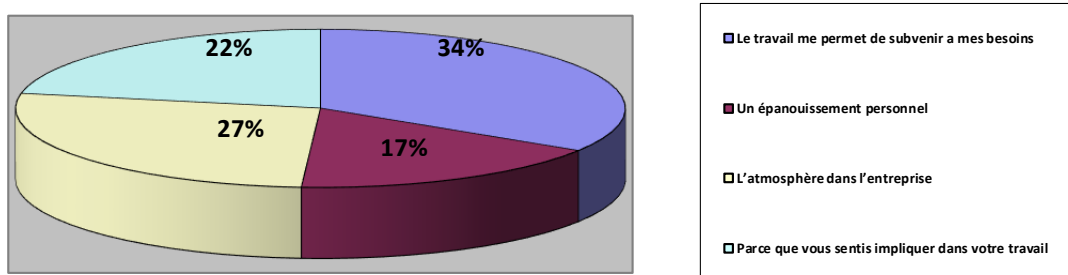
Vu le type de cette question on a pu enregistrer 68 repense donner par les enquêtés vu la multiplicité les choix de repenses (QCM).

**Tableau N°14 : la motivation du personnel**

Raison qui motive a allé travailler	Effectif
Le travail me permet de subvenir a mes besoins	23
Un épanouissement personnel	12
L'atmosphère dans l'entreprise	18
La reconnaissance de votre supérieure	00
Parce que vous sentis impliquer dans votre travail	15
<b>Total</b>	<b>68</b>

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°07 :** la motivation du personnel



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.



D'après le tableau et figure ci-dessus, je remarque que les inquiété ce son focalisé sur trois repenses plus que les autres repenses , 34% on répondu que le travail leur permet de subvenir a leur besoins et comme ils ont des obligation envers eux même et leurs membre de famille donc ils voient ce facteur comme étant le plus motivant à aller chaque jour travailler .

Le deuxième facteur qu'il est motivant et atmosphère dans l'entreprise 27% car le bon climat social qui règne dans l'enceinté de l'entreprise grâce a une bonne communication , les salariés de sonelgaz ce sentent en sécurité et donc cela les motivants plus a travailler.

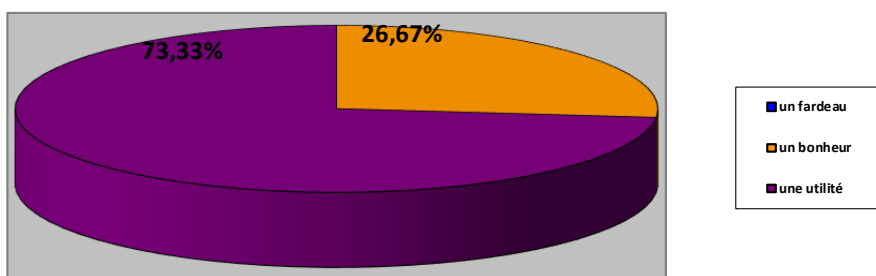
Suivi de 22% des salariés enquêtés on précisé qu'ils ce sentent impliquer dans leurs travail, vu les différentes opportunité que sonelgaz offre a ses meilleure éléments tel un bon épanouissement de leur carrières ou des promotion a titres d'exemple, enfin 17% ont répondu qu'il s'agissait d'un épanouissement personnel allé travailler pour eux leur permet de mieux ce sentir envers eux même.

**Tableau N°15 : l'avis de salarier sur son travail**

<b>l'avis de salarier sur son travail</b>	<b>Effectif</b>
<b>Un fardeau</b>	<b>00</b>
<b>Un bonheur</b>	<b>08</b>
<b>Une utilité</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21

**Figure N°08 :** l'avis de salarier sur son travail



**Source :** Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

On constate les données du tableau et de la figure ci-dessus, que la quasi-totalité des enquêtés 73.33% perçoivent le travail qu’ils accomplissent au sein de leur poste perspectif comme étant une utilité, cela a une relation aussi avec la culture de l’entreprise .

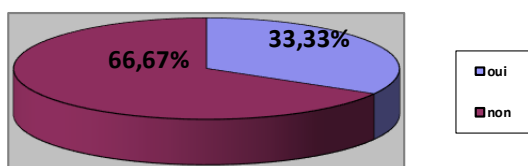
Tandis, 26.67% des enquêtés perçoivent le travail comme étant un bonheur , et cela reflète a la bonne image de l’entreprise qu’elle laisse le salariés se sentir appartenir à un groupe a un organisme ( sentiment d’appartenance ).

**Tableau N°16 : la motivation par le salaire**

La motivation par le salaire	Effectif
Oui	10
Non	20
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

**Figure N°09 : la motivation par le salaire**



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

On se fiant au tableau ainsi qu'à la figure ci-dessus, on remarque que 66.67% des enquêtés n'étaient pas d'accord sur le fait de sentir plus motivé s'il avait eu une augmentation de salaire, ceci vient renforcer ce qu'a été dit auparavant, mais reste que 33.33% des enquêtés ont répondu par oui ils se sentent plus motivé au travail s'ils avaient eu une augmentation de salaire.

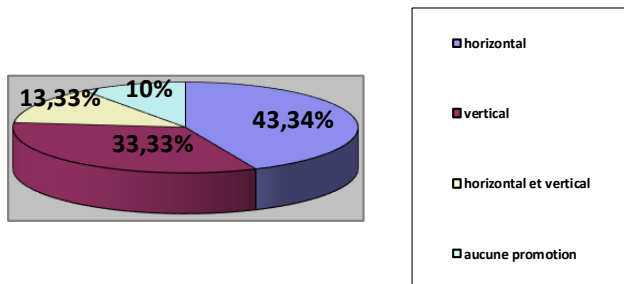
Lors des justifications de leur réponse la majorité des enquêtés qui ont répondu par un oui, veulent juste une augmentation de salaire alors qu'ils vont reproduire toujours les mêmes tâches ils n'y aura pas de changement, et pour l'autre majorité qui a répondu par un non ils se sentent déjà motivé au sein de leur travail.

**Tableau N°17 : type de promotion**

Type de promotion	Effectif
Horizontal	13
Vertical	10
Horizontal et vertical	4
Aucune promotion	3
Total	30

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°10 :** type de promotion.



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Celons le tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 43.34% on bénéficié d'une promotion de type horizontal , 33.33% on eu des promotions vertical , 13.33% on obtenu des promotion de type horizontal et vertical contre 10% qui n'on jamais bénéficié de la moindre promotion .

D'après les résultat obtenu , on peut dire que sonelgaz fait beaucoup appel au mouvement horizontal que verticale .

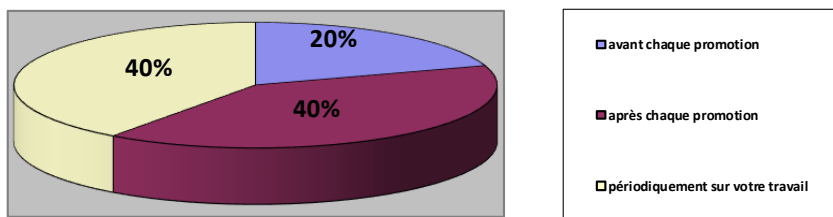
### Tableau N°18 : l'évaluation des salariés

Pour cette étape , tous les salariés on t répondu de la même manière , qui veut dire un oui , ils ont tous eu a faire une évaluation apurés de leur supérieure hiérarchique . a partir de la on a pu récupérer les résultats suivant .

L'évaluation des salariés	Effectif
Avant chaque promotion	6
Après chaque promotion	12
Périodiquement sur votre travail	12
Total	30

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Figure n°11 : l'évaluation des salariés



Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Comme on peut le constater d'après le tableau et figure ci-dessus, que la majorité des enquêtés, a sur qu'ils ont évalué soit après chaque formation 40% et cela pour pouvoir vérifier si la formation suivie a apporté un plus pour le salarié il lui permettra de s'épanouir dans son travail.

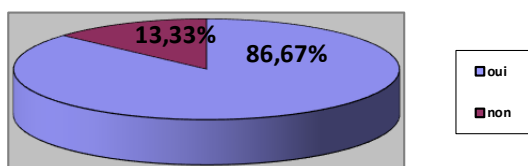
Autre 40% des enquêtés ont confirmé qu'il passe des tests d'évaluation périodiquement dans leur travail, et cela ce fait par **DRHM** suivant une grille d'évaluation établie par la **DG** de sonelgaz et cela a fin de mettre le point sur les différentes attentes de son effectifs.

**Tableau N°19 : Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés**

Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés	Effectif
Oui	26
Non	04
Total	30

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°12 : degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés**



Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

On constate d'après la figure ainsi que le tableau ci-dessus, que 86.67% une quasi-totalité des enquêtés ont confirmé qu'ils ont plutôt satisfait de l'évaluation faite sur eux par la DRHM par le biais de leur supérieure hiérarchique respectif à chacun.

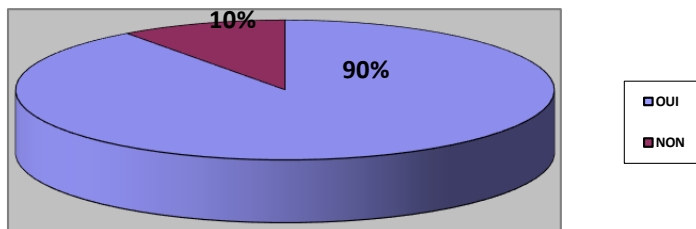
Par contre on a 13.33% des enquêtés qui disent qu'ils ne sont pas satisfaits par leur évaluation ils le voient mal le fait d'être évalué tout le temps.

**Tableau N°20 : de satisfaction de parcours professionnel**

satisfaction de parcours professionnel	Effectif
Oui	27
Non	03
Total	30

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°13 : satisfaction de parcours professionnel**



Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

D'après les résultats du tableau et la figure ci-dessus , on remarque que de 90% de notre échantillon enquêtés déclare que leur responsabilité on évoluer au fil du temps par contre 10% dise le contraire .

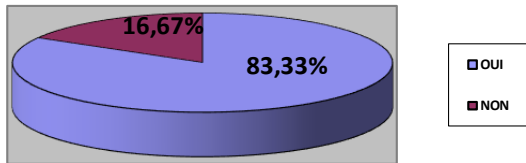
Cela s'exprime par le fait d'obtenir des promotions et d'occupé plusieurs postes , car a la sonelgaz on laisse plutôt l'opportunité aux salariés de bravé les échelant est l'opté occupé des postes de haute responsabilité, par contre les 10% restants on peut être pas eu une bonne impression lors de leur évaluation et donc ils n'ont pas pu trop élever au fil du temps .

**Tableau N°21 : le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières**

le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières	Effectif
Oui	25
Non	05
total	30

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°14 :** le rôle de l'entreprise dans la gestion des carrières



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

D'après les résultats de enquête qui sont concrétisé dans le tableau et la figure ci-dessus on remarque que la majorité 83.33% confirme que l'entreprise joue un rôle dans la gestion de leur carrière , contre 16.67% qui ont pensant le contraire .

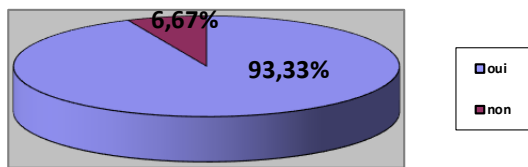
Sa peut s'expliquer par le fait que sonelgaz intervient dans l'évaluation de ses salariés , que sa soit par le biais des différentes règles et procédure de promotion , formation ou de mobilité ou bien par le biais de son système d'appréciation qui accompagné ses salariés tout au l'on de leur carrière .

**Tableau N°22 : la satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière**

satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière	Effectif
Oui	28
Non	02
Total	30

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°15 :** la satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

A partir des résultats obtenus dans le tableau et la figure ci-dessus on peut remarquer que la majorité des enquêtés sont satisfaits 93,33% contre 6,67% qui ne le sont pas .

Cela s'explique par le fait que sonelgaz a mis au point un système d'évaluation annuel très pertinent qui englobe toutes les qualités et les exigences qu'un salarié doit avoir , et à partir de cette évaluation elle aide son salarié dans son orientation que ce soit vers une promotion ou bien vers une formation si souhaité .

De manière globale , et d'après les différents chiffres et les résultats obtenus dans ce troisième axe , on peut dire que sonelgaz donne une très grande importance à l'appréciation de son personnel pour les fidéliser et mieux les guider dans leur choix de trajectoire professionnelle .

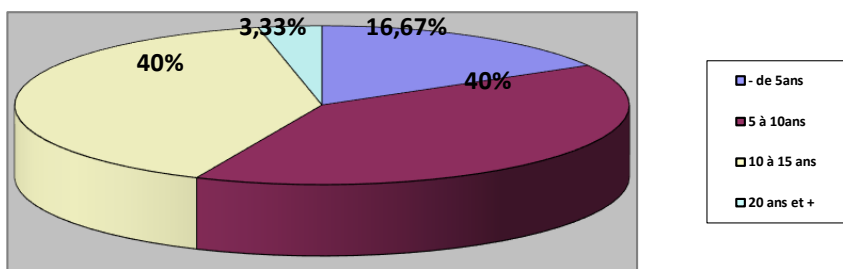
**Tableau N°23 : repartitions selon l'ancienneté**

Désignation	Effectif
Moins de 5 ans	5
5 à 10 ans	12
10 à 15 ans	12
20 ans et plus	1
Total	30

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°16 : repartitions selon l'ancienneté**





**Source :** Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

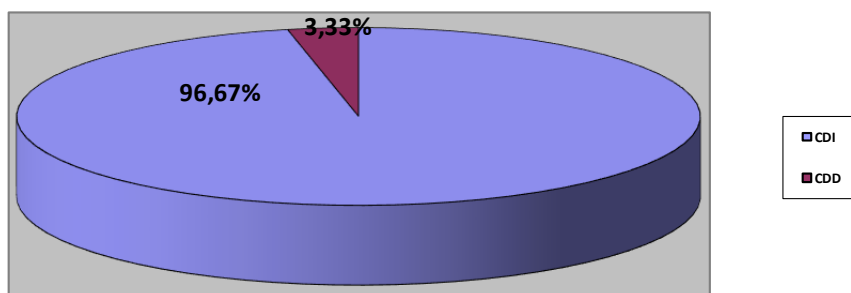
Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d’années ( ancienneté ) de service de notre échantillon d’étude. Je remarque que la majorité des salariés de l’entreprise possède au minimum 5 ans d’ancienneté et plus car 40% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq a dix ans, et que 40% d’autres possède au minimum 10 ans d’ancienneté, et que 16.67% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq années , et enfin 3.33% des salariés possède plus de vingt ans d’ancienneté.

**Tableau N°24 : type de contrat**

Désignation	Effectif
CDI	29
CDD	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

**Figure N°17 : type de contrat**



**Source :** Obtenu par l’auteur avec SPSS 21.

D'après les résultats mon enquête je remarque que la quasi-totalité des employés de la sonelgaz 96.67% possèdent des contrats à durés indéterminée, et qu'unique 3.33% ont un contrat à durée déterminée. Cela peut s'expliqué par la politique de recrutement adopter par sonelgaz, afin de fidélisé et conservé ses salariés sur le long terme .

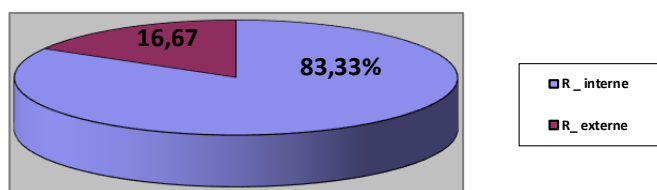
A la fin de ce **premier axe**, et par les résultats dégager par mon enquête ont peut dire que la majorité de mon échantillons est constitués de jeunes hommes et femmes , majoritairement des hommes ayant un niveau universitaires liée en grande partie à la classe socioprofessionnelle de cadre , et qui liées à sonelgaz par un CDI .

**Deuxième axe** : Englobe en générale la gestion de carrière des salaries au sein de l'entreprise sonelgaz  
**.Tableau N°25 : modalité d'accès au poste occupé**

<b>Modalités d'accès au poste occupé</b>	<b>Effectif</b>
<b>Recrutement interne</b>	<b>25</b>
<b>Recrutement externe</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source** : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°18** : modalité d'accès au poste occupé



**Source** : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité de mon échantillon d'enquête a accédé à son poste actuel par voie de recrutement interne 83.33% contre 16.67% des salariés qui ont été recruté en externe .

Cela vient confirmer ce que a été dit auparavant, que l'entreprise sonelgaz accorde plus d'importance au recrutement interne vu tous ses avantages pour l'entreprise, car il consiste un bon outil de motivation des salariés, et elle revient avec le moindre cout pour l'entreprise vu que les

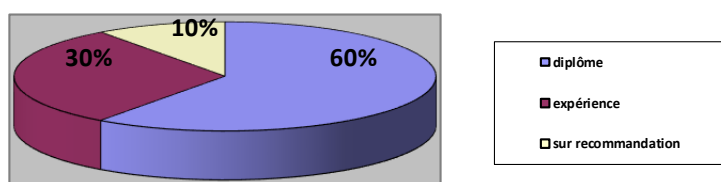
salariés connaissent déjà la culture et la politique de l'entreprise donc une meilleure intégration et dans les plus bref délais .

**Tableau N°26 : les critères d'accès au poste occupé**

Critères d'accès au poste occupé	Effectif
Diplôme	18
Expérience	09
Sur recommandation	03
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°19 :** les critères d'accès au poste occupé



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Je remarque d'après la figure ci-dessus que les taux de réponses apporté est de 60% pour ceux qui confirment avoir été recruté grâce à leurs diplôme d'étude supérieur, et que 30% confirment qu'il ont accédé au poste actuel grâce à leurs savoir acquis sur le tas et leurs savoir-faire acquis au fil du temps passé au sein de l'entreprise, et aussi on a 10% des enquêtes qui j'ai confirmé qu'il ont eu accès à leurs poste actuel grâce à des recommandations faites par des cadres de l'entreprise .

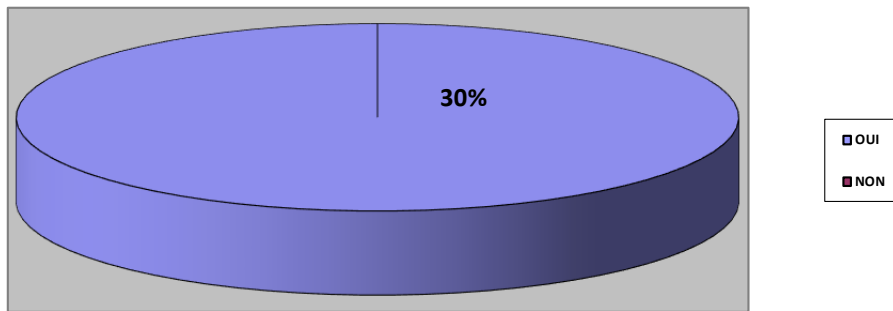
Cela je confirme que sonelgaz adopte lors de son recrutement le critère de diplôme d'étude supérieure ainsi qu'à l'expérience et le potentiel que dégagent leurs salariés, ce potentiel est détecté grâce a leurs entretiens d'évaluation annuelle .

**Tableau N°27 : adéquation du poste par rapport aux compétences**

<b>Adéquation Poste/ compétence</b>	<b>Effectif</b>
<b>OUI</b>	<b>30</b>
<b>NON</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

**Figure N°20 : Adéquation du poste par rapport aux compétences**



**Source :** Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

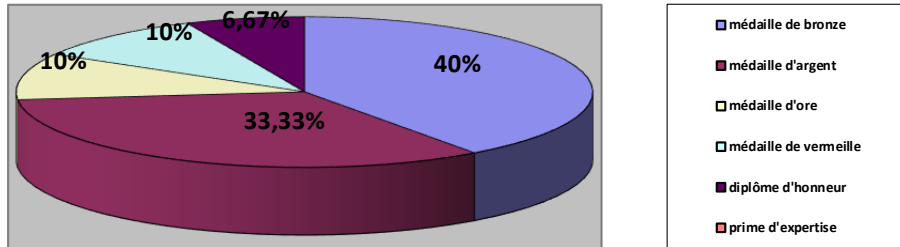
D'après le tableau ci-dessus, on remarque que toutes les personnes qui occupent un poste au sein de l'entreprise répondent tous aux exigences et aux attentes de ce poste. Et sa reflète la politique de recrutement de sonelgaz , la bonne personne au bon endroit .

**Tableau N°28 : attribution des médailles**

<b>Médailles</b>	<b>Effectif</b>
<b>Médailles de bronze</b>	<b>12</b>
<b>Médailles d'argent</b>	<b>10</b>
<b>Médailles d'ore</b>	<b>3</b>
<b>Médailles vermeille</b>	<b>3</b>
<b>Diplôme d'honneur</b>	<b>02</b>
<b>Prime d'expertise</b>	<b>00</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Figure N°21 : Tableau : attribution des médailles



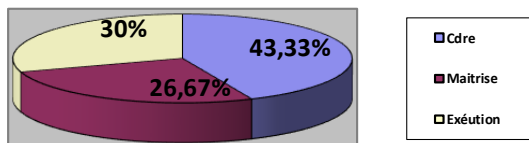
Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Tableau N°29 : la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Effectifs
Cadre	13
Maitrise	8
Exécution	9
Total	30

Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

Figure N°22 : catégorie socioprofessionnelle



Source : Obtenu par l'auteur avec SPSS 21.

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelle se présente comme tel : 43.33% qui représentent les cadres, suivi de 30 % les agents d'exécutions et de 26.67% de maitrises.

D'après les résultats de l'enquête remarqué dans le tableau et la figure ci-dessus on constate que le taux le plus important est celui des cadres car la fonction de ses derniers est très importante dans l'entreprise pour l'accomplissement de ses différentes taches liées aux affaires administrative et au contrôle , mais aussi les activités complexes de l'entreprise qui nécessite un personnel hautement qualifié pour les accomplir car sonelgaz utilise une technologie de pointe pour l'accomplissement de ses différentes taches .

Aussi le taux des agents d'exécutions est important car cela renvoi a l'activité de l'entreprise sonelgaz qui se concentre sur l'opérationnel tel la manutention, l'aconage et la logistique .

### **Synthèse :**

- D'après l'analyse des résultats collecter par notre questionnaire on remarque que nous enquêtés sont majoritairement des jeunes , doté d'un haut niveau d'instruction.
- Le critère d'accès a un poste a la sonelgaz et le diplôme en premier lieux après vient l'adéquation poste /compétence .
- Le supérieure hiérarchique et le chargé d'évaluation d'appréciation d'une personne de l'entreprise .
- Tout le personnel de sonelgaz et soumis a un entretien d'appréciation , ainsi qu'a un entretien d'évaluation annuel .
- On constate aussi, que le personnel de sonelgaz est bien motivé vu les différent avantages qui leur sont offert , tel les opportunités de mobilité , de formation d'évaluation ou sein de la ligne hiérarchique de sonelgaz .
- On a constatés aussi l'accompagnement de l'entreprise de la gestion de carrière de leur personnel tout on prenant on considération leur ambition .
- L'intervention de sonelgaz dans l'évaluation professionnel de ses salariés , la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositif de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés .

### **Conclusion :**

Au terme de ce chapitre nous avons pu évaluer le processus de gestion de carrière de la sonelgaz et ce la l'analyse par des différentes données collectées tout au long de mon stage sur terrain au sein de l'entreprise sonelgaz , j'ai mis le point sur le système d'appréciation de l'entreprise , sa finalité et les enjeux qu'il représente pour l'entreprise et pour le salarié .

J'ai aussi mis au clair l'importance qu'accorde sonelgaz à son processus de gestion de carrière, qui englobe les différents aspects sur lesquels il s'appuie à savoir la compétence et la motivation .

---

---

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---



## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

**V**u l'ampleur qu'occupe aujourd'hui la gestion des ressources humaines au sein de toute entreprise on ne peut déduire que c'est un domaine en évolution continue. Car il représente la clé de réussite de toute entreprise. Donc à partir de là, pour toute entreprise voulant se développer doit tout d'abord mettre le point sur son personnel son facteur humain, à faire développer ses compétences et ses aptitudes en premier lieu, puis à développer aussi, son organisation et ses techniques de gestion, mais aussi le suivi de son personnel pour mieux orienter et éviter tous types de conflits .

Aujourd'hui encore, le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit sa nature d'activité, se repose sur une bonne gestion de son personnel, donc une bonne gestion de carrière, et cela afin d'assurer sa survie et être une entreprise performante, avec un personnel bien qualifiés mais surtout bien géré, bien orienté professionnellement et par-dessus tout fidélisé à son entreprise, cela garantie l'employabilité du personnel donc le bon fonctionnement de l'organisation, car les deux partie en tire le bénéfice que se soit l'entreprise ou le salarié.

Alors, La préoccupation principale de Mon étude était de trouver une réponse à la question de Recherche principale suivante : comment une entreprise pratique telle sa gestion des carrières dans ca politique GRH .cas de l'entreprise sonelgaz ? Afin de répondre à cette question principale, nous avons jugé qu'il est indispensable de donner plus d'éclaircissement sur la notion de la gestion des carrières, qui est perçu comme l'un des leviers essentiel de la bonne santé d'une organisation. Ainsi, elle contribue à donner un sens au travail et renforcer l'estime de soi d'un employé.

Lors de mon étude nous avons essayé d'approcher la réalité de la gestion des carrières, au sein de sonelgaz. En effet, j'ai suivi une méthode qualitative à travers une analyse documentaire, qui nous à permet de mieux comprendre les modalités de gestion de carrière. Ainsi, des entretiens, est une méthode quantitative à partir d'un questionnaire.

L'entretien avec le responsable ressources humaines de l'entreprise sonelgaz m'a permis de constater qu'au sein de l'entreprise il existe un réel système gestion des carrières qui permet le suivi de carrière des salariés et leur évolution à travers la mobilité et les formations. Ainsi, j'ai pu constater que la majorité des cadres sont déjà touché par le mouvement de mobilité interne, surtout de type promotion et de formation, et que cette dernière est motivante pour eux puisqu'elle engendre plusieurs aspects positifs en premier lieu une augmentation de la rémunération. Ce qui peut confirmer notre deuxième et troisième hypothèse.

D'après les résultats des entretiens entretenus avec les différents cadres nous constatons que ces cadres ont réalisé des bonnes carrières au sein de l'entreprise à travers la mobilité interne surtout de type promotion, cela leurs permettre de s'évoluer, avoir plus de responsabilité, et une augmentation des salaires et surtout d'éviter un travail devenu routinier et monotone. Ce qui influence positivement sur leur motivation.

Mon étude par questionnaire a pour but d'avoir plus d'éclaircissement par rapport aux perspectives des employés questionné sur la gestion de carrière, la gestion des carrières

et sa relation avec la motivation au travail. Les résultats m'ont permis de conclure que l'entreprise SONELGAZ prend de plus en plus en considération la gestion de carrière de ces ressources humaines, et essaie de leur assurer les bonnes conditions de travail, et des perspectives d'évolution.

A partir des résultats de questionnaire j'ai constaté que la majorité de mon échantillon ont bénéficié de formations et de promotions qui leur permet d'être mieux rémunérés et d'améliorer leurs statuts dans l'entreprise, qui est un symbole de motivation.

Ainsi les cadres de l'entreprise SONELGAZ sont motivés par la mobilité interne, malgré dans certains cas elle est accompagnée de stress, malaise et plus grande charge de travail, puisque pour eux le côté positif de la mobilité interne dépasse le côté négatif.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la mienne ne fait pas l'exception. En effet, tout au long de cette recherche, j'ai rencontré beaucoup de contraintes, sur le plan de la pratique.

Et enfin, je peux dire que la gestion des carrières au sein de l'entreprise SONELGAZ n'est pas à l'égard des attentes des salariés, chose approuvée à travers les résultats du questionnaire, de ce fait il faut comprendre le rôle important dans cette pratique dans la productivité des travailleurs et de la pérennité de l'entreprise SONELGAZ.

---

---

# ANNEXES

---

# Annexes

---

## **Annexe 01 : Guide d'entretien**

Question posées pour le chef de département des RH monsieur hacen khiri :

**Question 01 :** comment ce fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de l'entreprise SONELGAZ ?

**Question 02 :** sur quelle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ?

**Question 03 :** qui mènent les interrogatoire d'appréciation de vos salariés ?

**Question 04 :** qui a mis en place votre système d'appréciation ?

**Question 05 :** ya-t-il des référentielle aux quelle vous faite allusion lors de vos évaluations ?

**Question 06 :** est-ce -que les salariés sont alaise à l'idée de ce faire évaluer et jugé ?

**Question 07 :** a quelle type de mobilité vous faites appelle en premier ?

**Question 08 :** est-ce-que votre personnel et bien informé sur les différent poste vacant qui s'offre a eux ?

**Question 09 :** dans quelle cas vous faites au marché du travail externe pour vos recrutements ?

**Question 10 :** comment ce fait votre recrutement en externe ?

**Question 11 :** est-ce-que vous offrez des formations pour votre personnel a fin qu'il puisse s'amélioré ?

## **Annexe 02**

### **Guide d'entretien**

#### **Questions posées aux différents cadres dirigeant :**

**Question 01 :** avez-vous déjà passé un entretien d'appréciation ?

**Question 02 :** pensez-vous que votre supérieure hiérarchique est le mieux placé pour vous évaluer ?

**Question 03 :** avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ou bien d'une mobilité depuis notre arrivée ?

**Question 04 :** avez-vous déjà bénéficié d'une formation nécessaire pour la conduite d'un entretien d'appréciation ?

**Question 05 :** êtes-vous satisfais par l'évolution de votre carrière au sein de l'entreprise sonelgaz ?

**Question 06 :** quelle type de mobilité accorde t'elle SONELGAZ pour ces recrutement ?

## Questionnaire

### Données personnelles

- 1) Sexe : masculin  féminin
- 2) Age :
- 20 à 30
- 30 à 40
- 40 à 50
- 50 ans et plus
- 3) Le poste occupé actuellement : .....
- 4) Catégorie :
- Cadre
- Maitrise
- Exécution
- 5) L'ancienneté au sein de l'entreprise :
- 1 – 10
- 11 \_ 20
- 21 \_ 30
- 30 ans plus
- 6) Type de contrat : CDD  CDI
- 7) Médial attribuer :
- Bronze
- Argent
- D'or
- Vermeille
- Diplôme d'honneur
- Prime d'expertise
- 8) Comment avez-vous accédé au poste actuel :
- Recrutement en interne
- Recrutement en externe
- 9) Sur quel critère(s) avez-vous été recruté :

Diplôme   
Expérience   
Sur recommandation

10) Le poste que vous occupez correspond 'il à vos compétences :

Oui  non

Expliquez .....

11) Durant votre période d'essai qui s'est occupé de votre intégration :

Votre supérieur hiérarchique

Collègue du même service

Autres .....

12) Avez-vous eu une formation au sein de votre entreprise :

Oui  Non

Si oui : combien de fois ? .....

13) Comment avez-vous accédez a ces formations ?

Choix personnel ( sur votre demande )

Recommandation de votre supérieur hiérarchique

Décision de la direction

14) Quel est votre avis sur cette formation ?

Insatisfait  Peut satisfait  satisfait

Expliquer .....

15) Indique trois raison qui vous motivent a aller travailler ?

Le travail me permet de subvenir à mes besoins.

Un épanouissement personnel

L'atmosphère dans l'entreprise

La reconnaissance de votre supérieur

Parce que vous vous sentez impliquer dans votre travail

Autres

Commentaire .....

16) Vous sentiriez-vous plus motivés au travail , si l'on vous proposez une hausse de salaire ?

Oui

Non

Justifiez : pour quelle raison .....

17) Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

OUI  NON

Si oui , de quel type ?

Horizontale

Verticale

18) Etes-vous soumis à une évaluation ?

OUI  NON

Si oui combien de fois ?

Avant chaque promotion

Périodiquement sur votre travail

Autre .....

19) Etes-vous satisfait du fait d'être évalué et la décision qui vous concerne ?

Oui  Non

Expliquer .....

20) Votre parcours professionnel vous semble satisfaisant au sein de l'entreprise ?

Oui  non

21) L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Oui  non

Si oui expliquez : .....


22) L'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ?


Oui  non


23) Etes-vous satisfait de la manière dont laquelle l'entreprise gère votre carrière ?

Oui  non



 Nous ne pouvons pas afficher l'image.

 Nous ne pouvons pas afficher l'image.

 Nous ne pouvons pas afficher l'image.

---

---

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

# Bibliographie

---

## I. Livres et ouvrages

- Assâad, Sylvie.G, J.Pierre (2010), comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II.
- Aubert .J (2002), management des compétences, Edition, DUNOD.
- Bernoux Philippe (1995). La sociologie des entreprises, Editions du SEUIL, Paris.
- Cerdin Jean –Luc (2000). Gérer les carrières, édition EMS. Paris
- Chamak Alain, Céline FROMAGE, le capital humain, Edition, Liaison, 2006
- Dany.F (2002). La gestion des cadres, Edition Vuibert, 2002.
- Lamothe Salvador (2014), Manuel de politique, normes et procédures de gestion des ressources humaines, Office de Management et des Ressource Humaine « OMRH », pp 1-304
- Marsal Luc (1998). LA détection du potentiel. ESF édition, paris.
- Martory Benard (2005), Crozet Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance » , Dunod, 6<sup>e</sup> édition , paris.
- Sekiou, Blondin , peretti et al (2001), « gestion des ressources humaines », Editions debock université, 2<sup>e</sup> édition , Bruxelles..

## II. Articles de revues

- Abdelhak LAMIRI, La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes, ALGRH, 2011.
- Anissa BEN HASSINE, les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in management international, n°2, volume 10, 2006.
- Alain. ROGER, La gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993
- Alain. ROGER, La gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.
- Eléonore Marbot, revue management et avenir 2006/1 (n°7) vers une autre approche de la gestion des fins de carrière.

- Revu de gestion : critère e procédure pour la promotion , université du Québec UQAC, octobre 2008.
- Théorie des organisations : la gestion de carrière comme levier de pilotage a la performance .

### **III. Mémoires**

- BOUHRAOUA OMAR. SAIDI YANIS , « la gestion de carrière au sein de l'entreprise » Mémoire de master en GRH ; université Abderrahmane mira de Bejaia, 2015/2016.
- IOUDARENE Riad, BENARAB Idris « la gestion de carrières» mémoire de master en GRH, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2012/2013

### **IV. Webographie**

- [www. agf.ma](http://www.agf.ma) (08.08.2011)
- [www.agrh.org](http://www.agrh.org) ( 16.07.2011)
- [www.algrh. com](http://www.algrh.com) (25.07.2011)
- [www.audit-social.com](http://www.audit-social.com) (15.10.2011)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info) ( 11.11.2010)
- [www.persee.fr](http://www.persee.fr) (05.11.2011)

---

---

**TABLE  
DES MATIÈRES**

---

# Table des matières

---

## Table des matières

Introduction :	1
1 LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	3
1.1 Les théories traditionnelles	3
1.1.1 La théorie classique du management	3
1.1.2 La théorie de la gestion administrative	4
1.1.3 La théorie physiologique des organisations	6
1.1.4 Les points de convergence entre les auteurs classiques	7
1.2 La théorie des relations humaines	8
1.2.1 L'hypothèse de la théorie des relations humaines	9
1.2.2 Conclusion des expériences	11
1.3 Les théories des ressources humaines	11
1.3.1 Les hypothèses des théories des relations humaines	11
1.3.2 La théorie des besoins d'ABRAHAM MASLOW	12
1.3.3 La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle)	15
1.3.4 La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor :	16
1.4 Les nouvelles théories	18
1.4.1 La théorie managériale	18
1.4.2 La théorie behavioriste	20
2 Notion de la gestion des carrières :	34
2.1 La définition du concept de gestion des carrières :	34
2.2 Autres concepts liés à la carrière :	35
2.3 Les objectifs de la gestion des carrières :	35
2.3.1 La gestion des carrières (système) comme élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels :	35
2.3.2 L'importance de la gestion des carrières :	36
2.4 Evolution du concept de carrière :	37
2.4.1 L'émergence de la gestion des carrières	39
2.4.2 Pertinence et perspective de la gestion des carrières :	39
2.5 Les modèles de carrière :	40
2.5.1 Les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle :	40



2.5.2	Le modèle de carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle) .....	47
3	Evolution, mobilité professionnelle et types de carrière .....	49
3.1	Carrière et évolution professionnelle : .....	50
3.1.1	Identification des voies d'évolution professionnelle (dans le processus d'évolution) : .....	50
3.1.2	Les mobilités de gestion de carrière et de l'emploi : .....	51
3.1.3	Les freins à la mobilité : .....	53
3.2	Les outils de mobilité : .....	53
3.2.1	La nécessité de définir une politique de mobilité : .....	53
3.2.2	La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne dépend pas seulement du choix des outils : .....	54
3.3	La mobilité : flexibilité ou contraintes ? .....	54
3.4	Les principaux outils de la gestion des carrières : .....	55
3.5	Liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines : .....	56
3.5.1	L'analyse des postes : .....	57
3.5.2	La planification des ressources humaines : .....	57
3.5.3	Le recrutement : .....	58
3.5.4	La sélection : .....	58
3.5.5	La rémunération: .....	58
3.5.6	L'évaluation du rendement : .....	60
3.5.7	Le développement des compétences : .....	62
3.5.8	La formation : .....	62
4	la promotion : .....	63
4.1	Définition de la promotion : .....	63
4.2	Les différentes dimensions de la promotion : .....	64
4.3	La politique de promotion : .....	64
5	La fin de carrière.....	65
5.1	La cessation progressive d'activité : .....	65
5.2	Le départ ou la mise à la retraite : .....	66
6	Histoire de Sonelgaz .....	68
	Les débuts de l'électricité en Algérie : .....	68
7	Présentation du groupe.....	71
8	Analyse de données.....	72
	conclusion générale .....	93

### **Résumé :**

En ces temps où la mondialisation dirige la vie des entreprises, elles se doivent de survivre en s'ajustant et en tenant compte le plus possible de son environnement et de sa complexité économique.

Afin de ce démarquer, le facteur humain reste la meilleure option, conscient des résultats attendus et de la performance globale, les salariés cherchent l'équilibre entre les objectifs à atteindre et l'engagement professionnel, alors pour optimiser tout ça la gestion de carrière est la meilleure solution pour une entreprise saine de conflit et malade de performance.

### **Abstract :**

In these times when globalization rules the life of companies, they must survive by adjusting and taking into account as much as possible of its environment and its economic complexity

In order to stand out, the human factor remains the best option, aware of the expected results and of the overall performance, the employees seek the balance between the objectives to be achieved and professional commitment, so to optimize all this, career management is the best solution for a conflict-free and unhealthy performance business

