

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de psychologie et d'orthophonie



Mémoire de fin de cycle

Thème:

**Étude d'influence des préoccupations de
carrière sur les attitudes professionnelles**

Terrain de l'étude : Cevital SPA-Bejaia

En vue d'obtention du diplôme de master en psychologie

option : Psychologie du travail, de l'organisations et gestion des ressources humaines

Réalisée par :

- AMRANI Kenza
- AHANOUH Lamia

Encadré par :

- Dr.CHALAL Mokhtar

Année Universitaire

2023/2024

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir données le courage et la volonté de mener à terme ce Modest travail.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre encadrant Dr CHALAL Mokhtar pour ces précieux conseils et son orientation tout au long de la conception de ce Modeste travail de recherche, ainsi que pour ses discours d'encouragements.

Nous sommes également très reconnaissants à tous les travailleurs de Cevital a Bejaia, en particulier nos encadrant Mme CHIKHOUNE Sonia et Ms MIAL Houssam, qui nous ont beaucoup aidés et soutenus par leurs conseils et leurs orientations, malgré leur occupation tout au long de notre formation.

Nos remerciements vont aux membres de jury qui a accepté d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a :

- *mes parents qui nous ont beaucoup aidés, encouragé et surtout aimé.*
- *mes frères et sœur et ma famille.*
- *mes oncles et mes tantes.*
- *je remercie mes profs qui men beaucoup donnée.*
- *mes amies sans exception.*

Kenza

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- *Mes chères parentes qui nous ont beaucoup encouragé, aidés, et surtout aimé.*
- *Mes frères et sœurs.*
- *Mon mari.*
- *Je remercie mes profs qui m'en beaucoup donné.*
- *Mes amies sans exception.*

Lamia

Liste des abréviations

| | |
|--------------|---|
| GRH | gestion des ressources humaines. |
| RH | Ressource humaine. |
| GC | La gestion des carrières |
| L'IPC | L'Inventaire des préoccupations de carrière |
| UCO | unité conditionnement oil. |
| UCS | unité conditionnement sucre. |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: L'importance de la gestion des carrières | 21 |
| Tableau 2 : Les avantages de la gestion des carrières..... | 22 |
| Tableau 3: Les avantages du recrutement interne et externe | 26 |
| Tableau 4: Enjeux de la mobilité | 44 |
| Tableau 5 : présentation des items de différents types d'attitudes professionnelles | 75 |
| Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le genre | 78 |
| Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon l'âge | 78 |
| Tableau 8: La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale | 79 |
| Tableau 9 : La répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction | 80 |
| Tableau 10: La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle..... | 82 |
| Tableau 11: Présentation des statistiques de la sous-dimension la consolidation : | 85 |
| Tableau 12: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous dimension la consolidation : | 85 |
| Tableau 13 : Présentation des statistiques de la sous-dimension avancement | 86 |
| Tableau 14 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension avancement : | 87 |
| Tableau 15: Présentation des statistiques de la dimension établissement : | 87 |
| Tableau 16: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension établissement : | 88 |
| Tableau 17: Présentation des statistiques de la sous-dimension garder sa position : | 88 |
| Tableau 18: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension garder sa position: | 89 |
| Tableau 19: Présentation des statistiques de la sous-dimension mise à jour : | 89 |
| Tableau 20: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension mise à jour: | 90 |
| Tableau 21: Présentation des statistiques de la sous-dimension innovation: | 90 |
| Tableau 22: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension innovation : | 91 |
| Tableau 23: Présentation des statistiques de la dimension maintien | 91 |
| Tableau 24: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension maintien : | 92 |
| Tableau 25: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension établissement et maintien : | 92 |

| | |
|--|----|
| Tableau 26: Présentation des statistiques de la sou-dimension ralentissement: | 93 |
| Tableau 27 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension ralentissement : | 94 |
| Tableau 28: Présentation des statistiques de la sou-dimension planification de la retraite:..... | 94 |
| Tableau 29 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension planification de la retraite: 95 | |
| Tableau 30 : Présentation des statistiques de la sou-dimension vie de retraité :..... | 95 |
| Tableau 31: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension vie de retraité : | 96 |
| Tableau 32 : Présentation des statistiques de la dimension désengagement :..... | 96 |
| Tableau 33 : Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension désengagement :..... | 97 |
| Tableau 34: Présentation de Test sur échantillon unique des dimensions (établissement, maintien et désengagement) : | 98 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| figure 1 : les etapes de processus de recrutement..... | 28 |
| figure 2 : role des differe acteurs de systemes de remuneration. | 32 |
| figure 3 : trois composantes de l'attitude | 49 |
| figure 4 : le modele des sources et des consequences d'une attitude..... | 51 |
| figure 5 : quatre categories d'attitudes au travail : | 52 |
| figure 6 : comment susciter la satisfaction au travail. | 54 |
| figure 7 : les determinants et les consequences de l'engagement organisationnel | 60 |
| figure 8 : la repartition de l'echantillon selon le genre | 78 |
| figure 9 : la repartition de l'echantillon selon l'age | 79 |
| figure 10 : la repartition de l'echantillon selon la situation matrimoniale | 80 |
| figure 11 : la repartition de l'echantillon selon niveau d'instruction | 81 |
| figure 12 : la repartition de l'echantillon selon les categories professionnelle | 82 |

Sommaire :

| | |
|----------------------|---|
| Introduction : | 1 |
|----------------------|---|

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche.

| | |
|--|---|
| 1.1. Les raisons du choix du thème : | 4 |
| 1.2. Les objectifs de la recherche : | 4 |
| 1.3. La problématique : | 4 |
| 1.4. Les hypothèses : | 8 |
| 1.5. Définition des concepts : | 8 |
| 1.6. Études antérieures : | 8 |

Synthèse

Partie théorique

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail.

Préambule

| | |
|---|----|
| 2.1. Historique sur la gestion des carrières : | 18 |
| 2.2. Les acteurs de la gestion de carrière : | 19 |
| 2.3. L'importance de la gestion des carrières : | 20 |
| 2.4. Les avantages de la gestion de carrière : | 22 |
| 2.5. Les objectifs de la gestion des carrières : | 22 |
| 2.6. Les modèles de la gestion carrières : | 22 |
| 2.7. Les outils de la gestion des carrières : | 23 |
| 2.8. Les facteurs de gestion de carrière : | 25 |
| 2.9. La mobilité et la gestion des carrières : | 37 |
| 2.10. Les différents types de mobilité : | 38 |
| 2.11. Le développement de la mobilité : | 42 |
| 2.12. Les enjeux de la mobilité : | 43 |
| 2.13. Liens entre gestion des carrières et les préoccupations : | 45 |
| 2.14. Les facteurs influençant les préoccupations de carrière : | 46 |

Synthèse :

Chapitre III : Les attitudes au travail.

Préambule

| | |
|---|----|
| 3.1. Importance des attitudes dans le milieu de travail : | 49 |
| 3.2. Les composantes des attitudes professionnelles : | 49 |
| 3.3. Les Catégories d'attitudes au travail : | 52 |
| 3.4. La relation entre l'attitude et le comportement : | 65 |

| | |
|---|----|
| 3.5. Lien entre les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles :..... | 66 |
|---|----|

Synthèse:

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

| | |
|--------------------------|--|
| Préambule : | |
|--------------------------|--|

| | |
|---|-----------|
| I. Présentation de l'organisme d'accueil : | 70 |
|---|-----------|

| | |
|----------------------------------|----|
| 4.1 Historique de CEVITAL :..... | 70 |
|----------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.2 Les activités de l'entreprise CEVITAL : | 70 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3 Les produits et les clients : | 71 |
|---|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.4 Les objectifs de CEVITAL : | 72 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--|-----------|
| II. méthodologie de terrain : | 72 |
|--|-----------|

| | |
|----------------------------|----|
| 4.1 La pré-enquête : | 72 |
|----------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 4.2. Apports de la pré-enquête : | 73 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 4.3. La méthode utilisée: | 74 |
|---------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------------|----|
| 4.4 Les techniques utilisées :..... | 74 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|--------------------------------|----|
| 4.5. L'échantillonnage : | 77 |
|--------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 4.6. Population d'études :..... | 77 |
|---------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.7. Les caractéristiques de l'échantillon :..... | 77 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.8. Synthèse sur Les caractéristiques de l'échantillon :..... | 83 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.9. Les obstacles rencontrés : | 83 |
|---------------------------------------|----|

Synthèse :

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Préambule

| | |
|---|-----------|
| I. Analyse et interprétation des données : | 85 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| 5.1. Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse secondaire : . | 85 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 5.2. Analyse des données et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse secondaire : | 93 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 5.3. Analyse des données et interprétation des résultats de L'hypothèse principale: | 98 |
|---|----|

| | |
|---|-----------|
| Section 02 : Discussion des résultats..... | 99 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| 5.1. Discussion des résultats relatifs à la première hypothèse secondaire: | 99 |
|--|----|

| | |
|---|-----|
| 5.2. Discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse secondaire:..... | 100 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| 5.2. Discussion des résultats relatifs à l'hypothèse principale :..... | 102 |
|--|-----|

Synthèse

| | |
|------------------|------------|
| Conclusion | 105 |
|------------------|------------|

| | |
|---------------|------------|
| Annexes | 113 |
|---------------|------------|

Introduction

Introduction :

Chaque entreprise se distingue par sa propre politique et sa culture, Pour maintenir sa production, une bonne relation doit être établie entre les employés afin de favoriser une gestion rationnelle, et cela en présence des ressources humaines. Car l'élément humain est un élément clé et très important dans toute organisation, il est le penseur, le créateur, l'innovateur et le développeur de toutes ses tâches. C'est-à-dire que le travailleur est considéré comme un facteur essentiel et distingué dans le développement de l'entreprise. Nous devons donc en apprendre davantage sur les dimensions humaines de la gestion des ressources humaines d'un point de vue à la fois théorique et pratique.

Effectivement, aujourd'hui les RH doivent s'accommoder en permanence aux changements et évolutions de l'organisation et à un personnel en continuelle mobilité qui ne se contentait pas de la même fonction et même tâche de travail tout au long de sa carrière. Le désir, l'acclimatation et la flexibilité des salariés qui souhaitent travailler certes mais sont pareillement en quête de changements les poussent à choisir et opter pour les organisations qui leur offrent des conditions de travail et des pratiques qui combinent entre l'affection de l'entreprise ainsi celui du salarié. Donc gérer les carrières, c'est également prendre en compte à la fois l'intérêt de l'organisation et les désirs de chaque employé.

En parallèle, on doit tenir compte des évolutions probables de l'organisation ce qui implique d'ajouter des emplois des qualifications et leur assurer une formation par un minimum de gestion de carrières et l'évolution des hommes. Ensuite la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit, en décision de promotion, le suivie et la préparation de telle décision constituent également, une autre composante d'un système de gestion de carriers.

La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines. D'un côté, elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement.

D'un autre côté, elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement. En effet la formation professionnelle est au cœur des défis économiques et sociaux, c'est en effet tout à la fois pour l'entreprise un levier majeur de

compétitivité et des transformations, pour faire face efficacement aux mutations économiques. Une entreprise qui forme ses employés, c'est une entreprise qui s'adapte et qui fait évoluer les personnes, leur offre l'opportunité de développement et d'adaptation de leurs compétences, pour garantir leur employabilité et faciliter leur mobilité.

Le capital humain est au cœur de la gestion des ressources humaines. Le capital humain regroupe diverses caractéristiques telles que, l'attitude et comportements au travail ainsi que la progression professionnelle des employés de l'organisation.(Gosselin et al., 2017b)

Dans ce contexte, les attitudes professionnelles des employés sont devenues un enjeu majeur pour les organisations. Les entreprises mettent en place diverses stratégies pour aider les employés à gérer leurs préoccupations de carrière et améliorer leurs attitudes professionnelles.

Attitudes au travail permet au gestionnaire de mieux saisir les leviers de maintien ou de développement des comportements recherchés. La satisfaction, les engagements sont autant d'informations qui permettent de saisir la dynamique comportementale d'un employé et, au besoin, d'intervenir sur certains aspects en fonction des attentes et des objectifs organisationnels. Somme toute, des attitudes positives au travail seront souvent la condition inhérente à l'efficacité d'un travailleur. C'est ainsi que les attitudes sont des indicateurs psychologiques de la performance au travail et il serait risqué de ne pas les considérer lors de l'analyse de l'environnement de travail.(Gosselin et al., 2017)

Le travail que nous présentons est composé de cinq chapitres :

- _ **Le premier chapitre** : est consacré au cadre méthodologique de la recherche scientifique à savoir : la problématique, les hypothèses, les objectifs et les raisons de choix du thème.
- _ **Le deuxième chapitre** : traite le concept de la gestion de carrière, ses modèles principales, ces outils et ces facteurs et son liens avec les préoccupations.
- _ **Le troisième chapitre** : étudie les attitudes professionnelles ainsi que ces différents types et ces catégories et le lien avec les préoccupations de carrière.
- _ **Le quatrième chapitre** : est consacré à la présentation de l'entreprise en générale, son secteur d'activité, sa gamme de produits, et la présentation de la méthodologie de terrain.
- _ **Le cinquième chapitre** : présente l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête réalisée sur le terrain auprès d'un échantillon des salariés de l'entreprise « CEVITAL », par une analyse fréquentielle et descriptives.

Chapitre I : Cadre méthodologique de la Recherche.

Préambule :

La recherche scientifique comprend diverses procédures qui aident les chercheurs à répondre à leurs questions, ce qui leur permet d'examiner les problèmes, d'obtenir des réponses et de développer leurs connaissances.

Il est essentiel d'exposer les raisons qui nous ont conduits à choisir ce sujet d'étude. Il est également nécessaire que nous définissions les objectifs de notre recherche, Par la suite, on propose les hypothèses qui tentent de répondre à notre question posée dans l'étape qui la procède, tout en définissant les concepts clés des hypothèses.

Ensuite, on doit définir la méthode et justifier la technique utilisée dans notre travail.

Enfin, il est nécessaire de mentionner quelques études faites sur le travail.

1.1. Les raisons du choix du thème :

On a opté pour le thème : étude d'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelle, pour les raisons suivantes :

- L'importance de la thématique par apport à son originalité, et son intérêt sur le plan personnel et portée sur le plan pratique.
- Montrer les facteurs qui influencent les attitudes envers le travail.
- Comprendre les différentes préoccupations de carrière auxquelles les individus sont confrontés.
- Déterminer l'importance accordée à chaque préoccupation de carrière par les individus.

1.2. Les objectifs de la recherche :

- Examiner la relation entre la préoccupation de carrière et les attitudes professionnelles.
- Mesurer le degré de l'influence des préoccupations de carrière sur la satisfaction au travail.
- Mesurer le degré de l'influence des préoccupations de carrière sur l'engagement au travail.

1.3. La problématique :

Aujourd'hui, les entreprises algériennes se trouvent confrontées à un environnement instable et complexe. Pour remplir efficacement leurs missions dans ce contexte, elles doivent adopter une gestion rationnelle des moyens de production en accordant une attention particulière aux ressources humaines, considérées comme un moteur de développement à privilégier et à développer. La fonction des ressources humaines n'est plus simplement un département, mais plutôt une fonction essentielle qui encadre le potentiel humain de l'entreprise.

Dans ce contexte, les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'organisation en mettant en place des politiques et des pratiques visant à

optimiser l'utilisation des ressources humaines, de l'embauche à la transmission des connaissances, tout en prenant en compte les aspirations professionnelles des salariés. Les employés d'aujourd'hui recherchent des opportunités d'évolution et des environnements de travail qui répondent à leurs besoins professionnels et personnels.

Dans ce cadre, la gestion des carrières est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Elle vise à retenir les employés, à les motiver en leur offrant des perspectives d'évolution, et à planifier la relève au sein des organisations. Cependant, la gestion des carrières ne se limite pas à la satisfaction des besoins organisationnels en termes de compétences désirées. Elle doit également tenir compte des préoccupations individuelles des employés en matière de carrière.

Les attitudes professionnelles des employés sont devenues un enjeu important pour les entreprises dans ce contexte. En effet, diverses stratégies sont mises en place par les organisations pour aider les employés à gérer leurs préoccupations de carrière et améliorer leurs attitudes professionnelles. Ces stratégies peuvent impacter de nombreux aspects de l'organisation, notamment la performance, dont on peut suggérer qu'il est crucial d'adopter une attitude positive au travail, car cela favorise un comportement proactif et constructif, contrairement à l'attitude négative qui peut nuire à la performance. (Gosselin et al., 2017)

Cependant, les activités liées à la gestion des carrières font partie de la gestion des ressources humaines. Qui a pour objectif de répondre aux besoins organisationnels en matière de compétences souhaitées.

Pour valoriser les ressources humaines, il est crucial que la gestion de carrière soit un élément important de la gestion des ressources humaines, Selon St-Onge et al (2017) La gestion des carrières dans les organisations regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés. (Sylvie St-Onge et al., 2017)

Pour influencer positivement les attitudes professionnelles des employés, il est essentiel de prendre en compte différents éléments de la gestion de carrière ; Le recrutement permet de repérer les talents nécessaires pour l'entreprise (Sylvie St-Onge et al., 2017), tandis que la formation offre aux employés l'opportunité de développer leurs compétences et s'évoluer dans leurs carrière (Jean-Marie, 2007). La rémunération, la mobilité professionnelle et les feedbacks réguliers sont également des éléments essentiels à considérer.

En effet, les préoccupations de carrière des individus peuvent avoir une influence significative sur leurs attitudes professionnelles. Les objectifs, intérêts et valeurs liés au travail peuvent changer au fil du temps et des expériences professionnelles. Les individus qui

ont des objectifs professionnels clairs et bien définis sont souvent plus engagés et satisfaits de leur travail, tandis que ceux dont les préoccupations de carrière sont floues peuvent être moins motivés et moins satisfaits.

Les attitudes professionnelles, telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et le comportement général au travail, constituent des éléments clés de la performance des organisations. De nombreux facteurs influencent ces attitudes, dont les préoccupations de carrière. Ainsi que les individus qui nourrissent des préoccupations de carrière claires et bien définies semblent plus à même susceptibles de s'engager et de trouver satisfaction dans leur travail, Ils sont probablement plus susceptibles de trouver leur travail valorisant et stimulant.(Stephen & Timothy, 2014).Tandis qu'il est important de ne pas négliger l'impact des attitudes négatives tel que le désengagement et la insatisfaction au travail. Cette problématique vise à explorer les différentes formes d'attitudes et leurs importances, en soulignant leur influence sur le bien-être individuel et collectif.

Des chercheurs ont mené plusieurs études d'analyser cette influence. L'une des premières études consistait à examiner les attitudes au travail à différentes étapes de carrière définies par Super, Les résultats de cette étude ont montré que les attitudes au travail variaient en fonction des différentes étapes de carrière. Cela indique que les préoccupations de carrière peuvent avoir un impact sur les attitudes professionnelles. Par exemple, les individus en début de carrière peuvent être plus motivés et enthousiastes, tandis que ceux en fin de carrière peuvent être plus détachés et désengagés. Les préoccupations liées à l'avancement professionnel, à la stabilité de l'emploi ou encore à l'équilibre travail-vie personnelle peuvent également influencer les attitudes au travail, Dont on conclut que le modèle basé sur les préoccupations de carrière offre un meilleur pouvoir discriminant que les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté. Il souligne également l'importance de mieux comprendre les particularités attitudinales des travailleurs aux différentes étapes de leur carrière, car cela peut aider les entreprises à mieux cerner les mécanismes à mettre en place pour structurer les attitudes. Ils soulignent que la gestion de carrière est un élément clé pour aider les travailleurs à gérer leurs préoccupations de carrière et améliorer leurs attitudes professionnelles. (Gosselin et al., 2009).

Gosselin et al (2022) met en avant l'importance des pratiques de gestion de carrière centrées sur les besoins individuels des travailleurs. Il souligne que la satisfaction au travail est fortement influencée par des pratiques soutenant l'évolution de la carrière, plus ces pratiques ne sont nombreuses, plus la satisfaction professionnelle n'augmente .Cette approche centrée sur l'individu dans la gestion de carrière favorise le développement personnel et

professionnel des employés, ainsi qu'elle souligne que la satisfaction au travail est étroitement liée aux pratiques qui favorisent le développement de la carrière. En adoptant une approche centrée sur l'individu dans la gestion de carrière, les organisations peuvent favoriser le développement personnel et professionnel de leurs employés.(Gosselin et al., 2022)

D'autres études montrent que les préoccupations de carrière ont un impact significatif sur les attitudes professionnelles des employés. Les préoccupations de carrière influencent la motivation, la satisfaction au travail et le comportement proactif des employés. Les études de Gosselin et al. (2017) ont étudié l'impact des préoccupations de carrière sur les attitudes professionnelles des employés à différents stades de leur carrière. Ils ont trouvé que les préoccupations de carrière étaient plus importantes pour les employés en début et en fin de carrière. Turcotte et al. (2011) ont développé un modèle d'apprentissage des attitudes professionnelles qui intègre l'influence des préoccupations de carrière. Ils ont montré que l'apprentissage par l'observation, l'expérience et la formation peut aider les employés à développer des attitudes professionnelles positives. (Robert W. Lent, 2008)

Ainsi, il est crucial pour les entreprises de comprendre le lien entre gestion de carrière et attitudes professionnelles afin d'optimiser la motivation, la rétention du personnel et les performances organisationnelles. En répondant à des questions telles que l'influence des préoccupations de carrière sur les attitudes au travail et la manière dont les outils de gestion de carrière peuvent être utilisés pour influencer positivement les attitudes professionnelles, les entreprises peuvent élaborer des stratégies de gestion des ressources humaines plus efficaces grâce à l'utilisation d'outils de gestion de carrière adapté.

La gestion des carrières est donc une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations, pour cela, nous avons choisi de réaliser notre travail au niveau de l'entreprise privée CEVITAL. Cette approche peut permettre à l'entreprise de cultiver un environnement de travail stimulant et valorisant pour ses employés, tout en garantissant sa compétitivité et son succès à long terme.

Pour mieux approfondir notre recherche il est nécessaire que nous puissions fournir une réponse satisfaisante à la question principale suivante :

- ❖ **Dans quelle mesure les préoccupations de carrière influencent-elles les attitudes professionnelles des employés au sein de l'entreprise CEVITAL ?**

1.4. Les hypothèses :**1.4.1. L'hypothèse principale :**

- Les préoccupations de carrière influencent les attitudes professionnelles des des employés au sein de l'entreprise CEVITAL

1.4.2. Les hypothèses secondaires :

H1: Les préoccupations de carrière chez les employés de l'entreprise CEVITAL influence positivement leur satisfaction.

H2: Les préoccupations de carrière chez les employés de l'entreprise CEVITAL influence positivement leur l'engagement.

1.5. Définition des concepts :**1.5.1. Préoccupations de carrière :**

Selon Donald Super (1957), les préoccupations de carrière se définissent comme les pensées, sentiments et motivations qu'un individu a envers son développement professionnel. Elles englobent les questions et les défis auxquels il est confronté à différents moments de sa vie professionnelle. (Gosselin et al., 2009)

1.5.2. Attitudes au travail :

Les attitudes au travail, c'est-à-dire ce parti pris favorable ou défavorable des gens vis-à-vis d'autres personnes, objets ou événements, ont toujours été un sujet central en psychologie des organisations. (McShane et al., 2013)

1.5.3. Satisfaction au travail :

Est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail, Ainsi, étant une réaction globale vis-à-vis du système organisationnel. (Akremi et al., 2006)

1.5.4. L'engagement professionnel :

C'est un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Ainsi, le travailleur qui présente un grand engagement au travail s'acquittera de son travail avec passion et beaucoup d'intérêt. (Gosselin et al., 2017)

1.6. Études antérieures :**1.6.1. l'influence du la préoccupation de carrière sur la satisfaction organisationnelle :**

- L'étude de cas Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail:

Cette étude menée par Eric Gosselin, Renaud Paquet et Brenda Marcoux, publiée dans la Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail en 2009.

Elle examine les variations des attitudes au travail en fonction des étapes de carrière définies par Super et d'autres chercheurs, Ces étapes comprennent notamment l'exploration, l'établissement, le milieu de carrière et la fin de carrière.

Ils ont montré que les individus sont en quête d'informations sur différentes options de carrière et peuvent donc avoir une attitude de curiosité et d'ouverture. Ensuite, lors de l'étape d'établissement, les individus se concentrent sur la construction de leur carrière et peuvent développer une attitude de motivation et de détermination. Au milieu de carrière, les individus sont généralement plus stables dans leur carrière et peuvent avoir une attitude de satisfaction et de stabilité.

Enfin, lors de la fin de carrière, les individus peuvent éprouver des préoccupations liées à la retraite, ce qui peut influencer leurs attitudes professionnelles. Ils ont constaté que les préoccupations de carrière peuvent entraîner une fluctuation des attitudes au travail. Les individus qui sont davantage préoccupés par leur carrière peuvent avoir des attitudes variables envers leur travail, allant de la motivation et de l'engagement à la frustration et au désintérêt. Cela suggère que nos préoccupations de carrière peuvent jouer un rôle clé dans la manière dont nous nous comportons et percevons notre travail.

On peut mentionner que les résultats de cette étude montrent que les attitudes au travail varient en fonction des différentes étapes de carrière, ce qui indique que les préoccupations de carrière peuvent effectivement influencer les attitudes professionnelles.(Gosselin et al., 2009)

- L'étude de cas de Khalil Aït Saïd : "Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs"

Cette étude explore l'influence des critères subjectifs sur la perception du succès de carrière par les cadres. Elle examine comment les cadres évaluent leur propre réussite professionnelle en se basant sur des critères personnels et subjectifs plutôt que sur des critères objectifs tels que le statut, le salaire ou la promotion.

Parmi les critères subjectifs mentionnés dans l'étude, nous pouvons identifier les éléments suivants :

-La satisfaction personnelle : Les cadres peuvent considérer leur réussite professionnelle en fonction de leur propre satisfaction personnelle. Cela signifie qu'ils évaluent leur carrière en fonction de l'accomplissement de leurs objectifs personnels, de la réalisation de leur potentiel et de leur épanouissement.

-L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : Les cadres peuvent également prendre en compte leur capacité à maintenir un équilibre entre leur carrière et leur vie

personnelle. Cela inclut la possibilité de passer du temps de qualité avec leur famille, de pratiquer des loisirs et de prendre soin de leur bien-être personnel.

-La reconnaissance et l'estime sociale : La perception du succès de carrière par les cadres peut également être influencée par la reconnaissance et l'estime sociale qu'ils reçoivent. Cela peut inclure les promotions, les récompenses, les éloges de leurs pairs et supérieurs, ainsi que leur réputation professionnelle.

-Les opportunités de développement professionnel : Les cadres peuvent considérer leur succès de carrière en fonction des opportunités de développement professionnel qui leur sont offertes. Cela peut inclure la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, de participer à des projets stimulants et d'évoluer dans leur parcours professionnel.

Cette étude de cas de Khalil Aït Saïd examine les critères subjectifs de succès de carrière des cadres, tandis que notre thématique se concentre sur l'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelles. Les deux travaux de recherche abordent des aspects similaires en explorant les dimensions subjectives liées à la carrière et leur impact sur les attitudes professionnelles.(Khalil AÏT Saïd, 2018)

- Étude de cas menée par Nesrine TARHOUNI et Khouloud Senda BENNANI : Évolutions de carrière et d'engagement organisationnel en temps de crise COVID-19 : Réflexions théoriques et questions clés.

Cette étude aborde les évolutions de carrière et d'engagement organisationnel en temps de crise COVID-19. Les auteurs cherchent à comprendre comment la pandémie a affecté ces deux aspects importants de la vie professionnelle. Ils examinent la nature changeante des carrières et de l'engagement organisationnel dans le contexte de la crise sanitaire mondiale, elles ont montré que les nouvelles carrières, telles que la carrière Protean, la carrière Boundaryless, la carrière Post-corporate, la carrière Intelligent, la carrière nomade et la carrière sans frontières, peuvent influencer l'engagement organisationnel des individus. Ces carrières sont caractérisées par une plus grande mobilité et une capacité à s'adapter aux changements dans l'environnement professionnel. Cette étude met en évidence plusieurs points clés tel que ;

Premièrement, la crise du COVID-19 a conduit à des changements significatifs dans les carrières professionnelles, tels que des pertes d'emploi, des réductions de salaire et des transitions vers le télétravail. Ces changements ont eu un impact sur l'engagement organisationnel des individus.

Deuxièmement, les attitudes professionnelles des individus ont également été affectées par la crise. Certains ont exprimé des préoccupations accrues concernant leur

carrière et ont ressenti une plus grande insécurité au travail. Cependant, d'autres ont pu trouver des opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle pendant cette période difficile.

Cependant, la crise COVID-19 a modifié l'environnement de travail, ce qui a pu affecter la relation entre les nouvelles carrières et l'engagement organisationnel. Les travaux de recherche post-crise COVID-19 ont montré que l'engagement organisationnel peut être influencé par des facteurs tels que la sécurité économique, la santé mentale et la stabilité professionnelle. Cette l'étude souligne l'importance pour les organisations de prendre en compte ces évolutions de carrière et d'engagement organisationnel lors de la gestion de la crise du COVID-19.

En examinant les évolutions de carrière et l'engagement organisationnel dans le contexte de la crise COVID-19, cet article pourrait nous aider à comprendre comment les facteurs externes, tels que les crises ou les changements économiques, peuvent influencer les attitudes professionnelles des individus. Il peut également aborder des concepts tels que la résilience, l'adaptabilité et l'autonomie, qui pourraient être liés à la préoccupation de carrière et à ses conséquences sur les attitudes professionnelles.(Tarhouni& Khoulood, 2021)

- Étude de cas menée par Amabile et Kramer, résumée dans leur livre "The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work":

Cette étude examine l'impact des accomplissements quotidiens modestes sur la satisfaction professionnelle des salariés. Les auteurs mettent en lumière l'importance psychologique et motivationnelle des petites réussites quotidiennes au travail. Selon leurs recherches, ces "petites victoires" sont d'une importance démesurée dans la manière dont les employés ressentent leur journée de travail. Elles peuvent grandement influencer la joie, l'engagement et la créativité sur le lieu de travail.

Amabile et Kramer ont analysé des milliers de rapports journaliers de travailleurs qui décrivaient en détail leurs émotions et leurs niveaux d'engagement au travail jour après jour. Leur conclusion principale est que la sensation de faire des progrès, même minime, dans des tâches significatives est le plus puissant motivateur dans la vie professionnelle des employés – bien plus que les incitations traditionnelles comme les récompenses, la reconnaissance, ou les avantages salariaux.

Lorsque les employés observent qu'ils avancent dans leur travail, ils ressentent un sentiment de réalisation qui stimule leur satisfaction professionnelle et les encourage à rester engagés dans leur rôle. À l'inverse, les jours marqués par des revers, des obstacles ou des échecs sont

souvent associés à une diminution de la motivation, un sentiment de frustration et une baisse de l'engagement.

Ils suggèrent donc que les gestionnaires devraient reconnaître et célébrer ces petites victoires pour motiver et engager davantage leur personnel. Ils conseillent également de structurer le travail de telle manière que les employés aient des occasions régulières de ressentir la progression.

Cette recherche offre un soutien empirique à l'idée que la préoccupation pour la carrière et la recherche d'accomplissement dans le travail sont des moteurs essentiels de l'engagement et de la satisfaction au travail. (Amabile & Kramer, 2011)

1.6.2. l'influence de la préoccupation de carrière sur l'engagement organisationnel :

- Étude de cas menée par Yosr Trabelsi et Michel Le Berre : L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledge workers » :

Cette étude s'intéresse spécifiquement à la manière dont les perceptions des travailleurs du savoir sur leur rémunération influencent leurs différents niveaux d'engagement envers leur organisation. En particulier, les auteurs se concentrent sur les dimensions affective, normative et de continuation de cet engagement.

Les travailleurs du savoir, ou "knowledge workers", sont des employés dont la principale tâche consiste à penser, à analyser et à travailler avec l'information. Ils sont généralement considérés comme hautement qualifiés et éduqués, et leurs rôles sont souvent cruciaux pour l'innovation et la prise de décision dans leurs organisations.

Dans notre étude sur l'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelles, cet article est très pertinent pour plusieurs raisons :

- Engagement affectif: Il met en lumière la manière dont la satisfaction relative à la rémunération influence le sentiment d'appartenance et d'attachement positif à l'organisation. Ceci est directement lié aux préoccupations de carrière, car un engagement affectif élevé peut améliorer les attitudes motivationnelles et un sentiment d'appartenance chez les employés, les incitant à investir dans leurs carrières au sein de l'entreprise.

-Engagement de continuation: Cette dimension de l'engagement aborde la perception des coûts associés au départ de l'organisation. Si les employés ressentent que les bénéfices (y compris la rémunération) l'emportent sur les coûts d'un changement de carrière, ils sont moins susceptibles de quitter l'entreprise, indiquant une attitude professionnelle stable et à long terme.

-Engagement normatif: Lorsque les employés se sentent rémunérés équitablement, ils peuvent aussi ressentir une obligation morale de rester avec l'organisation et de répondre aux attentes professionnelles, ce qui reflète une attitude respectueuse des normes de l'entreprise et un engagement professionnel éthique.(Trabelsi & Le Berre, 2009).

- Étude de cas menée par Meyer et Allen : A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review :

Cette étude a joué un rôle déterminant dans la compréhension de l'engagement organisationnel grâce à leur modèle tridimensionnel. Ce modèle distingue trois aspects clés de l'engagement :

-L'engagement affectif : Il se manifeste par un sentiment profond d'attachement émotionnel, d'identification et de participation active d'un employé à son organisation.

-L'engagement continu : Il évoque la conscience de l'employé des coûts personnels et professionnels qu'impliquerait son départ de l'organisation.

-L'engagement normatif : Il fait allusion au sentiment de devoir qui motive l'employé à rester au sein de son entreprise actuelle.

Les chercheurs ont mis en évidence l'importance capitale que représentent la valorisation des contributions individuelles et la mise à disposition d'opportunités de croissance professionnelle pour encourager ces types d'engagement.

En d'autres termes, lorsque les employés se sentent valorisés et ont la possibilité de se développer professionnellement au sein de leur organisation, ils développent un attachement émotionnel plus fort (engagement affectif), perçoivent les coûts liés à un départ comme plus élevés (engagement continu) et ressentent un sentiment de devoir moral envers leur employeur (engagement normatif).

Cette étude a donc permis de mieux comprendre les différentes facettes de l'engagement organisationnel et les leviers managériaux pour le favoriser, en mettant l'accent sur l'importance des perspectives de carrière offertes aux employés.(Meyer & Allen, 1991)

1.6.3. l'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelle :

-La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) :

la théorie de l'autodétermination a été développée par Edward Deci et Richard Ryan en 1985. Ont développé une théorie de la motivation d'une large portée grâce à la prise en considération de nombreux phénomènes et une application à différents contextes de vie. Cette

théorie traite la motivation humaine et de la personnalité, en se concentrant sur les conditions qui favorisent l'engagement et la qualité du comportement et de l'expérience.

Selon Deci et Ryan, l'autodétermination est le degré auquel les comportements d'une personne sont autonomes ou autodirigés. Ils suggèrent que les comportements autodirigés conduisent à une plus grande satisfaction et à un meilleur bien-être.

La théorie de l'autodétermination postule que les individus ont trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie (le besoin de contrôler sa propre vie), la compétence (le besoin de maîtriser les tâches et d'apprendre de nouvelles compétences) et la relation (le besoin d'appartenir et de se sentir connecté aux autres).

Selon cette théorie, les individus sont plus susceptibles d'être motivés et de réussir lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont autonomes, compétents et reliés aux autres. Par conséquent, la satisfaction de ces trois besoins fondamentaux est essentielle pour favoriser la motivation intrinsèque et l'autodétermination. (Gillet & Vallerand, 2016)

- L'étude de Ng et Feldman (2014) :

L'étude intitulée "Subjective careersuccess: A meta-analytic review" réalisée par Ng et Feldman en 2014 est une méta-analyse qui examine la notion de succès de carrière subjectif. Cette recherche approfondit comment les individus évaluent personnellement leur réussite professionnelle au-delà des mesures objectives traditionnelles comme le salaire ou les promotions.

Dans cette étude, Ng et Feldman ont collecté et analysé des données issues de multiples études précédentes pour synthétiser les résultats et faire émerger des tendances générales concernant la perception du succès de carrière. Leurs découvertes mettent en lumière le fait que la perception subjective de succès de carrière est fortement liée à des attitudes de travail positives, telles que l'engagement, la satisfaction professionnelle et la performance au travail.

Ils ont ainsi identifié que les individus qui considèrent avoir réussi dans leur carrière selon leurs critères personnels tendent à avoir une meilleure performance au travail, démontrant plus d'engagement et de satisfaction. Ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises de reconnaître et de répondre aux besoins de développement professionnel individuels, proposant ainsi une implication plus profonde des collaborateurs et une amélioration des performances globales.

Cette étude met en avant que le succès de carrière subjectif est multidimensionnel et peut être influencé par différents facteurs tels que l'équilibre travail-vie personnelle, les

accomplissements personnels, les relations interpersonnelles au travail et la reconnaissance par les pairs et les superviseurs.(Ng& Feldman, 2014)

Synthèse :

Ce mémoire de recherche explore l'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelles des employés de l'entreprise CEVITAL en Algérie. L'étude adopte une approche quantitative, collectant des données par le biais d'une échelle administrée aux employés. L'objectif est d'évaluer leurs préoccupations de carrière, leurs attitudes professionnelles et d'autres variables démographiques.

Cette recherche vise à comprendre comment les aspirations professionnelles des employés influencent leur comportement et leur perception au travail. Les résultats pourront être utilisés par les entreprises pour améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines, favoriser le développement professionnel des employés et accroître leur engagement et leur satisfaction. Notre mémoire contribue à la littérature existante sur la préoccupation de carrière et les attitudes professionnelles en apportant une perspective algérienne, avec des résultats potentiellement généralisables à d'autres contextes organisationnels et culturels.

Partie théorique

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail.

Préambule

La gestion de carrière aujourd'hui est devenue la préoccupation majeure pour le développement des compétences et intérêts professionnels de chaque travailleur.

Ce chapitre est consacré sur la gestion des carrières son évolution et son développement, En s'appuyant sur son importance, objectifs et En exposant ces principaux outils et modèles, et enfin citer son lien avec la préoccupation.

2.1. Historique sur la gestion des carrières :

Dans cet élément, nous allons essayer d'aborder et de présenter un aperçu des l'évolution de la gestion des carrières :

Émergence : Pendant longtemps, le terme carrière désignait le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissent pains aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

Décennies 1960 et 1970 : Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

De 1980 à 2000 : Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension de marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière. (SEKIOU et al., 2004)

Ces changements selon SEKIOU vont dans deux sens qui se complètent :

- a) L'individu eux-mêmes se voient dans l'obligation de ne pas laisser à la chance ou au hasard le soin diriger le développement de leur carrière.

b) Dans plusieurs organisations, surtout celle qui promeut le développement des capacités des employeurs.

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 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.

2.2. Les acteurs de la gestion de carrière : Dans la gestion de carrière, trois (03) acteurs y participent, à savoir .

2.2.1. Les salariés :

Une position centrale est accordée à l'individu dans ce système afin qu'il puisse prendre les commandes de son parcours professionnel tout en assurant sa propre capacité d'emploi. Il est donc essentiel pour le salarié d'assumer son rôle dans le développement de sa carrière en accordant une grande importance aux informations, à la formation et au choix professionnel. Il n'assume cependant pas seul cette responsabilité et peut avoir recours à une assistance personnalisée auprès de la DRH, mais aussi en dehors de l'entreprise, auprès d'organismes spécialisés. (Campoy Eric et al., 2008)

2.2.2. La direction ressources humaines (DRH) :

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH doit donc préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles. (Campoy Eric et al., 2008)

2.2.3. Le responsable hiérarchique :

Le rôle et la place du responsable hiérarchique dans la gestion de la carrière du salarié sont liés pour l'essentiel à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet, dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

ses collaborateurs, il paraît légitime de lui reconnaître une certaine pertinence de point de vue, eu égard à cette proximité. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement. Le responsable hiérarchique semble donc être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation. L'appréciation du responsable hiérarchique sur autant de dimensions importantes dans la gestion de carrière occupe ainsi une place de premier plan dans l'évolution du salarié. Ces éléments sont d'ailleurs le plus souvent formalisés sur les documents supports de l'entretien périodique d'évaluation, sur lesquels la DRH s'appuie pour prendre ses décisions concernant la formation, la rémunération, mais également l'évolution professionnelle du salarié (promotion, mutation, conversion, etc.). En d'autres termes, et comme nous l'avons évoqué pour l'évaluation, la personne la plus légitime a priori (le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité) pour prendre une décision relative à la carrière n'est pas forcément celle qui a véritablement le pouvoir de décision. La DRH et des personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé (N+2, N+3) auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution, et ce principalement parce que ces acteurs ont une vision plus large concernant l'adéquation ressources/besoins dans l'entreprise. C'est pour cette raison que la hiérarchie et la DRH doivent agir de concert dans la gestion de carrière du salarié. (St-Onge et al., 2017)

2.3. L'importance de la gestion des carrières :

Des débats variés et nombreux ont été suscités par cette dernière. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment. Pourtant, un grand nombre d'auteurs s'accorde sur la critique littéraire. Étant décrit comme un procédé permettant de concilier les besoins individuels avec ceux-cis, correctement évidemment, de l'organisation. Le tableau suivant présente l'énumération des besoins individuels. Pour combler les lacunes organisationnelles, il est essentiel d'avoir une bonne gestion des carrières.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

Tableau 1: L'importance de la gestion des carrières

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

Source :SAHI, M., MHENNA, R., NIJIYIN, M., MHENNA, N., & BOURHABA, O. (2023). La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines. 6(2).

Pourtant, bien qu'elle offre de nombreux avantages indéniables pour l'entreprise et l'employé lui-même; la gestion de carrière ne peut pas ignorer les désirs personnels du salarié. considération plusieurs paramètres. Néanmoins, il ne faut pas négliger le fait que En fonction de leur individualité, chaque personne a ses propres aspirations et buts distincts. Les caractéristiques personnelles et la personnalité de chaque individu sont pris en compte, ainsi que leur niveau. Chaque personne aborde sa carrière d'une manière qui lui est propre ; par conséquent, il faut tenir compte de la scolarisation ainsi que de l'âge et du sexe. Les Périodiquement, les organisations font face à l'instabilité et au changement. En quelque sorte, les turbulences diminuent leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

2.4. Les avantages de la gestion de carrière :

Tableau 2 : Les avantages de la gestion des carrières

| Pour l'entreprise | Pour les salariés |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Gestion des promotions.• Développement des compétences des salariés.• Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.• Plus grande motivation et productivité des salariés.• Réduction du turnover.• Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none">• Opportunités d'évolution dans l'entreprise (Plan de carrière, objectifs de carrière).• Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.• Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement. |

Source : (Eric et al., 2008)Guillot-Soulez Chloé. (2017). La gestion des ressources humaines (9e éd.). Gualino.

2.5. Les objectifs de la gestion des carrières :

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous retrouvons :

1. Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière Intéressantes sur le plan travail et salaire.
2. Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération.
3. Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité.
4. Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'elles seront récompensées.
5. Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils d'individus occupant ces postes.
6. Guider le développement de la carrière du personnel. Donc, nous constatons que la gestion carrière consiste pour une large part à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus .(ARAB Naima, 2009)

2.6. Les modèles de la gestion carrières : Ces modèles sont

2.6.1. Le modèle japonais : ou "l'approche de cohorte élitiste", dans lequel l'identification du potentiel est initiée lors du recrutement et se poursuit pendant une longue période

d'essai de sept à huit années. Seuls les vainqueurs de ce tournoi programmé dans le temps obtiennent des responsabilités importantes.

2.6.2. Le modèle latin : ou "l'approche politique élitiste "dont la France constitue un exemple typique. Ce modèle est un processus d'identification et de développement des potentiels à la fois politique et élitiste. Les leaders clés sont sélectionnés principalement sur la base d'un système éducatif lui-même très sélectif, les Grandes Ecoles. L'élite progressera sur un parcours fait de défis inter-fonctions, embarquée dans un tournoi politique dans lequel les réalisations visibles et les coalitions jouent un rôle primordial.

2.6.3. Le modèle germanique : accorde une grande importance à l'expertise fonctionnelle. L'apprentissage constitue une période d'essai qui permet l'identification de potentiels qui grimperont l'échelle de carrière dans une même fonction.

2.6.4. Le modèle de l'entreprise multinationale : est fondé sur un recrutement décentralisé au niveau des filiales locales pour identifier les potentiels. Il n'agit pas d'un recrutement élitiste. Le développement des potentiels est géré de manière centralisée, au niveau du siège social.(Cerdin, 2004)

2.7. Les outils de la gestion des carrières :

« Des outils de gestion des carrières toujours plus flexibles voient le jour pour s'adapter à l'instabilité et la turbulence économique, au choc générationnel qui oblige les entreprises à prendre en considération des aspirations personnelles très diverses pour fidéliser et retenir les meilleurs et à l'obligation d'adaptation et d'employabilité envers les salariées faites à l'employeur. Les avancées technologiques et de « l'e-RH » ont modifié le support des outils. L'intranet et les progiciels RH, automatisant les procédures d'évaluation du personnel, sont particulièrement utilisés. Des bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), des e informations carrières (informations sur les promotions effectives de salariés), des CV thèques internes, des cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux), etc. sont ainsi disponibles sur l'intranet».(Eric et al., 2008, p. 115) (Pascal Moulette, 2019, p. 65)

2.7.1. Des outils stratégiques

- **Observatoire des métiers (interne à l'entreprise) (ODM):** permet d'analyser les situations de travail réelles dans l'entreprise et les projeter dans l'avenir. En imaginant des scénarios possibles en termes de politique de GRH, l'ODM permet aux autres départements RH d'en définir d'autres en matière de formation, cohérents avec la stratégie business de l'entreprise, et de prévoir les effectifs et compétences stratégiques qui seront nécessaires à 3-5 ans.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

- **People Review (ou revue de personnel)** : souvent organisée par le service « Développement RH », son rôle principal est d'étudier une population jugée stratégique pour l'entreprise (femmes, talents...). Même si la démarche est spécifique, car adaptée à la stratégie de chaque entreprise, sa mise en œuvre est souvent commune (intégrer les enjeux stratégiques, étudier ses retombées possibles, sa mise en place, évaluer son impact et suivi des plans de développement décidés).

- **Careerpath** : regroupe toutes les informations nécessaires à la définition complète d'un poste (compétences requises pour y accéder, cursus logique d'accès, possibilités d'évolution...) et permet au salarié de mieux cerner et appréhender le poste visé. Il permet également aux salariés de se situer dans l'entreprise et de mieux identifier leurs perspectives d'évolution. Enfin, le careerpath est une aide à la discussion lors d'un entretien entre le salarié et manager/RH grâce à l'identification des compétences nécessaires pour changer de poste.

- **Plan de succession** : réponse organisationnelle aux enjeux stratégiques futurs de l'entreprise en mettant en place une démarche de prévention pour éviter de perdre certaines compétences jugées comme stratégiques par l'entreprise. Par la mesure du risque de défaillance d'un salarié à un poste clef et la mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique, il est possible de transférer ces compétences pour garantir la continuité du poste clef. Il permet également de dynamiser les carrières et évite l'inertie (et donc diminuer la perte des talents).

2.7.2. Des outils opérationnels :

- **L'entretien d'évaluation** : permet au salarié de communiquer à son manager ses attentes en termes d'évolution professionnelle.
- **L'entretien professionnel** : tous les 2 ans, le salarié doit bénéficier d'un entretien professionnel pour évoquer ses perspectives d'évolution.
- **La charte de mobilité interne** : apporte de la transparence sur la politique et le processus de mobilité interne propre à l'entreprise. Elle énonce les principes de bonnes conduites des acteurs de la mobilité.
- **Des antennes dédiées à la mobilité** : certaines entreprises se sont dotées de structures capables d'accompagner le salarié depuis sa réflexion sur son projet professionnel jusqu'à l'aboutissement de son projet de mobilité (qu'il soit interne ou externe).
- **La communication** : elle joue un rôle de promotion et de sensibilisation auprès des acteurs de la mobilité interne. Elle peut prendre plusieurs formes création de campagnes d'affichage, mise en place de forums des métiers internes, organisation de petits déjeuners

autour de la mobilité interne, mise en place de plateforme en ligne (bourse de l'emploi), espace personnalisé sur l'intranet, etc. (Pascal Moulette, 2019, p. 66)

2.8. Les facteurs de gestion de carrière :

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en :

2.8.1 Le recrutement :Le recrutement joue un rôle crucial dans l'influence des préoccupations de carrière sur les attitudes professionnelles, en favorisant la constitution d'un vivier de candidats qualifiés pour différents postes. Les candidats qualifiés ou les meilleurs talents peuvent être internes ou externes à l'organisation.

Selon Sylvie.S et al (2017) Le recrutement est une activité qui favorise la constitution d'un réservoir de candidats qualifiés pour différents postes. Les candidats qualifiés ou les meilleurs talents peuvent se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Le recrutement interne consiste alors à recruter des personnes qui travaillaient déjà dans l'organisation, tandis que le recrutement externe vise des personnes qui ne sont pas au service de l'organisation qui recrute. (Sylvie St-Onge et al., 2017)

a) Le recrutement interne :

Le recrutement interne, en favorisant les candidats déjà en poste dans l'organisation, influence directement les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles. Il nécessite des méthodes spécifiques pour assurer la motivation et la fidélisation des employés, ce qui peut impacter positivement leur engagement et leur désir d'évolution professionnelle. En privilégiant le recrutement interne, les entreprises offrent des opportunités de développement de carrière à leurs employés, renforçant ainsi leur motivation et leur fidélité. La visibilité des offres de recrutement interne influence également positivement l'engagement des salariés, ces derniers étant de plus en plus enclins à rechercher des opportunités d'évolution en interne. De plus, le recrutement interne est un levier de fidélisation clé, permettant de conserver les talents en offrant des perspectives d'évolution et de développement professionnel au sein de l'entreprise.(Sylvie St-Onge et al., 2017)

b) Le recrutement externe :

Le recrutement externe vise à attirer des candidats externes à l'organisation, offrant ainsi une diversité d'approches et de méthodes pour répondre aux besoins de recrutement. Ce processus permet d'accéder à un vivier de candidats plus vaste, mettant en lumière les motivations de changement et d'évolution de carrière professionnelle des candidats externes. Les approches traditionnelles telles que les annonces dans les journaux se distinguent des approches plus récentes comme le recrutement via les médias sociaux. Le recrutement

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

externe peut être perçu comme une opportunité de communication positive sur l'entreprise, mettant en avant ses résultats positifs. En outre, il peut être perçu comme une démarche de présélection de profils, offrant ainsi la possibilité de diffuser des offres d'emploi sur plusieurs sites ou dans la presse magazine. En favorisant le recrutement externe, les entreprises peuvent s'ouvrir à de nouvelles compétences et expériences, tout en renforçant leur attractivité en tant qu'employeur. (Sylvie St-Onge et al., 2017, p. 122)

c) Les avantages du recrutement interne et externe :

Tableau 3: Les avantages du recrutement interne et externe

| Recrutement interne | Recrutement externe |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Engendre de faibles coûts.• Écourte le délai de recrutement.• Privilégie les candidats que l'on connaît.• Renforce la culture d'entreprise.• Constitue une source de reconnaissance pour les employés.• Exige moins d'efforts à l'étape de l'accueil et de l'intégration. | <ul style="list-style-type: none">• Favorise l'innovation, les nouvelles idées.• Change la culture, les pratiques d'affaires et de gestion.• Sert quand les compétences sont absentes à l'interne.• S'avère indispensable en période de croissance rapide ou de fort besoin en renouvellement des compétences.• Favorise la diversité. |

Source : Sylvie St-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haines, & Jean-Pierre Brun. (2017). Relever les défis de la gestion des ressources humaines (5e éd.). Chenelière Éducation.p120.

d) Les étapes de recrutement :

Étape 1 : L'identification du besoin : Au démarrage du recrutement, il faut obligatoirement identifier les besoins en amont. Dès qu'aucune personne n'occupe un poste, il est nécessaire de procéder à un recrutement. Lorsqu'il s'agit d'une démarche, le recrutement se fonde sur une évaluation des exigences liées au volume et aux types de compétences nécessaires.

Étape 2 : La détermination du profil du candidat : cette étape tout comme la définition du poste, se fait en coordination entre la DRH et le responsable opérationnel. Mais l'enjeu du recrutement pour ces deux acteurs peut être très différent. Pour le responsable opérationnel, il s'agit de trouver une personne capable d'assurer rapidement et efficacement les missions associées au poste, il s'intéressera surtout aux compétences nécessaires pour occuper le poste. À ce stade du recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il recherche avec le futur employé.

Étape 3 : La recherche des candidatures: Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

Étape 4 : La sélection du candidat : La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus de recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus du recrutement, elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes, qui sont autant de filtres successifs des candidatures: réception et classement des candidatures , présélection (à partir du CV et de la lettre de motivation), convocation des candidats en vue d'une première rencontre avec le chargé de recrutement, suivi, pour les candidats retenus à l'issue de cette étape, par des entretiens avec la hiérarchie du futur recruté. La sélection des candidats est un processus pouvant mobiliser de nombreuses techniques (études graphologiques, entretiens, tests) dont la variété est à la mesure de l'imagination foisonnante des concepteurs d'outils (cabinets de conseil, consultants) qui voient là, bien souvent, un débouché lucratif à des activités commerciales. Enfin, du fait qu'elle tend à concentrer tous les regards sur elle, la sélection est souvent considérée comme la source des erreurs de recrutement. Cela est en partie vrai, puisque les outils mis en œuvre ne présentent pas toujours les garanties de fiabilité et de validité souhaitables. Mais cela est en grande partie excessif, car la sélection n'est qu'une des étapes du processus de recrutement et ne saurait, à ce titre, prémunir contre les erreurs commises au cours des autres étapes : ce n'est pas seulement la sélection, ou toute autre étape, qui doit être mise en cause lors d'une erreur de recrutement mais également l'articulation cohérente des différentes étapes du processus.

Étape 5 : L'intégration du candidat retenu : On peut considérer que l'intégration du salarié s'achève lorsque ce dernier est totalement opérationnel en ce qui concerne les missions qui sont liées, non seulement à son poste, mais également à sa place au sein de l'entreprise. Cela suppose de la part de l'entreprise une volonté manifeste de favoriser la prise de fonctions par le nouveau salarié et peut prendre la forme de stages de formation, ou de séminaires destinés à expliquer le mode de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise. Cette démarche de l'entreprise est indispensable pour s'assurer que le salarié acquière et comprenne les codes et les objectifs de l'entreprise, de son service et de sa fonction. Cette compréhension permet la

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

socialisation du salarié au sein de l'entreprise (connaissance et compréhension, mais également adhésion aux valeurs de l'entreprise, voire leur intériorisation).

Cette dernière étape revêt donc une grande importance dans le succès du recrutement. Une intégration mal préparée peut se traduire par un coût indirect important à la charge de l'entreprise. Le temps mis par le nouveau salarié pour comprendre les règles de fonctionnement à l'œuvre dans l'entreprise doit être le plus court possible pour limiter au maximum ce coût d'intégration. Dans le pire des cas, si l'intégration du salarié échoue, l'entreprise devra s'en séparer ; cette séparation sera coûteuse tant pour l'entreprise que pour le salarié (temps, recherche d'un nouveau salarié, contentieux). (Campoy Eric et al., 2008)

Figure 1 : les étapes de processus de recrutement



Source :Eric, c.,Etienne, m., mazouli, k., valerie, n., &roland, g. (2008). Gestion des ressources humaines synthex. Pearson. p61.

2.8.2. La rémunération :

La rémunération, en tant qu'élément central des préoccupations des salariés, revêt une importance capitale dans l'étude de l'influence des préoccupations de carrière sur les attitudes professionnelles. Elle englobe divers aspects, dont le salaire de base, les avantages en nature et les primes, et constitue un levier essentiel de la stratégie des entreprises pour influencer les attitudes et la motivation des employés. La rémunération, en tant que contrepartie du travail fourni, est étroitement liée aux aspirations de développement professionnel des salariés, et sa transparence et son équité peuvent impacter positivement leur engagement et leur fidélisation. Ainsi, la manière dont est perçue et gérée la rémunération au sein d'une organisation peut jouer un rôle significatif dans l'évolution des attitudes professionnelles et des préoccupations de carrière des salariés.

Elle est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises. (Lethielleux, 2011)

a) **Système de rémunération :**

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération. Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération. (Daniel & Bernard, 2005)

b) La masse salariale :

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et charges sociales ouvrières) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. Autrement dit, la masse salariale constitue l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise.

Son évolution dépend de celle du salaire moyen par tête et du nombre de salariés occupés. Plusieurs facteurs peuvent faire varier la masse salariale :

- les éléments liés à sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs et la structure des qualifications ;
- les décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets d'inertie. Parmi les effets possibles, on peut citer :

- **L'effet noria** : il s'agit de l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers sont moins bien payés, car ils disposent d'une expérience plus réduite, permettant ainsi à l'entreprise de diminuer ses coûts,
- **L'effet effectif** : si les effectifs de l'entreprise augmentent, alors la masse salariale, et inversement. Ceci explique que certaines entreprises aient recours aux suppressions d'emplois pour diminuer leur masse salariale,
- **L'effet structure** : les modifications de la structure des qualifications dans l'entreprise auront des effets sur la masse salariale puisqu'il s'agit d'une de ses composantes,
- **Le GVT (glissement, vieillissement, technicité)**: l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles. Le glissement vise les augmentations accordées sans qu'il y ait de transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail, Le vieillissement concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatiques. Enfin, la technicité

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

correspond aux changements de qualification d'un agent. Ces trois éléments sont susceptibles d'expliquer les variations de la masse salariale. (Lethielleux, 2011, p. 74)

c) **Les enjeux et les objectifs de la rémunération :** Une politique de rémunération touche à la fois la survie de l'entreprise et celle du salarié. C'est donc une politique capitale qui touche et met en jeu tant pour l'individu que pour l'organisation :

- **L'équité :** les salariés ont besoin d'être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération, au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

- **La compétitivité :** pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché. Parallèlement, le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. C'est-à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent,

- **La reconnaissance des prestations fournies :**

une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doive répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion, c'est-à-dire source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise. Avant donc de mettre en place une politique de rémunération, les objectifs organisationnels doivent être recensés. Les questions suivantes peuvent guider l'analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Fidéliser.
- Respecter l'équité interne.
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe).
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale. (Maurice et al., 2007, p. 205)

d) Les composantes de la rémunération :

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Les composantes peuvent être collectives, catégorielles (une catégorie de salariés en bénéficie) ou individuelles.

Elles peuvent être prévues par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou accordée discrétionnairement par l'entreprise.

Elles peuvent être fixes ou variables, monétaires ou non monétaires, versées immédiatement ou différées.

1. Les heures supplémentaires : Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de :

- 25% du salaire pour les 8 premières heures supplémentaires ;
- 50% du salaire pour les heures supplémentaires suivantes.

Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut, dans certains cas, n'être que de 10%.

2. La prime d'ancienneté : Des sociétés, de par leur convention collective, leur règlement intérieur ou leur accord d'entreprise, pratiquent une majoration du salaire par un taux calculé au prorata de l'ancienneté dans l'entreprise. Cette pratique tend à se réduire.

3. Les primes ou gratifications : Il faut distinguer deux sortes de gratification :

- **La gratification complément de salaire :** Elle doit répondre à ces critères : la généralité de versement et la constance. Elle a alors un caractère obligatoire.
- **La gratification libéralité :** Elle a un caractère et est facultative.

4. Les avantages complémentaires : On peut distinguer trois types d'avantages

- Ceux dont bénéficie l'ensemble du personnel (club sportif, centrale d'achat).
- Ceux qui sont attribués de manière sélective (automobile, voyages, logement,
- Enfin, les avantages sociaux (par exemple, le complément aux prestations de Sécurité sociale, la garantie de salaires pendant une certaine durée).

5. Les titres restaurant :

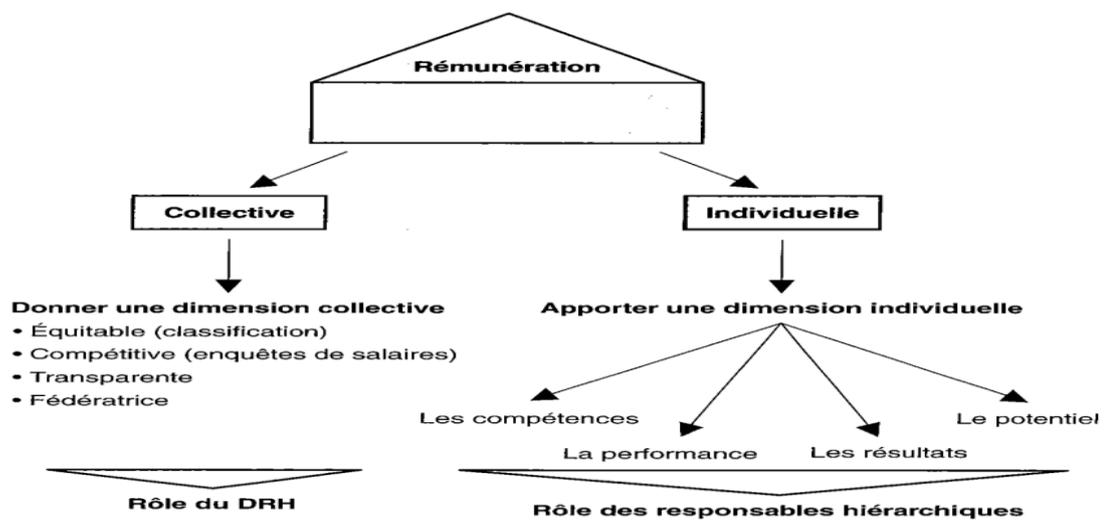
Ils ont un caractère facultatif pour l'employeur, du moment que celui-ci satisfait à la

Demande d'au moins 5 salariés d'avoir à leur disposition un local aménagé pour prendre leurs repas. Ces titres de restaurant (tickets ou bons d'achat à valeur unitaire permettant d'acquiescer en tout ou partie le prix d'un repas) sont achetés par l'employeur à un organisme et revendus aux salariés à un moindre prix.

6. Les remboursements de frais personnels :

Ils sont possibles sous deux formes: le remboursement intégral des frais sur justificatif et le versement d'allocations forfaitaires.(Jean-Marie, 2007, p. 130)

Figure 2 : Rôle des différents acteurs de systèmes de rémunération.



Source : Annick, H. (2010). Toute la fonction Ressources Humaines (2e éd.). Dunod.P308

2.8.3. La formation :

La formation professionnelle est un outil essentiel pour influencer les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles des salariés, Selon Jean-Pierre (2002), la formation professionnelle vise à aider les salariés à s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, tout en favorisant leur évolution professionnelle. La formation professionnelle est accessible à tous les actifs, qu'ils soient salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi/métier, engager une reconversion professionnelle. La formation professionnelle est un levier essentiel pour la fidélisation des salariés et leur engagement dans l'entreprise .(Jean-Pierre, 2002)

Le développement de la formation :

Le cadre réglementaire a contribué au développement de la formation dans les entreprises françaises et à la croissance des efforts de formation. Les dépenses de formation professionnelle ont crû fortement entre 1972 et 1993 où elles représentent environ 19% du PIB. Depuis elles marquent le pas autour de 22 milliards d'euros et de 1,4 % du PIB. Cette croissance s'accompagne du renouvellement de l'approche et du rôle du responsable de formation devenu responsable du développement du capital humain.

a) Évolution réglementaire :

Condorcet souhaitait déjà une société où la formation des adultes ne serait pas moins importante que celle des enfants et leur offrirait une seconde chance, lorsqu'il déclarait devant (Assemblée législative, le 20 avril 1792 Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles, qu'elle devait embrasser tous les âges, qu'il n'y en avait aucun où il ne fût utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites.

b) Les étapes de la formation :

La première disposition concrète importante ne date que de 1919 avec la loi Astier L'apprentissage à la jonction de la formation initiale et continue, est la première modalité à être organisée. Après 1945, diverses initiatives se développent. Vers la fin des années 60. Ce mouvement s'accélère. La législation actuelle de la formation professionnelle a été progressivement dégagée et structurée en quatre étapes qui ont rythmé ces dernières décennies

- Une étape d'expérimentation, marquée par la loi du 3 décembre 1966. Cette loi pose un nouveau principe de droit social, le droit des travailleurs à bénéficier d'un congé de formation. Ce droit devait être organisé conventionnellement.
- Une étape d'organisation (loi du 16 juillet 1971 et textes suivants). La loi de 1971 a favorisé le développement de la formation dans les entreprises.
- Une étape de consolidation (loi du 31 décembre 1991 et textes suivants).
- Une étape de renforcement (loi du 4 mai 2004).

L'architecture du dispositif législatif et conventionnel a été sensiblement modifiée et simplifiée par différents textes.

Ces textes ont introduit des dispositions nouvelles qui enrichissent le système de formation conçu dans les années 70 création d'un congé de bilan de compétences pour les

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

salariés, ouverture du droit à la formation dans les entreprises de moins de dix salariés, accroissement des moyens financiers consacrés par les entreprises à la formation continue, obligation quinquennale de négocier au niveau de la branche les objectifs et les moyens de la formation professionnelle, simplification des règles relatives aux congés individuels de formation pour les salariés sous contrat à durée déterminée La création en 2002 de la VAE (validation des acquis de l'expérience) et celle en 2004 du DIF(droit individuel à la formation) illustrent cette évolution.(Jean-Marie Peretti, 2008)

Le droit de la formation :

En trente ans d'existence, le droit de la formation s'est développé de façon continue en combinant plusieurs objectifs : insertions professionnelles des jeunes, promotion sociale et perfectionnement professionnel des salariés formation des demandeurs d'emploi et développement de la compétitivité des entreprises.

Les principales dispositions présentées dans cette section concernent :

- La participation financière des employeurs.
- Le congé individuel de formation.
- Le bilan de compétences.
- Le rôle du comité d'entreprise.
- La négociation obligatoire.
- Les congés formation des jeunes travailleurs congé d'enseignement et de recherche: congé examen).
- La VAE (validation des acquis de l'expérience).
- Le Co-investissement.
- Le DIF (droit individuel à la formation).
- L'entretien professionnel. (Jean-Marie Peretti, 2008, p. 398)

c) Le plan de formation:

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

–**La formation interne** : est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison. Elle ne garantit pas toujours, par contre, la rigueur et l'efficacité pédagogiques de l'action et la perspective critique des stagiaires.

–**La formation externe** : est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra- entreprise lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Chacune de ces formules présente des avantages et des inconvénients. Le développement des formations intra est sans doute justifié par l'excellente adaptation de la formation aux exigences spécifiques de l'entreprise. (Jean-Pierre, 2002, p. 119)

2.8.4. La gestion des compétences :

a. Définition de la notion de compétence : Il convient de distinguer la compétence individuelle et la compétence collective avant de définir la notion de management des compétences. La gestion des compétences consiste à faire correspondre les compétences disponibles avec les besoins de l'organisation. Elle permet de développer le capital humain, d'adapter les compétences aux emplois, de recruter des profils pertinents, de fidéliser les talents et d'ouvrir des perspectives professionnelles en élargissant le champ de compétences détenues.

b. La compétence individuelle : est un ensemble de connaissances, d'expériences et de maîtrise de pratiques. Elle est la capacité à utiliser conjointement des connaissances et des savoir-faire acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus. Cependant, la compétence ne se compose pas seulement de savoirs et de savoir-faire, mais aussi d'attitudes et de comportements, autrement dit de savoir-être qui permettent d'utiliser efficacement ces connaissances dans un contexte professionnel.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

Par ailleurs, la compétence est « contextualité », c'est-à-dire fonction de l'environnement. Ainsi, une personne compétente dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans un autre contexte. Enfin, la compétence est évolutive.

c. La compétence collective : la compétence collective est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe

La compétence collective d'une organisation est autre chose et bien plus que la somme des compétences individuelles. En effet, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elles se multiplient » en synergie (si la compétence d'un équipier est nulle, le résultat de l'équipe risque donc d'être très compromis...) L'intégration dynamique de toutes ces compétences s'effectue grâce à une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif. La compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation. Pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective, dont il sera question ultérieurement.

d. Le management des compétences :

Il se réfère à un ensemble d'actes et de méthodes, concernant autant les ressources humaines que l'organisation, qui permettent de détecter, mettre en œuvre et développer en permanence les compétences individuelles et collectives comme le vecteur principal des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise.

En effet, dans un contexte concurrentiel exacerbé jusqu'à la frénésie, alors que les technologies très sophistiquées sont à la portée du plus grand nombre, le simple bon sens, allié à un peu de perspicacité, amène à constater que la différence se fait au niveau de l'innovation et de la façon originale de surmonter les difficultés à tous niveaux.

Autrement dit, ce sont les salariés (et tous les salariés) qui, pour une entreprise donnée, deviennent un facteur déterminant (pour le résultat opérationnel). Ce qui, durant tout le dernier quart du XX^e siècle, fut une belle antienne sans beaucoup de conséquences pratiques sur le terrain, devient, par la force des choses, une réalité qui saute aux yeux. Mais encore faut-il être en mesure de localiser et d'identifier précisément ces fameuses compétences. (Jean-Pierre, 2002)

2. Les enjeux de la compétence :

a. L'enjeu économique : La compétence est un actif stratégique pour l'entreprise, qui permet d'assurer sa compétitivité et sa pérennité. La gestion des compétences permet d'anticiper les besoins en ressources humaines et de planifier les actions nécessaires pour répondre à ces besoins. La notion de capital humain prend alors tout son sens les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

b. L'enjeu organisationnel : La flexibilité est un enjeu important pour les entreprises, qui cherchent à répondre aux changements rapides du marché et à optimiser leur structure. La gestion des compétences permet d'assurer la flexibilité qualitative de l'entreprise, en réunissant les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs.

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative ou qualitative l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production. La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante.

Elle sera dite apprenante lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance.

c. L'enjeu sociétal : La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en matière d'emploi et de formation. L'entreprise est tenue de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer l'emploi et la mobilité professionnelle de ses salariés, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. (Lethielleux, 2011, p. 48)

2.9. La mobilité et la gestion des carrières :

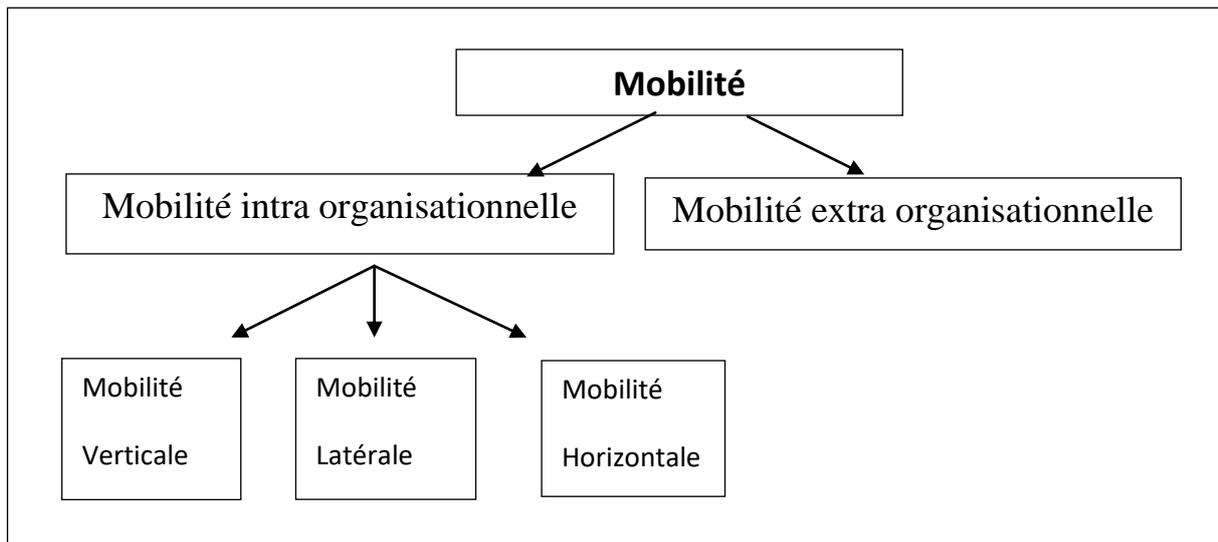
La mobilité est un élément central de la gestion anticipée des ressources humaines, dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles en préparant l'évolution quantitative (effectifs) et qualitative (compétences) des ressources en fonction de l'évolution des besoins en personnel. En ce sens, elle est un facteur d'optimisation et un outil de la flexibilité des ressources humaines. La gestion de la mobilité, et plus précisément la gestion de la carrière, est en outre un levier de développement et de fidélisation des compétences. (Campoy Eric et al., 2008)

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégré en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, le concept de carrière est aujourd'hui largement remis en cause par les mutations environnementales, l'émergence du concept d'employabilité ainsi que par l'apparition d'un « nomadisme » professionnel.

2.10. Les différents types de mobilité :

Schéma N° 01 : différents types de mobilité.



Source : Guillot-Soulez Chloé. (2017). La gestion des ressources humaines (9e éd.). Gualino.P58

Un salarié peut évoluer à l'intérieur de son organisation (mobilité intra-organisationnelles ou en changeant d'entreprise (mobilité extra-organisationnelle).

- **La mobilité verticale** : correspond au franchissement de frontières hiérarchiques. Ce type de mob site est associé à la notion de promotion.

- **La mobilité latérale** : correspond au franchissement de frontières d'inclusion c'est-à-dire au rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisque la mobilité permet à individu de se rapprocher du noyau décisionnel de l'organisation.

- **La mobilité horizontale** :(ou fonctionnelle) correspond au changement de fonction (entre départements ou services) sans changement hiérarchique.

Ces différentes formes de mobilité peuvent se combiner et la mobilité accompagne, pour le salarié généralement mais pas systématiquement, d'une évolution de son salaire et de ses responsabilités.(Guillot-Soulez Chloé, 2017, p. 58)

Une carrière est une succession de postes et donc de décisions de mobilités, souhaitées ou subies. On distingue deux grands types de mobilité : **externe** et **interne**.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

A. La mobilité externe : Il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement ou fin de C.D.D.).

1. Le licenciement :

Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement. En principe général et absolu, le droit de licenciement fait l'objet de restrictions. La loi de 1973 a renforcé les obligations à respecter. Ces obligations concernent la forme et le fond. Sur le fond, il faut un motif réel et sérieux

2. Le licenciement pour cause économique :

Il peut être individuel ou collectif. Le licenciement économique a fait l'objet de réformes. Les lois de 1989, 1993, 2002 et 2003, ont complété le dispositif.

Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé, tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan de sauvegarde de l'emploi. la convention de conversion a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'actions personnalisées et, le cas échéant, d'actions de formation destinées à favoriser leur reclassement.

Le plan social devenu en 2002 le plan de sauvegarde de l'emploi a pour but d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourra être évité.

3. La fin de contrat à durée déterminée :

Elle est de plein droit à l'échéance du terme, c'est-à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat. Deux points sont à noter, la loi fait obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance ; des exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance.

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

4. L'outplacement :

Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet de réorientation externe trouve, en moyenne, un nouveau poste plus rapidement et dans de meilleures conditions. Le cabinet apporte une aide à trois niveaux: un bilan professionnel personnel permettant de définir un projet en fonction de ses points forts et des opportunités du moment; des techniques de recherche active en fonction des voies envisagées. Des moyens

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

logistiques et un appui pédagogique. Avec un outplacement réussi, le salarié fait évoluer favorablement sa carrière professionnelle malgré le caractère subit du départ.

5. La démission :

La personne employée qui désire rompre son contrat de travail doit notifier à l'employeur sa décision d'y mettre fin. Il est possible d'informer de cette décision par écrit ou en parlant. Sauf dispositions particulières des conventions collectives, il n'y a aucune obligation de respecter des règles strictes en termes de forme. D'après les décisions judiciaires, il est exigé que la volonté de salariée de mettre fin à son contrat soit manifeste et sans ambiguïtés.

En matière de gestion du personnel, il est essentiel d'identifier les motifs qui poussent un employé à présenter sa démission. En fait, un départ peut être le signe de soucis internes ou du manque d'adaptation de certaines politiques sociales.

Aucune justification n'est requise pour quitter son poste. En règle générale, le salarié qui souhaite quitter son emploi expose au préalable les raisons qui ont motivé sa démission, que ce soit par écrit dans une lettre ou verbalement lors d'une entrevue. Approfondissez les raisons en réalisant un entretien avec l'un des responsables de la fonction personnel lors du départ. En étudiant attentivement les fiches d'entretien, il devient possible de prendre des décisions éclairées sur les rémunérations, le cadre professionnel ainsi que la promotion...

Sa décision permet au salarié de notifier la fin du contrat et d'en fixer la date. La période de préavis est celle pendant laquelle les effets du contrat se poursuivent.

La durée du préavis est normalement établie en fonction des usages, de la convention collective, du contrat de travail ou encore du règlement interne dans une entreprise. Les usages les plus répandus fixent une durée de :

- Une semaine pour le personnel non mensualisé ;
- Un mois pour les employés, techniciens et agents de maîtrise ;
- Trois mois pour les ingénieurs et cadres.

Le préavis court normalement à partir de la notification de la démission. Il ne peut être ni interrompu ni suspendu. Durant la période de préavis, les relations de travail sont maintenues, chacune des parties devant continuer à exécuter les obligations découlant du contrat.

La démission peut s'inscrire dans le cadre d'une gestion de carrière maîtrisée. Généralement, dans ce cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement et, à l'issue de son préavis, entrera dans ses nouvelles fonctions.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

Cette proposition peut résulter d'une recherche active (le salarié élabore un CV. Et répond à des offres parues dans la presse, envoie des candidatures spontanées ou utilise son réseau relationnel) ou du hasard d'une proposition issue soit directement d'une entreprise avec laquelle peuvent exister des relations professionnelles (par exemple, le consultant sollicité par un client pour travailler à plein temps), soit de l'approche directe d'un chasseur de têtes.

6. L'atout de la mobilité :

Les spécialistes en gestion de carrière déconseillent des changements trop nombreux. Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et de progresser généralement plus vite qu'en interne mais, sauf pour quelques spécialistes très recherchés, il n'est pas souhaitable de totaliser à 40 ans plus de cinq entreprises (non compris les stages et les premières courtes expériences).

La mobilité externe devient une préoccupation croissante des D.R.H. qui s'attachent à : conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont peu nombreux ; éviter la démotivation de salariés qui n'ont pas de perspectives internes en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer les remplacements : sélectionner et conserver les compétences d'avenir et aider à partir celles qui seront moins utiles dans le futur.

Il n'y a pas de gestion des carrières et de la mobilité interne possible en vase clos. La recherche de l'équilibre optimal passe par des départs et des recrutements. (Jean-Marie, 2007)

B. Les mobilités internes : On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.

1. La mobilité verticale (vers le haut) :

Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

2. La mobilité verticale (vers le bas) :

La rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétences (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant, il est de mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

3. La mobilité géographique :

Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint).

4. La mobilité fonctionnelle :

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

5. La mobilité horizontale :

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique. Les risques liés au changement ne sont donc pas compensés par l'obtention d'une progression hiérarchique. (Jean-Marie, 2017)

2.11. Le développement de la mobilité :

Pour développer la mobilité interne, les entreprises utilisent une panoplie d'outils d'information sur les postes à pourvoir :

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.
- La note cible les destinataires.
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité.
- Le réseau informatique, avec sa messagerie interne.

L'intranet, qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur intranet, le salarié a accès une bourse des emplois, peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto-évaluer et, dans de nombreux cas, postuler directement.

Les réunions de la mobilité réunissant la D.R.H., les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrière permettent un travail très fin et personnalisé.

Enfin, le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable.

Le souci de donner la priorité aux ressources internes conduit à puiser dans cette panoplie mais aussi à créer des postes de gestionnaire de carrière responsable du développement de la mobilité de populations allant de 200 à 500 personnes.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication destiné à valoriser toutes ses formes et à diffuser l'idée que la mobilité

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

horizontale augmente et enrichit les compétences et garantit seule l'employabilité future.(Jean-Marie Peretti, 2008)

2.12. Les enjeux de la mobilité : la mobilité recouvre des enjeux différents pour l'entreprise et les individus

a) Pour l'entreprise :

La mobilité joue un rôle clé dans l'amélioration des performances grâce à sa capacité d'ajustement continue des ressources humaines en fonction des exigences quantitatives et qualitatives. De cette façon, elle accompagne efficacement les évolutions environnementales ainsi que celles liées à la stratégie et à l'organisation. Il est indéniable que ces changements influencent directement les évolutions requises au niveau des capacités. L'entreprise possède ainsi deux alternatives : elle peut développer les talents internes ou solliciter une expertise externe pour répondre aux nouvelles exigences. Plus précisément, cette déclaration indique que les compétences au sein de l'organisation peuvent être régulièrement ajustées par le biais de politiques axées sur la mobilité et le recrutement.

Si ces deux voies d'ajustement peuvent être menées simultanément, le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, celui de favoriser le développement et la fidélisation des compétences. Sur ce point, les travaux des économistes Doring et Piore (1971) apportent un éclairage particulièrement intéressant en distinguant marché interne du travail et marché externe. Plus précisément, les auteurs de la théorie de la segmentation du marché du travail décrivent deux types de marché :

- **Le marché interne** qui est régi par des règles de rémunération, d'affectation et de formation. Le marché interne qui est régi par des règles de rémunération, d'affectation et de formation produites par les dirigeants de l'organisation, et qui est composé d'un noyau dur de salariés qualifiés bénéficiant d'une rémunération attractive, d'avantages sociaux, d'une représentation et d'une certaine sécurité de l'emploi.

- **Le marché externe** qui est régi, a contrario, par des variables économiques et composé de salariés ayant un niveau de qualification moins élevé, ne bénéficiant d'aucune politique de rémunération, d'évolution ou de formation particulière, et occupant des emplois plus précaires, pour lesquels la concurrence est rude.(CampoyEric et al., 2008)

b) Pour le salarié :

La mobilité semble être source d'opportunités pour le salarié, ce dernier peut raisonnablement y percevoir quelques risques. En premier lieu, il faut pouvoir considérer que si la mobilité est synonyme de changement, elle a aussi des incidences très concrètes sur la vie privée des individus qui peuvent amener le salarié à renoncer à ses projets de mobilité: cela concerne à

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

la fois l'éventualité d'un déménagement pour l'ensemble de la famille, avec les contraintes habituelles d'emploi du conjoint et de scolarité des enfants, le temps investi par le salarié lors de la formation et lors de l'intégration même du poste, ou encore la nécessité de se déplacer plus fréquemment...

En second lieu, elle peut avoir des incidences également sur le plan professionnel. La crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper de parcours ou encore la peur de sanctions éventuelles en cas de non-performance peuvent conduire le salarié à renoncer à toute mobilité. Enfin, et d'une manière plus générale, il faut aussi considérer que tous les salariés ne sont pas prêts, psychologiquement, à accepter de changer d'environnement professionnel au sens large et à abandonner des routines qui structurent leur quotidien depuis des années et les rassurent. Le changement peut, en effet, être vécu comme une perturbation par certains salariés, et leurs réticences sont alors d'autant plus grandes que ces changements s'opèrent dans un contexte d'incertitude pour l'organisation et pour l'individu. L'espérance de gain, ou autrement dit la possibilité perçue de tirer certains avantages de la mobilité, doit être plus importante que les risques encourus (économiques, professionnels, psychologiques, vie privée, etc.) pour que le salarié accepte ou initie une démarche de mobilité. (CampoyEric et al., 2008)

Tableau 4: Enjeux de la mobilité

| Du point de vue de la direction | Du point de vue des salariés |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vecteur d'ajustement des ressources et des besoins en RH (outil de la GPEC). ▪ Outil de motivation individuelle et de fidélisation. ▪ Renforcement du sentiment d'appartenance. Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs. ▪ Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes. ▪ Incitation au changement et au développement personnel. ▪ Facteur de coûts (moyens humains, temps, financement de formations, bilans, orientation, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Source d'évolution professionnelle et d'élargissement des compétences. ▪ Incidences sur la rémunération Signe de reconnaissance et source de motivation. ▪ Risque d'erreur de trajectoires Risque de non-performance et de sanctions. ▪ Obligation de formation. ▪ Risque de changements dans la vie privée (déménagement, déplacements professionnels, augmentation de la charge de travail, etc.) |

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

| | |
|---|--|
| ▪ Risque de désorganisations et d'inefficience organisationnelle. | |
|---|--|

Source :Eric, C., Etienne, M., Mazouli Karim, Valérie, N., & Roland, G. (2008). GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SYNTHÈX. PEARSON.P119

2.13. Liens entre gestion des carrières et les préoccupations :

Selon Super, le développement de carrière passe par différents stades, tels que l'exploration, l'établissement, le maintien et désengagement (le déclin).

Ainsi que les préoccupations liées à la carrière varient en fonction des différentes étapes de celle-ci. Selon cette étude, les étapes de carrière peuvent être mesurées en fonction des préoccupations professionnelles actuelles des individus, ce qui permet de les classer précisément à l'intérieur de l'une des trois étapes : exploration, établissement, maintien et désengagement. Ces trois étapes du développement professionnel, peut être divisé en trois étapes principales :

- **Exploration :** C'est le stade initial de la carrière d'un individu. Il s'agit d'une période d'exploration et d'expérience, où l'individu essaie différentes professions et lieux de travail, souvent par le biais de stages ou de jobs d'été. Les préoccupations à ce stade sont notamment le choix de la carrière et le développement des compétences et des connaissances nécessaires pour entrer sur le marché du travail.

- **Établissement :** Les individus à ce stade sont fortement influencés par leur tension de carrière dans leurs choix professionnels et leurs attitudes au travail. Ils sont motivés à réussir et à progresser dans leur carrière. Ils sont également plus susceptibles d'être influencés par des facteurs externes tels que le salaire, le statut et les opportunités de promotion.

- **Maintien :** Les individus à ce stade sont toujours préoccupés par leur carrière, mais ils commencent également à prendre en compte d'autres facteurs dans leur vie, tels que leur famille et leurs loisirs. Ils sont plus susceptibles de rechercher un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et de se concentrer sur le développement de compétences qui les aident à maintenir leur employabilité.

- **Désengagement:** Les individus à ce stade sont moins préoccupés par leur carrière et se concentrent davantage sur la préparation à la retraite et la réflexion sur leur vie professionnelle. Ils sont plus susceptibles de partager leurs connaissances et leur expérience avec les autres et de se concentrer sur des activités qui leur procurent un sentiment de sens et d'accomplissement.

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

C'est-à-dire en U inversé (∩). Ce sont alors les pôles de la carrière (exploration et désengagement) qui alimentent des attitudes négatives alors que la mi-carrière (établissement et maintien) soutient une évaluation plus positive de l'environnement professionnelle.(Gosselin et al., 2009)

Une autre étude suggère que les fluctuations des attitudes au travail sont observées selon les étapes de carrière, et que les répondants aux périodes d'exploration et de désengagement rapportent généralement des attitudes au travail plus négatives que ceux qui se situent aux périodes d'établissement et de maintien.(Gosselin et al., 2009)

2.14. Les facteurs influençant les préoccupations de carrière :

Les choix de carrière sont influencés par une multitude de facteurs. Selon une théorie développée par les chercheuses McMahon et Patton, trois systèmes distincts influencent le développement de la carrière d'un individu :

- Le système individuel.
- Le système social.
- Le système environnemental et sociétal.

Le système individuel prend en compte des facteurs tels que le genre, l'orientation sexuelle et la personnalité. Le système social inclut la famille, les pairs, l'éducation et la culture. Enfin, le système environnemental et sociétal englobe des éléments tels que les décisions politiques, la situation géographique, le marché de l'emploi et la conjoncture économique. (Thomas, 2023)

D'autres facteurs tels que les traits de personnalité, les intérêts personnels, les expériences vécues, les rôles joués dans la vie et la perception de soi-même peuvent également influencer les choix de carrière.(AÏT SAÏD Khalil, 2018)

Chapitre II : Gestion de carrière et les préoccupations des individus au travail

Synthèse :

La gestion de carrière est un élément essentiel pour la performance et le développement de l'entreprise. Elle comprend plusieurs facettes qui aident le personnel à progresser dans sa vie professionnelle. Cependant, dans cette conception plusieurs éléments préoccupent les individus au travail dont ils doivent être pris en compte dans la gestion de carrière pour assurer la satisfaction et la motivation des employés.

La gestion de carrière est influencée par plusieurs facteurs tels que le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des compétences et la mobilité.

Elle est étroitement liée aux préoccupations des individus au travail, notamment l'emploi, la rémunération, la formation, l'évolution professionnelle.

La gestion de carrière est un processus essentiel pour les organisations et les individus, car elle répond aux besoins des deux parties et contribue à leur réussite.

Chapitre III : Les attitudes au travail.

Préambule :

Dans ce troisième chapitre nous présentons les différentes notions de l'attitude professionnelle, par son importance dans l'entreprise pour mieux comprendre le domaine des attitudes avec ces fonctionnalités et bien comprendre les comportements des travailleurs.

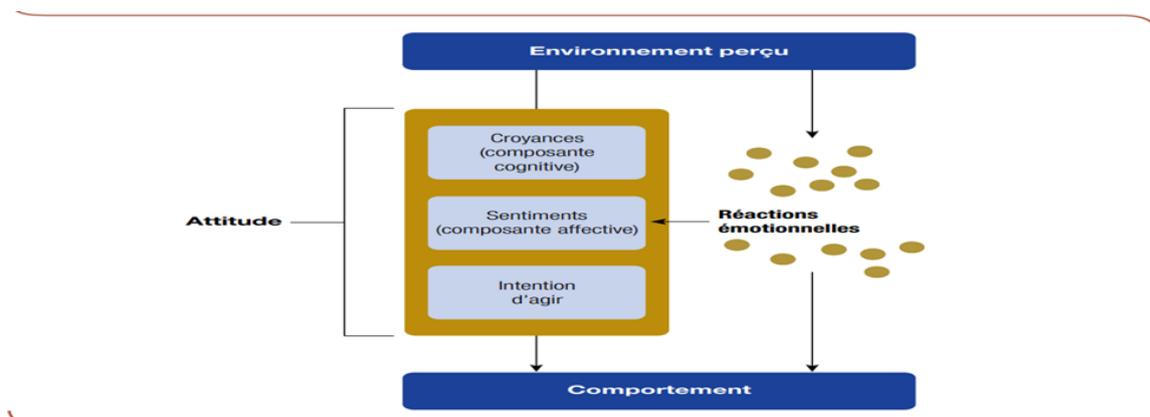
3.1. Importance des attitudes dans le milieu de travail :

La clé de réussite dans la gestion du travail réside essentiellement dans notre attitude, car elle nous permet d'agir de façon raisonnée et adaptée aux différentes circonstances professionnelles. Grâce à nos attitudes, nous sommes prêts pour agir et choisir les comportements qui correspondent le mieux à notre vision du monde.

Il est important d'avoir une attitude positive dans le milieu de travail car elle permet de favoriser un comportement proactif et constructif, contrairement à l'attitude négative qui risque de limiter la performance. En examinant toutes ces attitudes de manière globale et analysant leurs différentes caractéristiques ainsi que leurs orientations spécifiques, on réalise qu'elles représentent un outil inestimable pour exprimer notre opinion facilement et efficacement par exemple lorsqu'il s'agit du sujet très controversé qu'est celui de l'avortement. En gérant judicieusement nos attitudes, nous créons un environnement de travail harmonieux dans lequel les décisions et actions sont cohérentes avec nos valeurs tout en respectant l'opinion diverse. (Gosselin et al., 2017)

3.2. Les composantes des attitudes professionnelles :

Il est généralement admis que toutes les attitudes possèdent trois composantes interdépendantes : les composantes cognitive, affective et conative.

Figure 3 : trois Composantes de L'attitude

La source : McShane, S. L., Steen, S. L., & Benabou, C. (2013). Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe (2e édition). Chenelière/McGraw-Hill. P114

3.2.1. La composante cognitive :

Dans le cadre de l'attitude, les croyances font partie de l'aspect cognitif. À propos d'un objet ou une question donnée, il y a des connaissances et des opinions qu'une personne peut avoir classe d'objets. Pour simplifier, la composante cognitive se réfère à ce qui La formation de l'attitude se fait après avoir été précédée par les expériences passées et elles en sont influencées.

Les proches tels que les amis et la famille jouent un rôle essentiel dans nos vies. Il est crucial d'avoir une attitude respectueuse à leur égard. L'opinion que vous avez sur ce programme et ses possibilités impacte la composante cognitive de vos études. La composante en question rassemble toutes les informations dont vous avez besoin : données sur le taux d'emploi en lien avec le diplôme, retours d'anciens étudiants et renommée du corps professoral. Considérez la pertinence de ce programme d'études. On peut la considérer comme étant Votre programme d'études demande une certaine approche pragmatique. Et Étant donné que vous parcourez actuellement ce chapitre, il est vraisemblable que cette dimension suscite votre intérêt de votre attitude soit favorable.

3.2.2. La composante affective :

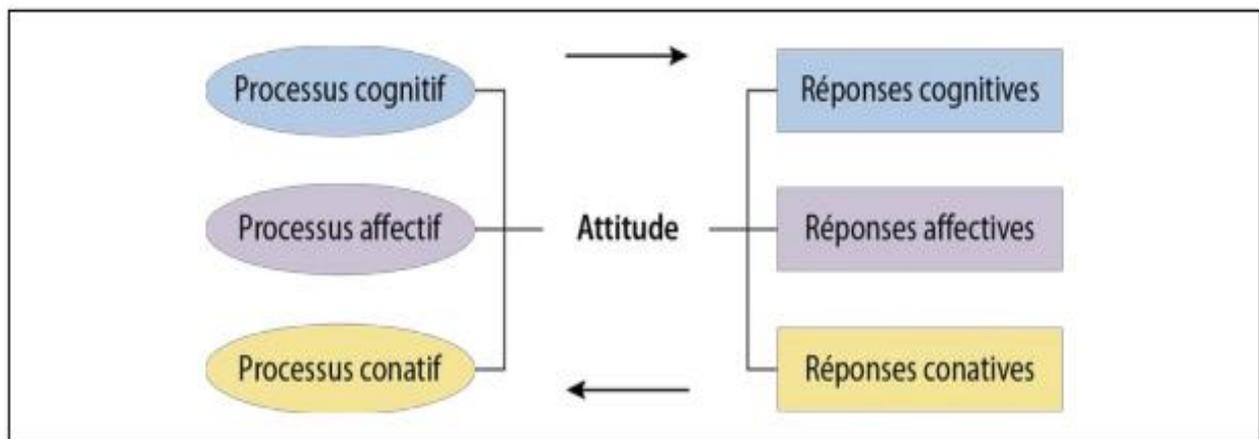
Les émotions et les sentiments sont impliqués dans cet aspect. Une personne peut susciter diverses émotions et réflexions intérieures. Il en est de même pour les idées, les événements et les objets. La composante émotionnelle tire ses origines des différentes expériences de vie. Les connaissances acquises grâce aux expériences concernant la cible attitudinale sont précieuses (c'est, en d'autres termes, ce sur quoi s'appuie notre attitude). Reprenons l'exemple précédent. Avant même de souscrire à votre programme d'études, vous maintenez une relation. On ressent déjà un grand nombre d'émotions et de sentiments envers ce champ. D'études. Il se peut que ce soit un mélange d'émotions incluant la fierté, l'appréhension et aussi un certain enthousiasme. De la crainte, de l'espoir. Dans ce programme, votre vécu en tant qu'étudiant confirme ou altère la présence de cette dimension émotionnelle.

3.2.3. La composante conative :

L'association avec les expériences passées est présente dans cette composante. On peut aborder différentes thématiques liées à la cible attitudinale en cours. Gardons à l'esprit que nos actions ont des conséquences. Les attitudes habituelles envers quelqu'un, quelque chose ou dans le cadre d'un événement spécifique. Renforcent nos attitudes. Nos comportements passés, eux, sont liés à la nature. Les attitudes que nous avons maintenant et celles que nous aurons dans le futur. Dans notre exemple, opter pour la continuation Votre formation

académique antérieure a joué un rôle important dans le choix de vos études supérieures. Passées. On peut attribuer le mérite des résultats obtenus aux efforts, aux énergies et aux sacrifices consentis...Faites-vous ce choix. Est-ce vraiment nécessaire d'avoir dépensé autant d'énergie pour stopper cela ? Chaque jour, dans le but de réussir dans votre programme, vous mettez en œuvre tous vos efforts. D'études actuelles consolide cette attitude. Lorsque nous adoptons une attitude positive, cela se reflète dans nos actions et aura un impact toujours croissant. On a une opinion positive envers un objet. (Gosselin et al., 2017)

Figure 4: Le modèle des sources et des conséquences d'une attitude



Source: Gosselin, E., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations—Psychologie du travail et comportement organisationnel (5e éd.)*. Cheneliere Mcgraw-hill. P91

C'est ce qui fait que les conséquences d'une attitude peuvent simultanément devenir ses facteurs de croissance ou de consolidation. Ce phénomène d'autoalimentations, par lequel les conséquences de l'attitude rétroagissent sur cette dernière, contribue à expliquer la stabilité temporelle de l'attitude. De plus, les conséquences peuvent aussi servir de bases au développement d'une attitude voisine. On parle alors d'inter alimentations, phénomène qui est à la base de la stabilité du système attitudinal global de l'individu. Dans un esprit de cohérence cognitive, cette deuxième possibilité nous permet d'entrevoir les relations possibles entre deux ou plusieurs attitudes parentes : la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie personnelle, par exemple. Ces dynamiques d'interdépendance et d'interdépendance permettent de comprendre la relative rigidité du système attitudinal d'une personne. Chaque attitude spécifique étant intriquée dans une vaste toile d'attitudes. (Gosselin et al., 2017)

3.3. Les Catégories d'attitudes au travail :

D'après Eric et all (2013) on consulte quelques catégories d'attitudes professionnelles :

Figure 5 : quatre Catégories d'attitudes au travail :



Source: McShane, S. L., Steen, S. L., & Benabou, C. (2013). Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe (2e édition). Chenelière/McGraw-Hill. P113

3.3.1. La satisfaction au travail :

La satisfaction professionnelle regroupe les diverses émotions qu'un individu éprouve à l'égard de son travail. En fonction de sa satisfaction, ses sentiments seront soit positifs soit négatifs à son sujet. La plupart du temps, on associe l'attitude d'un employé avec sa satisfaction. Puisqu'elle est d'une grande importance pour les chercheurs, nous analyserons en détail cette attitude.

Elle décrit l'attitude (positive ou négative) d'une personne à l'égard de son emploi et de son milieu de travail. C'est probablement l'attitude la plus étudiée en psychologie du travail. Il s'agit essentiellement d'une évaluation, d'un jugement sur les caractéristiques de l'emploi, les conditions de travail et les expériences marquantes dans le milieu de travail. Chez les employés satisfaits, cette évaluation, fondée sur leurs observations et leurs expériences affectives, est plutôt favorable. En fait, la satisfaction au travail est un ensemble d'attitudes à l'égard de certains aspects précis du travail. Par exemple, une personne peut être satisfaite de ses relations avec ses collègues, mais moins apprécier la charge de travail ou

d'autres facettes de l'emploi. Pour la plupart d'entre nous, la satisfaction au travail est une partie importante de notre vie. (McShane et al., 2013)

a) Les origines de la satisfaction au travail :

On peut trouver un élément de réponse dans deux théories : celle, très connue, dite des deux facteurs de Frederick Herzberg, et la théorie de la valeur.

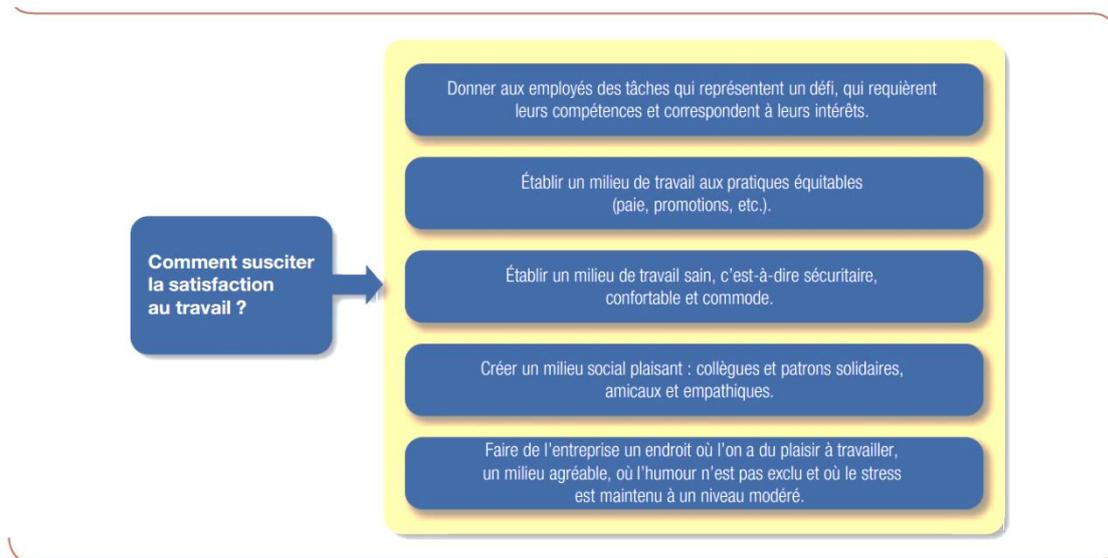
Nous ne détaillerons pas ici la théorie de Herzberg, car elle est aussi considérée comme une théorie de la motivation. Rappelons simplement que cet auteur postule que les employés sont satisfaits si leurs besoins de croissance (appelés aussi facteurs de motivation) sont comblés, et mécontents quand ils ont de piètres conditions de travail sur les plans de la sécurité et de l'encadrement, par exemple. Ces derniers facteurs ne font que prévenir l'insatisfaction sans motiver pour autant les employés.

La théorie de la valeur postule que la satisfaction au travail ne se fera sentir que si les effets liés au travail (par exemple, les récompenses) sont cohérents avec les résultats désirés, valorisés par l'employé, quels qu'ils soient (d'où le nom de la théorie). L'accent est mis ici sur l'écart entre ce que l'employé trouve dans son travail et ce qu'il désire.

Plus grand est l'écart, plus grande est l'insatisfaction, à plus forte raison quand il s'agit d'aspects jugés importants par l'employé (par exemple, l'autonomie au travail). D'où l'importance de réduire ces écarts et, si cela est possible, de les combler, ce qui est plus facile à dire qu'à faire ! Cette théorie s'est cependant avérée valide.

La satisfaction n'est pas qu'une question de conditions de travail. La personnalité y joue un rôle non négligeable. En effet, les recherches montrent que les employés qui ont confiance en leurs capacités (core self évaluation) ainsi qu'une bonne estime d'eux-mêmes retirent une plus grande satisfaction au travail que ceux qui font une évaluation négative d'eux-mêmes. Ces derniers ont tendance à se fixer des objectifs peu élevés et à abandonner aux premières difficultés, ce qui, à la longue, leur apporte de l'insatisfaction. (McShane et al., 2013)

Figure 6 : Comment susciter La satisfaction au travail.



Source:McShane, S. L., Steen, S. L., &Benabou, C. (2013). Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe (2e édition). Chenelière/McGraw-Hill.P 117

b) La satisfaction au travail et la performance :

Il existe une croyance qui a la vie dure dans le monde des affaires : un employé heureux est un employé productif. En était dans les années 1980, les chercheurs. En considérant tous les éléments pertinents, nous sommes parvenus à une conclusion ferme selon laquelle il y avait seulement un lien faible, voire insignifiant entre la satisfaction service - travail-performance. De nos jours, on peut prouver sans aucun doute que la On peut dire que la croyance populaire repose sur certains faits réels, ce qui crée un lien. Modéré entre ces deux variables. Par exemple, une connexion modérée a été identifiée. L'absentéisme et le roulement du personnel sont influencés par la satisfaction au travail. Quand Un fait avérer : remplacer un employé entraîne des dépenses équivalentes à son salaire annuel de spécialiste. Ainsi, il devient primordial de veiller à la satisfaction du personnel sur leur lieu de travail Certains Des recherches affirment également que lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, cela a pour conséquence d'accroître les revenus de l'entreprise. Cette corrélation modérée nous conduit à la prochaine question .Bien que les Il y a plusieurs possibilités de réponse, mais nous allons focaliser notre attention sur les trois principales. L'une Les attitudes générales, telles que la satisfaction au travail, sont insuffisantes pour prévoir de manière fiable des comportements particuliers. En fait, certains En dépit de leurs lamentations, les employés continuent d'être productifs. Dans une situation de départ, il est

possible de faire preuve de loyauté en cherchant activement un nouveau poste ou en patientant jusqu'à ce que le problème soit résolu. (McShane et al., 2013b)

c) La satisfaction au travail et la satisfaction du client :

Outre le lien entre la satisfaction au travail et le rendement, les chefs d'entreprise sont convaincus que les employés heureux rendent les clients heureux. Ce point de vue est défendu à juste titre, puisqu'il est étayé par des études réalisées dans les domaines du marketing et du comportement organisationnel. Deux facteurs principaux font en sorte que la satisfaction au travail a un effet positif sur le service à la clientèle. Premièrement, la satisfaction au travail prédispose l'employé à se montrer aimable avec le client. Deuxièmement, les employés satisfaits, étant moins susceptibles de quitter leur emploi, acquièrent de l'expérience et donnent un meilleur service ; les clients tissent des liens particuliers avec eux, ce qui les fidélise. Pour clore cette partie consacrée à la satisfaction au travail, on trouvera dans l'encadré quelques façons de mesurer cette attitude. Une autre attitude qui a fait l'objet de nombreuses recherches et publications est l'engagement organisationnel. (McShane et al., 2013)

d) Mesurer la satisfaction professionnelle :

La satisfaction professionnelle a été définie comme l'ensemble des sentiments d'un individu envers son travail. Cette définition est à coup sûr extrêmement large, mais c'est le concept même qui l'exige. Il faut se souvenir en effet que le travail d'un individu ne se limite pas à ses activités visibles - trier des documents, programmer des logiciels, servir des clients ou conduire un camion. L'employé doit aussi interagir avec ses collègues et ses chefs, respecter les règles et la politique de l'organisation, fournir les performances requises, accepter des conditions de travail rarement idéales, et ainsi de suite. L'évaluation de sa satisfaction implique de ce fait l'addition complexe d'un grand nombre d'éléments.

Les deux méthodes les plus utilisées sont l'indice de satisfaction générale (ISG) et l'indice du potentiel de satisfaction (IPS) des différentes facettes du poste. La première se résume à une simple question, qui peut s'énoncer comme suit. Tout bien considéré, quel est selon vous votre niveau de satisfaction professionnelle ? Les personnes interrogées répondent en entourant un chiffre compris entre 1 (« très élevé ») et 5 (« très faible »). L'autre méthode - l'indice du potentiel de satisfaction - est un peu plus sophistiquée. Elle consiste à identifier les éléments clés du poste et à s'enquérir, pour chacun, des sentiments de l'employé. Parmi les facteurs couramment recensés, on trouve par exemple la nature du travail, le contrôle hiérarchique, le salaire actuel, les opportunités de promotion, et les relations avec les collègues. Ces facteurs sont mesurés sur une échelle commune et additionnés pour obtenir une

note d'ensemble. L'indice ainsi obtenu permet de dater miner dans quelle mesure les caractéristiques d'un travail, d'un poste ou d'une mission sont ou non source de satisfaction pour son titulaire. (Stephen & Timothy, 2014)

e) Les conséquences de la satisfaction au travail :

On constate trois éléments sur lesquels la satisfaction au travail a une influence, soit la performance, l'absentéisme et le roulement du personnel.

- **La performance :** De tout temps, l'étude de la performance ou de la productivité des travailleurs a été liée à l'intérêt scientifique pour la satisfaction au travail. Certains pensent que cette relation est le temple du comportement organisationnel. Avec l'émergence de l'école des relations humaines, plusieurs ont cherché à comprendre les origines de la satisfaction au travail. Cependant, bien qu'il paraisse a priori logique, la relation entre la satisfaction au travail et le rendement s'est révélée limitée dans de nombreuses études sur le sujet. Il s'ensuit que certains auteurs doutent du bien-fondé de l'hypothèse selon laquelle la satisfaction détermine le rendement et proposent l'hypothèse inverse : le rendement d'un individu serait une condition de sa satisfaction au travail. Autrement dit, selon une logique causale, le rendement précéderait la satisfaction et agirait comme facteur déterminant de celle-ci. Le système de récompenses organisationnelles aidant, l'individu réussirait mieux à répondre à ses besoins et valeurs et serait donc plus satisfait lorsque son rendement est élevé que dans le cas contraire.

- **L'absentéisme :** Dans les faits, les études sur le sujet montrent que l'influence de la satisfaction sur l'absentéisme serait au mieux comparable à celle qu'elle exerce sur la performance. De façon générale, il faut donc considérer que la satisfaction n'est pas un déterminant majeur de l'absentéisme au travail. Cela étant dit, il faut reconnaître que la portée de la satisfaction se limite strictement à ce qu'on peut qualifier d'absentéisme volontaire. En effet, on comprendra que lorsqu'un problème de santé limite réellement la capacité du travailleur à se rendre au travail (absentéisme involontaire), le choix comportemental de ce dernier est totalement indépendant de son niveau de satisfaction, celle-ci n'ayant une influence que sur la volonté et non sur la capacité.

- **Le roulement du personnel :** La notion de satisfaction au travail est incontournable lorsqu'on s'intéresse au roulement du personnel. En témoigne le fait que la majorité des modèles explicatifs du roulement du personnel font appel au concept de satisfaction an d'évaluer la propension à quitter l'organisation. Ainsi, le niveau de satisfaction au travail joue un rôle déterminant dans la décision de quitter son emploi. On peut le constater, beaucoup d'indicateurs ont été explorés an de comprendre les sources et les répercussions potentielles

de la satisfaction au travail. Malgré la quantité impressionnante d'études, peu de certitudes en ressortent. En somme, la thématique de la satisfaction au travail offre un très large éventail d'applications et d'extrapolations pratiques. (Gosselin et al., 2017b)

3.3.2. L'engagement Organisationnel :

Lorsqu'on s'intéresse aux attitudes au travail, et après avoir discuté de la satisfaction, il est incontournable d'aborder la notion d'engagement organisationnel. Bien que, parmi les préoccupations des gestionnaires, l'engagement organisationnel soit plus récent que la satisfaction au travail, il y occupe aujourd'hui une place de choix. En fait, il semble que cette attitude est centrale dans l'adoption de divers comportements par les travailleurs, dont celui de choisir de demeurer en poste. Dans le contexte socio- démographique actuel, qui prévoit une pénurie importante de main-d'œuvre, on comprendra aisément l'importance du facteur d'engagement dans les stratégies de rétention et de développement du personnel préconisées par les entreprises. En ce sens, le concept d'engagement organisationnel est très prometteur dans le domaine de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. (Gosselin et al., 2017)

a) Les définitions de l'engagement organisationnel :

Initialement, Lyman W. Porter et ses collègues définissaient l'engagement organisationnel comme « l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu envers son organisation ». (Gosselin et al., 2017)

D'après Stephen et Timothy (2014) : « Elle se définit comme l'état d'un employé qui s'identifie à une organisation et à ses objectifs, et qui souhaite continuer à en faire partie. Si l'implication dans le travail traduit l'identification de l'individu avec son emploi, l'engagement organisationnel reflète donc son identification avec l'employeur ». (Stephen & Timothy, 2014)

b) Les types d'engagement organisationnel :

- **L'engagement affectif.** Un attachement émotionnel à la société et une croyance en ses valeurs. Par exemple, un employé de la chaîne de magasins Animalis peut ressentir un engagement émotionnel dans l'entreprise en raison de son amour des animaux.
- **L'engagement de continuité.** Le sentiment qu'il est plus intéressant d'un point de vue économique de rester au sein de la même entreprise que de la quitter. Une employée peut être liée à son employeur parce qu'elle est bien payée et parce qu'elle estime que son départ serait dommageable à sa famille.
- **L'engagement normatif.** Une obligation morale ou éthique qui pousse à rester dans l'organisation. Par exemple, un employé qui est le fer de lance d'une nouvelle initiative ou la

cheville ouvrière d'un nouveau projet peut rester au service d'un employeur afin de d'éviter de laisser ce dernier dans l'embarras s'il s'en allait. Il semblerait qu'une relation positive relie l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle, mais que cette relation reste modeste. Une revue de 27 études suggère que la relation entre l'engagement et la performance est plus forte pour les nouveaux employés et considérablement plus faible pour les employés plus expérimentés. Et comme pour l'implication, les études établissent en revanche une corrélation négative entre l'engagement organisationnel d'une part, et l'absentéisme et le turnover d'autre part. Différentes formes d'engagement ont des effets différents sur le comportement. Une étude démontre que l'engagement affectif managérial est plus fortement lié aux résultats organisationnels que ne l'est l'engagement de continuité. Une autre étude a montré que l'engagement de continuité était relié à une faible intention de démissionner mais à une tendance accrue à l'absentéisme et, de ce fait, à une maigre performance au travail. Les faibles résultats de l'engagement de continuité se comprennent puisqu'il ne s'agit pas d'un engagement très fort. Plus qu'une allégeance (engagement affectif) ou qu'une obligation (engagement normatif) à son employeur, l'engagement de continuité définit un employé qui est attaché à son employeur uniquement parce qu'il n'a aucune proposition plus intéressante.

- **Engagement de continuité**-La valeur économique perçue à rester dans l'entreprise plutôt qu'à la quitter. On peut considérer que le concept d'engagement est moins important pour les employeurs et les employés qu'il ne l'était autrefois. Le contrat de fidélité mutuelle qu'entreprise et employé signaient tacitement voilà trente ans a subi de sérieux accrocs, et l'idée qu'un employé puisse faire toute sa carrière au sein de la même organisation est devenue de plus en plus obsolète. En tant qu'attitude professionnelle, l'engagement organisationnel n'aurait donc plus aujourd'hui la même importance qu'autrefois. Il pourrait céder la place à une autre variable plus pertinente, que l'on désignerait par exemple sous le nom d'engagement professionnel, et qui refléterait mieux la souplesse de la main d'œuvre actuelle. (Stephen & Timothy, 2014)

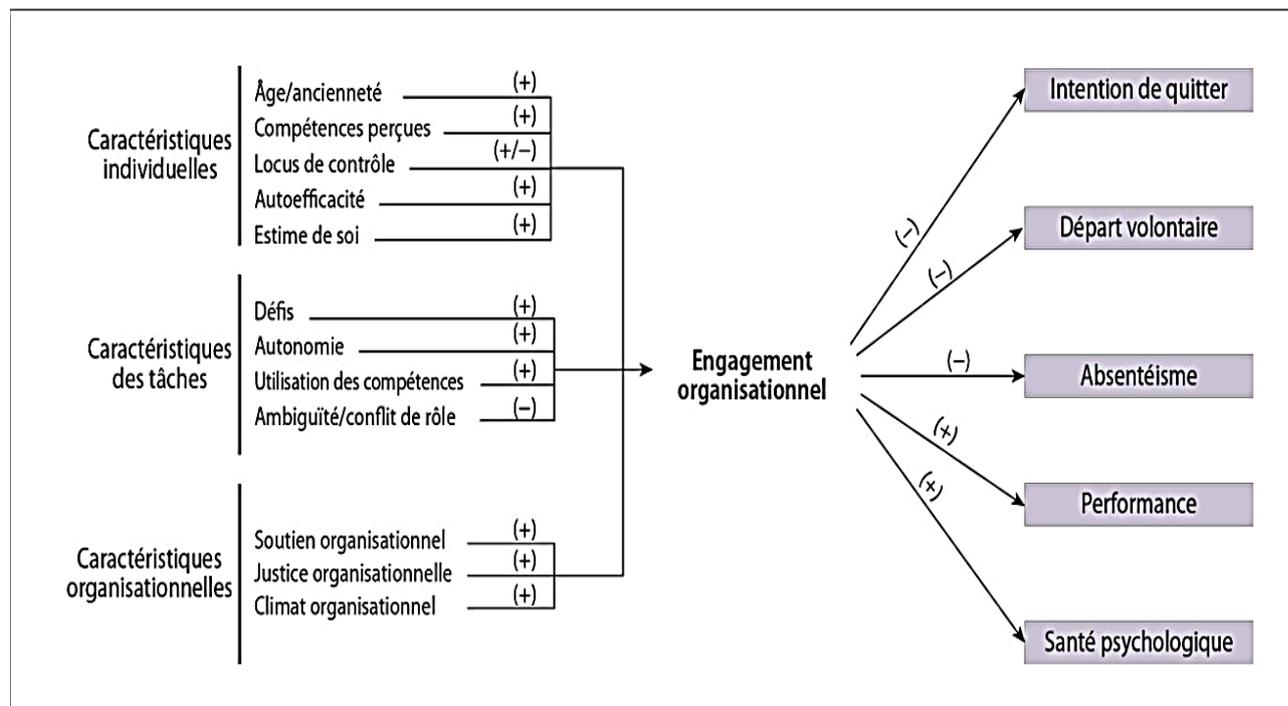
c) Les conséquences de l'engagement organisationnel :

Les trois formes d'engagement contribuent à réduire le risque de départ volontaire de l'organisation. Autrement dit, un employé qui s'engage sur un plan affectif, normatif ou de continuité a plus de chances de rester membre de son organisation. Or, on sait qu'une main-d'œuvre loyale constitue un avantage concurrentiel significatif pour les organisations.

Cependant, les trois formes d'engagement ont des effets différents sur la performance au travail. Les employés qui sont attachés affectivement à leur entreprise fournissent un rendement légèrement supérieur aux autres, sont plus motivés par leur travail et sont moins

susceptibles de s'absenter. Ils présentent également plus de comportements de citoyenneté organisationnelle (concept que nous verrons plus loin), qui, sans être explicitement requis dans le cadre de leur travail, contribuent néanmoins au bon fonctionnement de l'organisation. Les mêmes effets se produisent avec l'engagement normatif, mais leur ampleur est plus limitée, car cette forme d'engagement repose sur une obligation de nature morale et non sur des émotions positives ressenties à l'égard de l'organisation. En revanche, l'engagement de continuité, bien qu'il réduise l'envie de partir de l'employé, tend aussi à réduire son efficacité professionnelle. Des recherches (pour la plupart effectuées au Canada) ont révélé que les employés qui privilégient fortement l'engagement de continuité donnent un rendement inférieur et sont moins susceptibles d'adopter des comportements associés à la citoyenneté organisationnelle. De plus, les employés syndiqués sont plus enclins à recourir aux griefs, tandis que les employés qui manifestent un solide engagement affectif sont portés à trouver des solutions créatives aux problèmes quand les relations employeur-employé se détériorent. Malgré ces avantages, au total, l'engagement organisationnel n'est que modestement corrélé à la productivité. Une étude englobant 27 recherches suggère que le lien entre l'engagement et la productivité est nettement plus fort chez les nouveaux employés que chez les plus expérimentés. L'art de gérer l'engagement organisationnel de ses employés consiste donc à augmenter leur engagement affectif, à stimuler modérément leur engagement moral et à maintenir leur engagement de continuité à un niveau aussi bas que possible. (McShane et al., 2013)

Figure 7 : Les déterminants et les conséquences de l'engagement organisationnel



Source: Gosselin, E., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). Aspects humains des organisations—Psychologie du travail et comportement organisationnel (5e éd.). CheneliereMcgraw-hill. P114

d) Les facteurs de l'engagement organisationnel et le contrat psychologique :

Il existe de nombreuses manières de construire la loyauté organisationnelle.

Néanmoins, les activités énumérées ci-dessous sont les plus souvent mentionnées dans les documents de recherche :

- La justice, le soutien organisationnel et des valeurs partagées. L'engagement affectif est plus fort dans les organisations qui remplissent leurs obligations envers leurs employés et qui respectent des valeurs humanistes comme l'équité, la courtoisie, la tolérance et l'intégrité morale. Ces valeurs sont liées au concept de justice organisationnelle, qui porte sur la motivation. Les organisations qui soutiennent le bien-être de leurs employés et valorisent leurs contributions obtiennent également une plus grande loyauté en retour.

- La sécurité d'emploi. Les menaces de mise à pied portent le plus grand coup à la loyauté des employés, même ceux dont les postes ne sont pas immédiatement menacés. Pour susciter l'engagement, il n'est pas nécessaire de donner aux employés une garantie à vie. Cependant, les entreprises doivent offrir une sécurité d'emploi suffisante pour que leurs employés

éprouvent un certain sentiment de permanence et de réciprocité dans leur relation avec leur employeur. Les employés de l'entreprise DLGL, au Québec, maintes fois honorée pour ses politiques de ressources humaines, lui sont d'une grande loyauté, en partie parce que cette entreprise sait garder son personnel.

- La compréhension de l'organisation. Comme un employé engagé affectivement s'identifie à l'entreprise, il est logique que cette attitude soit renforcée chez les employés qui sont liés aux événements et aux gens de l'organisation. Plus précisément, la loyauté des employés s'accroît si ces derniers sont tenus informés de ce qui se passe dans l'entreprise et qu'ils ont la possibilité d'interagir avec des collègues de l'ensemble de l'organisation.

- La participation des employés. Les employés ont l'impression de faire partie de l'organisation quand ils participent aux décisions qui déterminent l'avenir de celle-ci. De plus, en faisant participer les employés, l'entreprise démontre qu'elle leur fait confiance, et cela à un impact direct sur leur loyauté.

- Faire confiance aux employés. Faire confiance, c'est être convaincu qu'autrui ne nuira pas à nos intérêts. Nous avons confiance quand nous avons des attentes positives par rapport aux intentions et aux actions de l'autre partie à notre égard, et plus encore dans des situations menaçantes. Il s'agit aussi d'une relation réciproque. Pour gagner la confiance des autres, il faut leur faire confiance. La confiance joue un rôle crucial dans l'engagement organisationnel, parce qu'elle est au cœur de la relation employeur-employé. Les employés s'identifient à une organisation et se sentent tenus de travailler pour elle seulement s'ils font confiance à leurs dirigeants.

- Le respect du contrat psychologique. Le contrat psychologique renvoie aux croyances de l'employé concernant les obligations réciproques entre lui et son organisation. S'il y a non-respect ou violation du contrat psychologique, l'engagement organisationnel risque d'être fortement touché et de diminuer.

Comme le contrat psychologique repose surtout sur des perceptions, des attentes et souvent des non-dits, la compréhension de celui-ci peut différer d'un individu à l'autre.

Il existe au moins deux types de contrats psychologiques : le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Le contrat transactionnel repose surtout sur des accords économiques et des obligations formelles réciproques entre les deux parties. Le contrat relationnel est une entente à long terme, tacite et explicite à la fois. Il englobe une vaste gamme d'obligations et d'attentes réciproques, au-delà des considérations économiques. Les employés démontrent alors un engagement normatif et des comportements relevant de la citoyenneté organisationnelle. un engagement de continuité de la part des employés est lié à la perception

d'un contrat transactionnel, tandis qu'un engagement de type affectif est associé à un contrat psychologique relationnel. Les contrats psychologiques changent en fonction des cultures nationales et de l'évolution des valeurs de la main-d'œuvre.

On peut se questionner quant à la tendance de certaines entreprises à soutenir par-dessus tout l'engagement de continuité. En effet, de nombreuses entreprises lient leurs employés financièrement à l'organisation en leur offrant des prêts à faible taux d'intérêt et des options d'achat d'actions. Ces « menottes en or » sont efficaces pour diminuer le roulement, mais elles favorisent aussi l'engagement de continuité plutôt que l'engagement affectif.

Enfin, l'engagement organisationnel poussé à l'extrême peut avoir certains effets négatifs. En effet, la loyauté organisationnelle entraîne une baisse du roulement de la main-d'œuvre, ce qui limite l'apport de nouvelles connaissances et d'idées originales qui découlent de l'embauche de nouveaux employés. De plus, la loyauté engendre le conformisme et nuit à la créativité. Une autre attitude qui intéresse de plus en plus les chercheurs est l'implication de l'employé dans son travail. (McShane et al., 2013)

3.3.3. L'implication de L'employé :

Dit l'implication dans le travail est un Indicateur du degré d'identification d'un individu par rapport à son travail, à son investissement et au fait qu'il considère la performance dans le travail comme importante pour son estime de soi.

La notion d'implication dans le travail est liée à celle de satisfaction professionnelle. L'implication dans le travail est un indicateur du degré d'identification psychologique d'un individu par rapport à son travail, et de la mesure avec laquelle il considère sa performance au travail importante pour son estime de soi. Les employés qui présentent une forte implication s'identifient profondément à leur travail et s'en préoccupent réellement. Le sentiment d'autonomisation, un concept proche également, désigne l'influence que l'employé croit avoir sur son environnement de travail, la compétence qu'il estime posséder, le sens qu'il donne à son travail et la perception qu'il a de son autonomie. (Stephen & Timothy, 2014).

Cependant, les exemples cités montrent que c'est le premier cas de figure qui se dessine. Le défi que rencontrent les employeurs est que la plupart des employés ne semblent pas très impliqués dans leur travail. Les chiffres varient, mais on a trouvé que 20 % des employés canadiens sont très engagés ; 60 %, plus ou moins engagés et les autres, pas du tout engagés. Les employés de plusieurs pays asiatiques (notamment le Japon, la Chine et la Corée du Sud) et de plusieurs pays européens (notamment l'Italie, les Pays-Bas et la France) ont les scores d'engagement les plus bas, tandis que les plus élevés se trouvent aux États-Unis, au Brésil et en Inde. Quels sont les facteurs qui conduisent à un engagement élevé ? Les variables

souvent mentionnées sont : des objectifs élevés, de la formation pour intégrer les indicateurs de performance clairs, des investissements dans les forces des employés, des récompenses adaptées aux résultats, l'application d'une justice organisationnelle, des ressources suffisantes, des opportunités de carrière, un système de communication ouvert et une vision d'entreprise inspirante. Pour terminer avec les attitudes, il convient de s'attarder sur une attitude négative, le préjugé, étant donné l'augmentation d'une main-d'œuvre diversifiée et la nécessité de savoir gérer un tel personnel sans discrimination issue de ces préjugés. (McShane et al., 2013)

3.3.4. Une attitude négative : Le préjugé

a) Définition du préjugé : Bien que l'on puisse parler de préjugés positifs (par exemple, de nombreux consommateurs ont un préjugé favorable à l'égard des voitures japonaises pour leur qualité), en général, le préjugé revêt une connotation négative. Le préjugé est une attitude négative envers des groupes de personnes (ou d'institutions), faite d'opinions ou de jugements formés d'analyses peu rigoureuses et sommaires, voire inexistantes. Le stéréotype, est une sorte d'organisation mentale du préjugé par l'observateur : il consiste à attribuer à tous les membres d'un groupe de personnes de caractéristiques tranchées du simple fait de leur appartenance à ce groupe, lui-même souvent né d'une catégorisation effectuée par l'observateur. Préjugés et stéréotypes s'alimentent donc mutuellement. Comme toute attitude, le préjugé négatif engendre un type de comportement qui, dans la vie professionnelle, peut parfois conduire à la discrimination. Ainsi, un chef nourri de stéréotypes négatifs envers les femmes (attitudes) peut écarter volontairement celles-ci de postes de cadres (comportement de discrimination). Selon un sondage récent, 41 % des Canadiens interrogés disent avoir été victimes de discrimination (surtout en fonction de l'âge et de la race) au cours des cinq dernières années, les organisations devront de plus en plus faire face à l'accroissement de l'hétérogénéité de leur personnel. Plusieurs d'entre elles signalent même leurs croyances et leurs pratiques à cet effet dans leurs valeurs officielles ou dans leurs rapports annuels. Elles le font pour des raisons stratégiques (par exemple, étant donné le pouvoir d'achat de plusieurs segments de la population ou la nécessité de mettre à profit tous les talents), par conformité aux lois, comme nous le verrons plus loin, ou simplement par conviction. (McShane et al., 2013)

b) Les groupes visés par les préjugés et la discrimination :

Ce sont les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées, les homosexuels, mais aussi les jeunes et les personnes âgées. Les femmes constituent aujourd'hui près de la moitié de la population active. Malgré cela, très peu de femmes sont

représentées dans les conseils d'administration ou dans les hautes sphères de la hiérarchie des entreprises. Elles sont victimes de ce que l'on appelle « le plafond de verre », c'est-à-dire la création de barrières invisibles et subtiles dans leur ascension vers les postes de direction. Mais les choses tendent cependant à changer :

Pour la première fois dans l'histoire, en 2012, on trouve 20 présidentes directrices générales dans les 500 plus grandes entreprises aux États-Unis. En effet, il suffit de constater les récentes. La création de programmes de mentorat structurés peut aider les femmes à accéder à des postes de direction, les introduisant ainsi à des postes de pouvoir d'où elles pourront promouvoir et guider d'autres femmes à leur tour.

Les groupes ethniques La race, la nationalité et la langue d'origine (autre que le français ou l'anglais) créent des problèmes de communication avec la société d'accueil. Il faudra pourtant y voir, notamment aux États-Unis, où l'on estime qu'en 2040, la moitié de la population sera d'origine latine, africaine et asiatique. Au Canada, la proportion de minorités visibles excédera 20 % en 2021.

Les autres groupes En ce qui concerne l'incapacité physique ou mentale de certains Employés, les employeurs devront trouver les moyens de les satisfaire également s'il est prouvé que ce personnel peut s'acquitter de tâches déterminées. Beaucoup de personnes handicapées ne travaillent pas ou sont victimes de discrimination du fait des attitudes et préjugés de certains employeurs et de collègues. Souvent, ces attitudes viennent de la méconnaissance de ce groupe de personnes et de la façon dont il faut les traiter.

Certaines sociétés font preuve d'avant-gardisme quant à cette gestion, par exemple Microsoft, Johnson & Johnson et Caterpillar.

Les organisations engageant des groupes ayant des pratiques religieuses autres que celles de la société d'accueil devront veiller à ce que ces groupes ne souffrent pas de discrimination consécutive aux préjugés et fondée sur leurs croyances, leur apparence ou leurs coutumes. De même, les employeurs devront être vigilants quant aux pratiques homophobes. Les groupes sociaux risquent de s'affronter sur ces questions-là, et le défi de gestion de la diversité en entreprise demeure énorme.

Malheureusement, les préjugés ont la vie dure. Mais si l'on ne peut forcer les gens à les abandonner, on peut, par contre, les obliger à changer leurs comportements au travail. En effet, des lois protègent les individus appartenant aux groupes traditionnellement visés par la discrimination au travail. Les principes d'égalité à cet effet sont contenus dans les différentes chartes, fédérale et provinciales, des droits et libertés de la personne. Parmi les actions qui permettent une meilleure gestion de la diversité, on peut citer la sensibilisation

(souligner les avantages de la diversité pour l'entreprise, par exemple), la formation des employés (à une meilleure connaissance des us et coutumes des autres) et des cadres (à la gestion de la diversité et des conflits), le travail d'équipe mêlant des membres hétérogènes, les programmes de mentorat et les accommodements. N'oublions néo on la coction de la divorçait offre un concurrent tel aux entreprises qui la mettent en œuvre.

Jusqu'ici, nous avons passé en revue des caractéristiques individuelles qui sont censées influencer sur un certain nombre de comportements de l'employé et sur ses résultats. Le reste du chapitre expose ces variables. (McShane et al., 2013)

3.4. La relation entre l'attitude et le comportement :

Les psychosociologues soutiennent que les attitudes sont des prédispositions stables qui influencent nos comportements. Les spécialistes en psychologie comportementale prétendent fermement que l'on peut considérer les attitudes tout simplement comme une manière pour nous d'exprimer verbalement nos propres actions et réactions face à certains stimuli extérieurs. Cette approche suggère fortement alors qu'il s'agit avant tout là d'un processus lié à l'apprentissage. De nos jours, la majorité des psychologues s'accordent à dire que les attitudes sont de prédispositions stables et acquises.

Les attitudes sont extrêmement complexes en tant que phénomène. C'est un fait établi que face à une personne donnée, il existe la possibilité d'adopter différentes attitudes en fonction des différents aspects qui la caractérisent. Il est possible de démontrer des attitudes positives envers la façon dont un gestionnaire analyse un problème. (Gosselin et al., 2017)

Cependant, il y avait une revue de recherche à la fin des années 1950 qui permettait de remettre en cause cette relation présumée entre les attitudes et le comportement. D'après un psychologue Léon Festinger et sa théorie sur la dissonance cognitive, il est affirmé que les attitudes se forment à partir du comportement. Il pose la question Est-ce que vous avez observé à quel point les personnes ajustent régulièrement leur discours pour ne pas entrer en contradiction avec ce qu'elles font ? Peut-être le fils d'un de vos amis affirme-t-il régulièrement que les automobiles fabriquées en France sont inférieures aux automobiles étrangères, et il assure qu'il continuera uniquement à posséder et conduire des modèles japonais ou allemands. En comparant plusieurs points de vue différents, ou en analysant la relation entre son comportement et ses perspectives.

D'après Festinger, l'imperfection sous quelque forme que ce soit est vue comme une expérience inconfortable à cause des sentiments de désespoir qui sont suscités. Ainsi, il sera tenté de limiter la dissonance et par conséquent résoudre le désordre ressenti dans le but d'atteindre une stabilité exacte. (Stephen & Timothy, 2014)

3.5. Lien entre les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles :

Les résultats obtenus corroborent le modèle de progression de carrière élaboré par Super (1990), indiquant une variation significative des attitudes professionnelles tout au long de la trajectoire professionnelle. Selon une répartition basée sur les préoccupations de carrière, il apparaît que les attitudes étudiées suivent une distribution curvilinéaire au fil de l'évolution professionnelle. Ainsi, il semble y avoir deux catégories de travailleurs : ceux en début et en fin de carrière (période d'exploration et de désengagement) manifestant des attitudes peu favorables envers leur travail, et ceux au cœur de leur carrière (période d'établissement et de maintien) affichant des attitudes plus positives.

Ces observations remettent en question nos hypothèses de recherche. La première proposition, concernant la satisfaction au travail, semble partiellement improbable car les individus en période d'exploration ou de désengagement sont moins satisfaits, montrant une attitude moins positive envers leur travail contrairement à ce qui était initialement envisagé. Il est important de noter que la plupart des études précédentes sur le lien entre les étapes de carrière et les attitudes professionnelles se sont concentrées sur trois étapes seulement (exploration, établissement, maintien), laissant ainsi la période de désengagement largement méconnue en termes d'attitudes au travail.

Quant à nos propositions concernant l'engagement et la loyauté envers l'organisation, elles sont totalement invalidées. Contrairement à l'idée d'une relation linéaire positive avec l'évolution de la carrière, nos résultats indiquent un effet plafond à mi-carrière. En revanche, notre quatrième proposition, portant sur la centralité du travail, est confirmée, soutenant ainsi l'hypothèse d'une courbure en U inversé.

Cette tendance courbe, montrant clairement que les attitudes envers le travail sont plus négatives chez les travailleurs en début et en fin de carrière par rapport à ceux en mi- carrière, peut s'expliquer par l'hypothèse d'ajustement professionnel ou par des pratiques organisationnelles de gestion de carrière spécifiques. En effet, les travailleurs en début de carrière sont souvent en quête d'une identification professionnelle, tandis que ceux en période de désengagement se détachent progressivement de leur identité professionnelle pour se diriger vers la retraite. Les travailleurs les mieux ajustés professionnellement semblent être ceux en mi- carrière, ce qui se reflète dans des attitudes plus positives envers le travail.

Cependant, en plus de cette explication liée à l'identité professionnelle, il est pertinent d'envisager une autre explication liée aux pratiques de gestion de carrière des organisations. Les systèmes traditionnels de gestion de carrière, développés dans les années 1980 pour stabiliser la main-d'œuvre, ont surtout favorisé les individus en mi-carrière, laissant ainsi les

nouveaux arrivants et les futurs retraités sans soutien adéquat. Avec l'évolution des paramètres sociaux du travail, ces pratiques semblent désormais obsolètes, ce qui pourrait influencer les fluctuations temporelles des attitudes au travail. Ainsi, investir dans des pratiques de gestion de carrière adaptées aux besoins des jeunes et des travailleurs âgés pourrait être bénéfique pour améliorer les attitudes professionnelles. (Gosselin et al., 2009)

Synthèse:

Les attitudes au travail, prédispositions durables à évaluer le travail, l'organisation et les collègues, influencent nos perceptions, nos sentiments et nos comportements. Elles sont composées de dimensions cognitives, affectives et conatives.

Les types d'attitudes professionnelles incluent la satisfaction au travail, l'implication, l'engagement organisationnel, le soutien organisationnel et l'engagement de l'employé. Elles se regroupent en trois catégories : satisfaction, engagement et implication.

Une attitude négative peut se manifester par de la frustration, du cynisme, et impacter la performance. Attitudes et comportements entretiennent une relation réciproque. Les préoccupations de carrière influencent également les attitudes professionnelles.

Comprendre les composantes et les facteurs influençant les attitudes professionnelles est crucial pour leur impact sur la performance individuelle et collective.

Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de l'organisme d'accueil et
méthodologie de terrain

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Préambule :

Dans ce chapitre, nous aborderons l'organisation et la méthodologie de l'enquête sur le terrain. Nous débuterons par une présentation de l'organisme d'accueil, suivie par une explication détaillée de la méthode et des techniques employées. Nous discuterons ensuite du pré-enquête, de la méthodologie d'échantillonnage, des instruments de mesure utilisés, et enfin du processus de collecte des données.

I. Présentation de l'organisme d'accueil :

4.1 Historique de CEVITAL :

CEVITAL est une entreprise privée spécialisée dans la production agroalimentaire, créée en 1998, sous classification juridique d'une société par action (SPA) dont les principaux actionnaires sont Monsieur ISSAD REBRAB et fils avec un capital social de 970 000 000 00 DA. Ce dernier a subi plusieurs extensions en 2000, il passe à 1200 000 000 DA ; en 2001, il s'élève à 3 900 000 000 DA ; en 2004 par contre, il est évalué à 2 100 000 000 DA et aujourd'hui, il atteint le 68 760 000 000 DA.

CEVITAL a créé 3494 emplois sur 9 ans (1999- 2008), soit en moyenne 388 emplois par an, sans compter plusieurs dizaines de milliers d'emplois indirects que génère l'activité de CEVITAL. Elle a plusieurs centaines de sous-traitants, et elle loue chaque jour près de 100 à 200 semis - remorques.

CEVITAL est implantée au nouveau quai du port de BEJAIA à 3 KM au sud-ouest de cette ville, approximer de la route nationale 26 soit 280 Km d'Alger, ce qui fait que cet emplacement géographique lui est bénéfique car elle se trouve approximer de l'aéroport, du port et de la zone industrielle d'AKBOU. Cet emplacement lui permet aussi de posséder un quai privé, la prédisposant à l'accostage de cargo de 40 000 à 60 000 tonnes. (Document interne de CEVITAL)

4.2 Les activités de l'entreprise CEVITAL :

CEVITAL Agro-industrie est composée de plusieurs unités de productions telles que : raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraîchissante, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Elle offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production ultramodernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

4.3 Les produits et les clients :

4.3.1 Les produits de CEVITAL :

CEVITAL fabrique une large et profonde gamme de produit :

- Raffinage des huiles.
- Conditionnement d'huile.
- Production de margarine.
- Fabrication d'emballage.
- Raffinage de sucre.
- Stockage de céréales.
- Eau minérale et Boissons.
- Sucre liquide.

4.3.2 Les clients de CEVITAL :

- Les grossistes et dépositaires: C'est la plus importante catégorie des clients de CEVITAL, car ses clients activent toutes la longueur de l'année, permettent à l'entreprise de réaliser des chiffres d'affaires importants et de rentabilité;
- Les hôtels de prestiges : Ce sont les clients' qui ne permettent pas à L'entreprise de réaliser des chiffres important et qui lui confèrent une Image de marque Prestigieuse, la raison qui incite CEVITAL à les attirer puis à les fidéliser ;
- Les institutions publiques : Ce sont les institutions d'État, et les entreprise Étatiques comme l'APN (Assemblée Populaire National), le ministère, l'Armée Populaire National, ou comme l'entreprise pétrolière comme SONATRACH;
- Les multicaterings: Ce sont les entreprises qui offrent des prestations de Restauration, et la gestion des services de restauration, hôtellerie ;

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

- Les industries privées : Comme Ifri et Danone Djurdjura...

4.4 Les objectifs de CEVITAL :

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail;
- Trouver une politique de service optimale qui va minimiser les temps d'attentes des Semi-remorques tout en ayant un trafic assez régulier et en satisfaisant la demande en genre et en quantité des clients ;
- Évaluer les performances de son système de distribution des céréales et de chargement des silos, pour mieux les gérer et d'éviter de tomber dans des cas de rupture de stocks et de faire des prévisions qui leurs seraient utiles;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

II. méthodologie de terrain :

4.1 La pré-enquête :

La pré-enquête, telle que définie par (Beaudry, 2008, p. 22) constitue une étape préliminaire essentielle dans le processus de recherche. Elle consiste en une première visite sur le terrain, visant à "brosser un tableau global de la situation" et à "prendre connaissance de la nature et de l'envergure du matériel à traiter".

Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué une pré-enquête au sein de l'entreprise CEVITAL. Cette démarche s'est avérée indispensable pour la conception et l'élaboration de notre objectif de recherche. En effet, la pré-enquête remplit plusieurs fonctions cruciales :

- Familiarisation avec le terrain de recherche : Elle permet de s'immerger dans l'environnement de l'étude, d'observer les pratiques et les interactions, et de comprendre le contexte socioculturel dans lequel se déroule la recherche.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

- Clarification de la problématique et des hypothèses : La pré-enquête permet d'affiner la question de recherche, de formuler des hypothèses plus précises et de mieux cerner les variables à étudier.

- Détermination de la population d'étude : Elle permet d'identifier les types d'acteurs pertinents à interroger et de définir les critères de sélection de l'échantillon.

Mise en œuvre de la pré-enquête au sein de CEVITAL

Les premiers jours de notre stage pratique ont été consacrés à la pré-enquête. Durant cette période, nous avons mis en œuvre différentes techniques de collecte de données :

- Observation : Nous avons observé les comportements des salariés dans les unités de conditionnement de l'huile et du sucre, afin de comprendre leurs pratiques quotidiennes et les interactions au sein de l'entreprise.

- Entretiens préliminaires : Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec quelques salariés pour recueillir leurs perceptions, leurs expériences et leurs points de vue sur la thématique de notre recherche.

- Collecte de documents : Nous avons rassemblé des documents officiels de l'entreprise, tels que des rapports annuels, des brochures et des articles de presse, afin d'obtenir des informations complémentaires sur le contexte et les activités de CEVITAL.

4.2. Apports de la pré-enquête :

La pré-enquête s'est avérée riche en enseignements et a joué un rôle déterminant dans l'orientation de notre recherche :

- Familiarisation avec le terrain : La pré-enquête nous a permis de nous familiariser avec l'environnement de travail de CEVITAL, de comprendre les règles et les normes en vigueur, et de tisser des liens avec les salariés.

- Formulation des hypothèses : Les informations recueillies lors de la pré-enquête nous ont permis de formuler des hypothèses plus précises et mieux ciblées, en lien avec les réalités du terrain.

- Définition des concepts : La pré-enquête nous a permis de clarifier les concepts clés de notre recherche et de les adapter au contexte spécifique de CEVITAL.

- Choix de la méthodologie : Les données collectées lors de la pré-enquête nous ont permis de déterminer la méthodologie la plus adéquate pour mener à bien notre recherche, en tenant compte des contraintes et des opportunités du terrain.

- Détermination de l'échantillon : La pré-enquête nous a permis d'identifier les types de profils pertinents à interroger et de définir les critères de sélection de l'échantillon pour une collecte de données représentative.

4.3. La méthode utilisée:

Dans l'élaboration d'une recherche scientifique, il faut utiliser une méthode de recherche efficace pertinente, liée à la nature de notre thème qui correspond à l'objectif visé par notre recherche et c'est pour cette raison qu'on va employer la méthode quantitative qui vise d'abord à mesurer le phénomène étudié, les mesures peuvent être ordinal ou numérique avec usage de calcul.

Utilisée afin de décrire et de comparer entre différents résultats obtenus tels qu'ils sont dans la réalité.

4.4 Les techniques utilisées :

Tout recherche scientifique est déterminée par la méthode et les techniques suivies par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser et concrétiser les informations acquérir par le chercheur. En effet, les différentes étapes sont suivies par le chercheur recueillir les informations et mesurer les résultats dans le but de vérifier les hypothèses établies dans la première étape de la recherche.

4.4.1. Techniques de recueil des données :

On a utilisé l'échelle comme technique de recherche qui nous permette de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction de donner à la recherche une extension plus grand et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées.

L'échelle qu'on à utilisé développé par super (1990) intitulé Inventaire des préoccupations de carrière, qui consiste a mesure le degré de préoccupation relatif aux stades et tâches du développement de carrière, selon la théorie de Donald Super le développement de carrière passe par différents stades, tels que l'exploration, l'établissement, le maintien et le désengagement (déclin). En excluant le premier stade d'exploration et la premier sous-dimension (stabilisation) car cette étape a déjà été accomplie, puisque les enquêteurs que on a interrogé ont déjà choisi une profession et y évoluent.

Dans notre recherche constitue deux axes commence par une petite introduction qui vise à expliquer au répondant que c'est une enquête anonyme et réaliser dans le cadre d'une recherche de Master.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Le premier axe contient les principales caractéristiques sociale de répondant. Nous sommes intéressés au genre, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction et la catégorie professionnelle.

Le deuxième axe sont des questions relatives aux :

- d'évaluer les préoccupations des individus à différentes étapes de leur développement professionnel
- mesure cinq dimensions clés liées aux attitudes aux travaux tels que la cristallisation, l'exploration, le choix, la stabilisation et la maintenance. (L'échelle de Super, Thompson et Lindemann ,1988)

Tableau 5 : présentation des items de différents types d'attitudes professionnelles :

| sous-variable | dimension | Sous-dimension | items |
|--|------------------|-----------------------------|----------------|
| La satisfaction professionnelle | établissement | consolidation | 1-2-3-4-5 |
| | | avancement | 6-7-8-9-10 |
| | Maintien | Garder sa position | 11-12-13-14-15 |
| | | Mise à jour | 16-17-18-19-20 |
| | | innovation | 21-22-23-24-25 |
| L'engagement organisationnel | désengagement | ralentissement | 26-27-28-29-30 |
| | | Planification de a retraite | 31-32-33-34-35 |
| | | Vie de retraité(e) | 36-37-38-39-40 |

4.4.2. Technique d'analyse des données :

Le logicielle statistique SPSS : Et pour obtenir des bons résultats de la régression en utilisent les indices suivant :

- **Les pourcentages et les fréquences :** c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

- **La moyenne:** C'est l'ensemble de nombres est le quotient de la somme de ces nombres par nombre N d'éléments considéré.

- **Le pourcentage :** est les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

- **Test sur échantillon unique :** C'est un test pour calculer et interpréter nos données.

- **Des Fourchette de valeurs :** pour expliquer chaque partie de cette échelle la fourchette permet de catégoriser les scores des individus en fonction de leur niveau de motivation vis-à-vis de leur carrière. Elle permettra d'analyser les résultats obtenus à l'aide du logiciel SPSS et de les mettre en relation avec les différents types d'attitudes professionnelles concernées. Nos fourchettes ont été calculées pour décrire la dispersion des données de satisfaction au travail et d'engagement des employés.

-Pour ces sous-dimension (consolidation, avancement, garder sa position, mise à jours, innovation et ralentissement, planification de la retraite, vie de retraité) évaluer différentes phases ou aspects de la carrière d'une personne. Chaque une de ces sous-dimensions peut avoir jusqu'à 5 points et il y a 5 d'entre elles, faisant un total maximum de 25 points. Diviser cette gamme en trois permet de distinguer clairement ceux qui sont :

[5-11,66[faible

] 11,66-18,32[moyen

] 18,32-25] élevé.

-Pour la dimension suivante : (établissement) de façon similaire, cette dimension est évaluée sur 10 aspects, chacun noté de 1 à 5, le total possible est de 50 points. Diviser cette gamme en trois tiers similaires distingue clairement les individus qui sont :

[10-23,33[faible

] 23,33 -36,33[moyen

] 36,33 -50] élevé

-Pour la dimension : (maintien et désengagement.) est évaluée sur 15 aspects, chacun noté de 1 à 5, le total possible de points est de 75. De nouveau, la division de cette gamme en trois

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

tiers similaires distingue les individus qui sont « faibles » (15-35), « moyens » (35-55) et « élevés » (55-75) dans le désengagement de leur carrière.

[15-35]faible

] 35-55[moyen

] 55-75] élevé.

4.5. L'échantillonnage :

Comme on ne peut pas interroger toute la population, il nous fallait prélever un échantillon représentatif de cette population. Alors, nous avons opté pour un échantillonnage de type probabiliste. Il serait possible de procéder à un prélèvement aléatoire simple en se concentrant sur plusieurs caractéristiques de la population d'enquête. Notre échantillon sera construit à base de quelques caractéristiques adéquates à notre recherche qui sont : le sexe, catégorie d'âge, situation matrimoniale, niveau d'instruction, catégorie professionnelle

D'après Laurent et Rossi L'échantillonnage aléatoire simple est basé implicitement sur l'absence de structure spatiale, ce qui équivaut à considérer la variable comme homogène sur l'ensemble de la surface étudiée, il doit être évité car il constitue une importante source d'erreur. Intuitivement, il est clair que réaliser plusieurs mesures d'une même variable en des sites très proches consiste en fait à recueillir plusieurs fois des informations très proches (informations redondantes) tout en sous-échantillonnant d'autres surfaces de la zone étudiée. C'est ainsi que les pédologues utilisent généralement un plan d'échantillonnage régulier à maille carré.(Laurent & Rossi, 1997)

4.6. Population d'études :

Notre étude à été réalisé auprès d'une population de 60 agent de défièrent catégorie professionnelles de l'entreprise CEVITAL, dont on a prélevé un taux 10%

4.7. Les caractéristiques de l'échantillon :

Notre étude est réalisée auprès de 40 items dont les caractéristiques sont présentées comme suit :

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

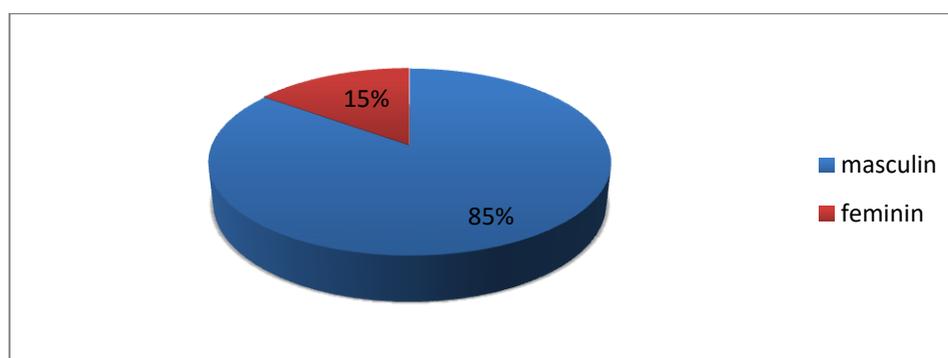
a) Le genre :

Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le genre

| Désignation | Effectifs | pourcentage |
|-------------|-----------|-------------|
| Masculin | 51 | 85% |
| feminin | 9 | 15% |
| total | 60 | 100% |

Source : output du SPSS de l'enquête

Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon le genre



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce tableau nous montre que 15% des personnes enquêtées sont des femmes, et les hommes compte à eux participant à l'enquête avec un taux de 85%.

Ces résultats indiquent clairement un déséquilibre important entre les sexes dans l'échantillon de l'enquête. Avec 85 % des participants étant des hommes, la représentation des femmes est nettement inférieure, à seulement 15 %.

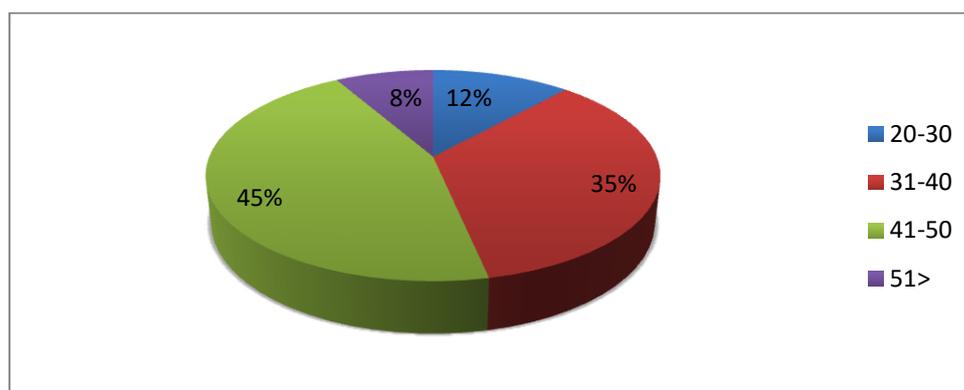
b) L'âge :

Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

| Désignation | Effectif | Pourcentage |
|---------------|----------|-------------|
| 20-30ans | 7 | 11,7% |
| 31-40ans | 21 | 35% |
| 41-50ans | 27 | 45% |
| 51ans et plus | 5 | 8,3% |
| Total | 60 | 100% |

Source : output du SPSS de l'enquête

Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Nous remarquons dans ce tableau que les résultats obtenus sont dominés par les personnes âgées entre 20-30ans (12%), par contre les autres classes (31 à 40,41 à 50 et 51 ans et plus) représentent respectivement 35%, 45% et 8%.

On constate que dans Les données présentées indiquent que l'échantillon étudié est composé d'une majorité d'individus âgés entre 41 et 50 ans, suivis par les 31-40 ans, les 20-30 ans et enfin les 51 ans et plus.

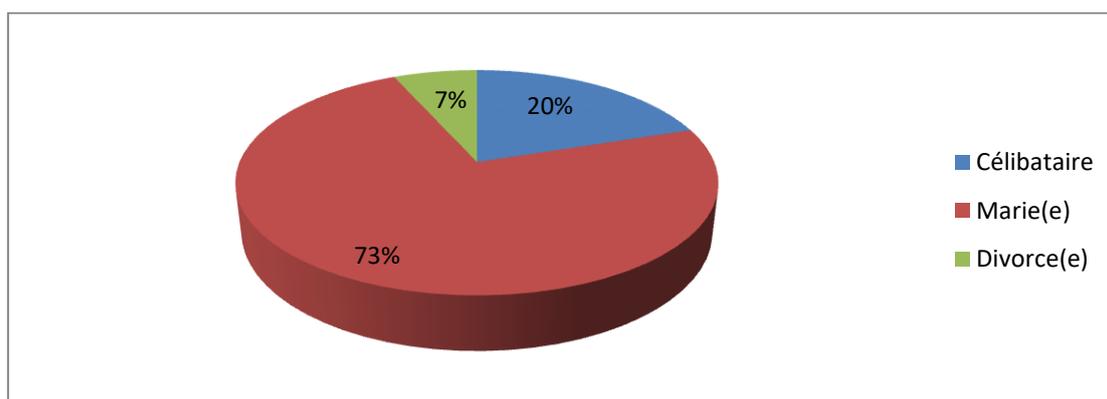
c) La situation matrimoniale :

Tableau 8: La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale

| Désignation | Effectif | Pourcentage |
|-------------|----------|-------------|
| Célibataire | 12 | 20% |
| Marie (e) | 44 | 73,3% |
| Divorce(e) | 4 | 6,7% |
| Total | 60 | 100% |

Source :output du SPSS de l'enquête

Figure 10 : La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon d'enquête sont mariés avec un taux de 73% par contre la catégorie de célibataires est de taux de 20% et les divorce avec un taux de 7%.

On déduit donc 73% la population interrogée sont mariées, ce qui en fait le groupe le plus important. Les célibataires représentent 20%, et les personnes divorcées représentent 7%. Nous pouvons conclure que les personnes mariées constituent le groupe démographique le plus répandu dans cet échantillon.

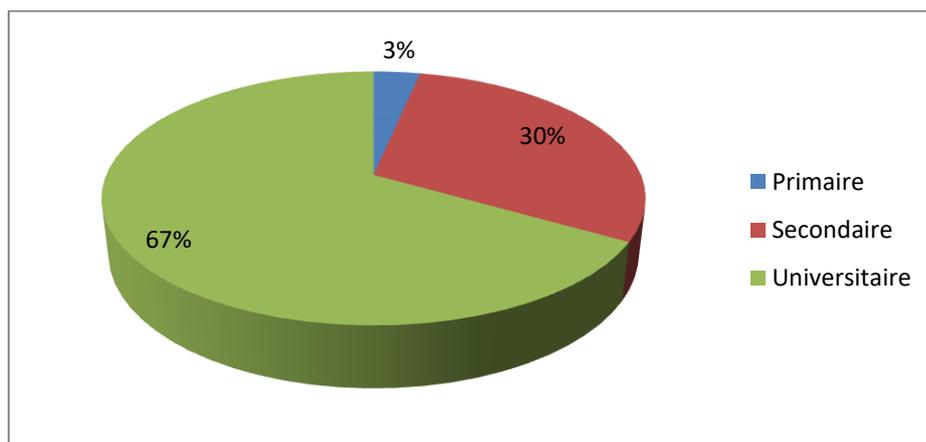
d) Niveau d'instruction :

Tableau 9 : La répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction

| Désignation | Effectif | Pourcentage |
|---------------|----------|-------------|
| Primaire | 2 | 3,3% |
| Secondaire | 18 | 30% |
| Universitaire | 40 | 66,7% |
| Total | 60 | 100% |

Source : output du SPSS de l'enquête.

Figure 11 : La répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus représente la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction, on constate que 40 salariés soit 67% ont un niveau universitaire, suivie par 18 salariés soit 30% ont un niveau secondaire, puis 2 salariés soit 3% de niveau primaire.

On constate que la majorité des salariés (67%) ont un niveau d'instruction universitaire, ce qui les oriente plutôt vers des postes de maîtrise et d'encadrement, qui requièrent des compétences intellectuelles et analytiques plus développées que les tâches d'exécution manuelle.

Les 30% de salariés avec un niveau d'instruction secondaire correspondant plus vraisemblablement aux profils orientés vers l'exécution de tâches nécessitant une certaine force physique et moins d'efforts intellectuels importants.

Le faible pourcentage de salariés avec un niveau d'instruction primaire (3%) peut s'expliquer par l'évolution des exigences du marché du travail, qui exigent de plus en plus de qualifications et de compétences intellectuelles.

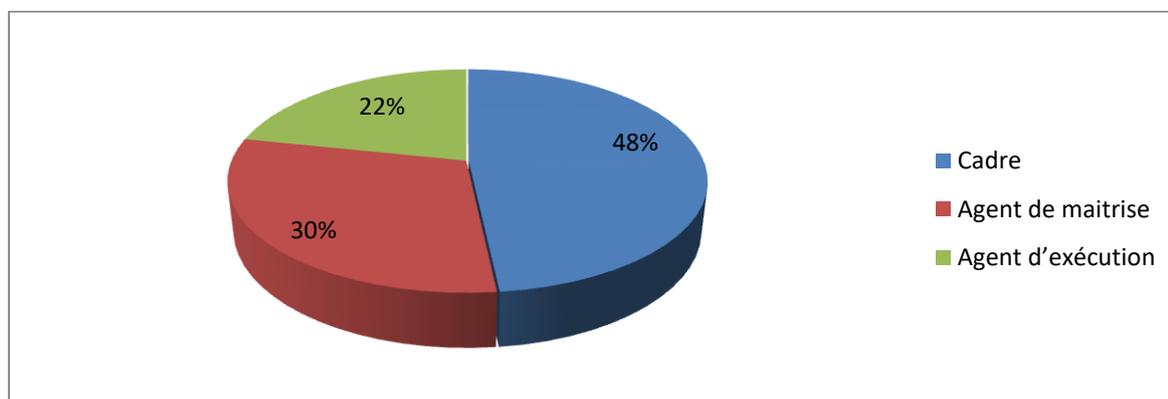
e) La catégorie professionnelle :

Tableau 10: La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.

| Désignation | Effectif | Pourcentage |
|-------------------|----------|-------------|
| Cadre | 29 | 48,3% |
| Agent de maîtrise | 18 | 30% |
| Agent d'exécution | 13 | 21,7% |
| Total | 60 | 100% |

Source : output du SPSS de l'enquête.

Figure 12 : La répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelle



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus indique une hiérarchie claire entre les catégories professionnelles au sein de l'organisation CEVITAL. Les cadres constituent le groupe le plus important, représentant près de la moitié (48,3 %) de l'effectif total. Viennent ensuite les superviseurs, qui en composent 30% des salariés. Personnel opérationnel, représentant le plus petit groupe, constitue les 21 restants 7%.

Pour cela La répartition des employés selon les catégories professionnelles met en évidence l'accent mis sur les rôles de direction au sein de l'organisation. Cela pourrait avoir des implications sur l'autonomie des employés, processus de prise de décision, et la culture organisationnelle globale.

4.8. Synthèse sur Les caractéristiques de l'échantillon :

La caractérisation de l'échantillon de cette étude révèle plusieurs aspects significatifs. Tout d'abord, en ce qui concerne le genre, l'échantillon est majoritairement masculin, avec 85% des participants étant des hommes et seulement 15% des femmes. De plus, en ce qui concerne l'âge, une majorité d'individus âgés entre 41 et 50 ans composent l'échantillon, suivi par les tranches d'âge de 31 à 40 ans, 20 à 30 ans, et enfin ceux de 51 ans et plus. Concernant la situation matrimoniale, la plupart des participants sont mariés (73%), tandis que les célibataires représentent 20% et les divorcés 7%. En ce qui concerne le niveau d'éducation, la majorité des participants (67%) ont un niveau universitaire, suivis par ceux ayant un niveau secondaire (30%), et une minorité avec un niveau primaire (3%).

Enfin, en ce qui concerne les catégories professionnelles, les cadres représentent le plus grand groupe (48,3%), suivis par les agents de maîtrise (30%) et les agents d'exécution (21,7%). Cette distribution met en lumière une forte concentration de rôles de direction au sein de l'entreprise CEVITAL, ce qui peut avoir des implications sur la dynamique organisationnelle et la répartition des responsabilités.

4.9. Les obstacles rencontrés :

Pendant la réalisation de notre recherche, nous avons été confrontés à certaines difficultés inhérentes au processus. Voici un aperçu des principaux obstacles que nous avons rencontrés:

- Contrainte temporelle dans la réalisation de notre mémoire.
- Insuffisance de la littérature existante sur notre sujet de recherche concernant l'impact de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelles.

Synthèse :

Ce chapitre présente la méthodologie employée dans notre recherche. Il débute par une présentation générale de l'entreprise CEVITAL, en mettant en lumière ses activités et son contexte organisationnel. Ensuite, il expose en détail la méthodologie de recherche adoptée, en précisant les techniques de collecte et d'analyse des données mises en œuvre. Le chapitre suivant s'articule autour de l'analyse approfondie des données recueillies. Les résultats obtenus seront confrontés aux hypothèses formulées en amont, afin de les confirmer ou les infirmer. Une discussion approfondie des résultats sera menée, en mettant en lumière les implications théoriques et pratiques de la recherche.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons présenter des résultats de l'enquête à savoir des caractéristiques des nombres de l'échantillon, les résultats de la première hypothèse, les résultats de la deuxième hypothèse, les résultats de l'hypothèse générale et enfin la discussions des résultats d'enquête et proposition.

I. Analyse et interprétation des données :

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistique (SPSS), il est important de rappeler que nous avons établi dans le chapitre précédent (Chapitre 4) les fourchettes statistiques et les paramètres qui seront employés pour l'analyse. Une définition claire de ces critères est essentielle, car elle offre un cadre de référence pour comprendre la signification des résultats à venir. Cela inclut la présentation des valeurs et de tout autre indice pertinent qui permettront une lecture précise et contextualité des données.

5.1. Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse secondaire :

La préoccupation de carrière chez les employés CEVITAL influence positivement leur satisfaction au travail.

L'objectif d'hypothèse :

Mesurer le degré de l'influence des préoccupations de carrière sur la satisfaction au travail.

Tableau 11: Présentation des statistiques de la sous-dimension la consolidation :

| Statistiques descriptives | | | | | |
|----------------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | N | Minimu m | Maximu m | Moyenn e | Ecart type |
| Consolidation | 60 | 12 | 25 | 20,38 | 3,13 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Les données statistiques relatives à la variable "consolidation" ont été recueillies auprès de 60 individus, offrant un aperçu quantitatif de cette mesure. L'analyse dévoile que les valeurs s'échelonnent entre un minimum de 12 et un maximum de 25, établissant ainsi

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

l'amplitude des scores observés dans l'échantillon. La moyenne calculée pour cette variable est de 20,38, signalant que les valeurs se concentrent autour d'un niveau relativement élevé. Toutefois, un écart type de 3,13 révèle une variabilité non négligeable au sein de cet échantillon, ce qui témoigne d'une certaine hétérogénéité dans les scores de consolidation relevés.

Tableau 12: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous dimension la consolidation :

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|---------------------|-----------------------|--|-----------|
| | Valeur de test = 0 | | | | | |
| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Consolidatio n | 50,34 | 59 | ,00 | 20,38 | 19,57 | 21,19 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "consolidation" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette . La valeur du score de test "t" est de 50,34. Les degrés de liberté (ddl) sont 59. La Signification (Sig.) bilatérale est 0, ce qui indique que les résultats sont hautement significatifs sur le plan statistique. La différence moyenne est de 20,38. Concernant l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, voici les valeurs : Limite Inférieure : 19,57.Limite Supérieure : 21,19. Si on prend en compte la fourchette donnée : la différence moyenne de 20,383 ainsi que l'ensemble de l'intervalle de confiance à 95% se trouvent dans la catégorie] 18,32-25] élevé.

Tableau 13 : Présentation des statistiques de la sous-dimension avancement

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Avancement | 60 | 14 | 25 | 19,57 | 3,16 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

La variable "Avancement" a fait l'objet d'une analyse statistique descriptive pour un ensemble de 60 individus. Selon le tableau, la valeur la plus basse enregistrée est de 14 tandis

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

que le score le plus élevé atteint 25. En se penchant sur la moyenne, celle-ci s'établit à 19,57, illustrant ainsi que les scores tendent à se regrouper vers le haut de l'échelle. Malgré cela, un écart type mesuré à 3,16 pointes vers une diversité notable dans les scores d'avancement parmi les individus étudiés, ce qui suggère une disparité dans la progression ou les réalisations des membres de l'échantillon.

Tableau 14 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension avancement :

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Avancement | 47,89 | 59 | ,000 | 19,56 | 18,75 | 20,38 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est nommée "Avancement" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette. Le tableau ci-dessous indique la valeur t est de 47,89. On l'appelle aussi le score de test "t". Les degrés de liberté (ddl) sont 59. La signification (Sig.) bilatérale est 0, ce qui indique une forte significativité statistique. La différence moyenne est de 19,56. Concernant l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, les valeurs sont les suivantes : Limite Inférieure : 18,75. Limite Supérieure : 20,38 Si on prend en compte la fourchette donnée la différence moyenne de 19,56 ainsi que l'intervalle de confiance à 95% se situent dans la catégorie] 18,32-25] élevé.

Tableau 15: Présentation des statistiques de la dimension établissement :

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Etablissement | 60 | 27 | 50 | 39,95 | 5,55 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Les statistiques descriptives concernant la variable "établissement" pour un échantillon de 60 établissements ont été compilées dans le tableau suivant. La gamme de données s'étend de 27, la valeur la plus basse, jusqu'à 50 pour la valeur la plus haute. La

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

moyenne des établissements est calculée à 39,95, révélant que la tendance centrale de nos données se situe à un niveau plutôt élevé. Toutefois, on observe une dispersion significative des valeurs autour de cette moyenne, avec un écart type de 5,55. Cette dernière mesure nous indique que les établissements varient de manière notable en termes de la variable étudiée.

Tableau 16: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension établissement :

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|---------------------|-----------------------|--|-----------|
| | Valeur de test = 0 | | | | | |
| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Etablissement | 55,73 | 59 | ,00 | 39,95 | 38,52 | 41,38 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est nommée "établissement " et ses valeurs ont été regroupées selon notre, Le tableau ci-dessous indique la valeur "t" est de 55,73. C'est également connu comme le score du test "t".Les degrés de liberté (ddl) sont de 59.La signification (Sig) bilatérale est 0, ce qui indique une forte significativité statistique. La différence moyenne est de 39,95.L'intervalle de confiance de la différence à 95 % est comme suit : Limite inférieure : 38,52. Limite supérieure : 41,38 Si on prend en compte la fourchette donnée : la différence moyenne de 39,950 ainsi que l'intervalle de confiance à 95% se situent dans la fourchette] 36,33 -50] élevé.

Tableau 17: Présentation des statistiques de la sous-dimension garder sa position :

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Garder sa position | 60 | 8 | 25 | 19,22 | 3,84 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Dans l'analyse des données de l'ensemble composé de 60 observations, les statistiques descriptives suivantes offrent un aperçu détaillé. La plus petite valeur, ou le minimum, observée au sein de ces données est de 8, tandis que la plus grande valeur, ou le maximum, atteint 25. Ces données présentent une moyenne arithmétique de 19,22, illustrant la centralité ou la tendance générale des observations. Avec un écart type de 3,84, il est clair qu'il existe

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

une dispersion notable autour de cette moyenne. Ce niveau de variabilité signale que, bien que la moyenne de l'ensemble soit de 19,22 pour la notion de "Garder sa position", les observations individuelles s'étendent sur une large gamme de valeurs, allant de 8 à 25.

Tableau 18: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension garder sa position:

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|--------------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Garder sa position | 38,67 | 59 | ,00 | 19,21 | 18,22 | 20,21 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "garder sa position" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette, Les résultats du test indiquent la valeur "t" est de 38,67. Il s'agit de la valeur du score du test "t". Les degrés de liberté (ddl) sont de 59. La signification (Sig.) bilatérale est 0, ce qui indique une forte significativité statistique. La différence moyenne est de 19,21. L'intervalle de confiance de la différence à 95% est : Limite inférieure : 18,22. Limite supérieure : 20,21 Si on prend en compte la fourchette donnée: nous pouvons conclure que la différence moyenne de 19,21 ainsi que l'intervalle de confiance à 95% se situent dans la catégorie] 18,32-25] élevé.

Tableau 19: Présentation des statistiques de la sous-dimension mise à jour :

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Mise à jour | 60 | 11 | 25 | 19,30 | 3,46 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

L'ensemble de données composé de 60 observations a été résumé à travers un tableau de statistiques descriptives, dont les détails sont les suivants : le minimum, étant la plus petite valeur recensée, s'établit à 11. À l'opposé, le maximum, ou la plus grande valeur observée, est de 25. La moyenne, calculée en divisant la somme totale des valeurs par le nombre

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

d'observations, est de 19,30, suggérant que les valeurs se concentrent autour de ce chiffre. En ce qui concerne la dispersion des données, l'écart type se chiffre à 3,46, marquant ainsi une dispersion modérée autour de la moyenne. Ces mesures statistiques révèlent que, pour la variable "Mise à jour", les valeurs tendent à fluctuer autour de la moyenne de 19,30 avec des variations qui restent dans une fourchette raisonnable, s'étendant du minimum de 11 jusqu'au maximum de 25.

Tableau 20: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension mise à jour:

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|-------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Mise à jour | 43,19 | 59 | ,00 | 19,30 | 18,41 | 20,19 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "mise à jour" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette, Nous avons un échantillon unique avec le score de test "t" est de 43,19. Les degrés de liberté (ddl) sont 59. La Signification (Sig) bilatérale est, 00, ce qui indique que le résultat est hautement significatif sur le plan statistique. La différence moyenne est de 19,30. Pour l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, voici les valeurs : Limite Inférieure : 18,41. Limite Supérieure : 20,19. Considérant les fourchettes : la différence moyenne (19,300) se situe dans la catégorie] 18,32-25] 'Élevé'.

Tableau 21: Présentation des statistiques de la sous-dimension innovation:

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Innovation | 60 | 10 | 25 | 19,07 | 3,38 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives résumant les données d'un ensemble de 60 observations. Les statistiques décrites sont les suivantes : L'innovation a une

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

valeur minimale de 10 et une valeur maximale de 25. La moyenne des scores d'innovation est de 19,07. La moyenne est la somme de toutes les valeurs divisées par le nombre total de valeurs. C'est un indicateur du score moyen pour l'innovation dans ces observations. L'écart type est de 3,38. L'écart type est une mesure de la dispersion des valeurs, un écart type plus élevé signifie des valeurs plus dispersées.

Tableau 22: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension innovation :

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Innovation | 43,57 | 59 | ,00 | 19,06 | 18,19 | 19,94 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "innovation" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette. La valeur du score de test "t" est de 43,57. Les degrés de liberté (ddl) sont 59. La Signification (Sig.) bilatérale est 0, ce qui indique que le résultat est hautement significatif sur le plan statistique. La différence moyenne est de 19,067. Concernant l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, voici les valeurs : Limite Inférieure : 18,19. Limite Supérieure : 19,94. Si on prend en compte nos fourchettes la différence moyenne (19,06) se situe dans la catégorie] 18,32-25] 'Élevé'.

Tableau 23: Présentation des statistiques de la dimension maintien

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| maintien | 60 | 36,00 | 75,00 | 57,58 | 8,26 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau qui nous est présenté résume les statistiques descriptives relatives à la variable "maintien" pour un échantillon de 60 établissements. La plus petite valeur enregistrée pour cette variable est de 36, alors que la plus grande atteint 75, dénotant un large éventail de résultats. La moyenne de ces établissements est calculée à 57,58, ce qui suggère

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

que les scores tendent à être relativement élevés. Cependant, on note également une certaine variabilité parmi les établissements, reflétée par un écart type de 8,26. Cette dernière mesure indique qu'il y a une diversité significative dans les scores de maintien autour de la moyenne calculée.

Tableau 24: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension maintien :

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Maintien | 53,99 | 59 | ,00 | 57,58 | 55,44 | 59,71 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "maintien " et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette, La valeur du score de test "t" est de 53,99. Les degrés de liberté (ddl) sont 59. La Signification (Sig.) bilatérale est 0, ce qui indique que les résultats sont hautement significatifs sur le plan statistique. La différence moyenne est de 57,58. Concernant l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, voici les valeurs: Limite Inférieure : 55,44.Limite Supérieure : 59,71Selon notre la fourchette: la différence moyenne de 57,58se trouve dans la catégorie] 55-75] élevé.

Tableau 25: Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension établissement et maintien :

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|---------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Établissement | 55,73 | 59 | ,00 | 39,95 | 38,52 | 41,38 |
| Maintien | 53,99 | 59 | ,00 | 57,58 | 55,45 | 59,72 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus concernant cette hypothèse, Semble avoir une influence significative sur leur satisfaction. Concernant la préoccupation 'établissement', la valeur moyenne est de 39,95 avec un intervalle de confiance de 95% allant de 38,52 à 41,38. Les tests statistiques se sont avérés significatifs ($p < .000$), ce qui soutient l'hypothèse d'une influence positive de la préoccupation d'établissement sur la satisfaction des

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

employés. Quant à la préoccupation 'maintien', la valeur moyenne est de 57,58 avec un intervalle de confiance de 95% allant de 55,45 à 59,72. Les tests statistiques se sont également avérés significatifs ($p < .000$), renforçant l'idée d'une influence positive de la préoccupation de maintien sur la satisfaction des employés. Ces résultats suggèrent que la satisfaction des employés de CEVITAL est effectivement influencée positivement par leurs préoccupations de carrière. Les employés qui semblent attachés à la stabilisation et à la pérennité de leur carrière au sein de CEVITAL, affichent un niveau de satisfaction plus élevé.

5.2. Analyse des données et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse secondaire :

Les préoccupations de carrière chez les employés de l'entreprise CEVITAL influence positivement leur l'engagement au travail.

L'objectif d'hypothèse :

Mesurer le degré de l'influence des préoccupations de carrière sur l'engagement au travail.

Tableau 26: Présentation des statistiques de la sou-dimension ralentissement:

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Ralentissement | 60 | 11 | 30 | 21,77 | 3,69 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Dans le cadre de l'analyse des données concernant la variable "ralentissement", mesurée sur un échantillon de 60 individus, les statistiques descriptives fournissent une vue d'ensemble éclairante. La valeur minimale est de 11, tandis que la valeur maximale s'étend jusqu'à 30. Avec une moyenne significative de 21,77, il apparaît clairement que les scores attribués à la variable "Ralentissement" se positionnent dans la tranche supérieure de l'échelle, qui va de 11 à 30. Cela indique un consensus général parmi les participants vers une évaluation élevée de "Ralentissement". L'écart type, quant à lui, est de 3,69, soulignant une faible dispersion des scores autour de la moyenne mentionnée. Cela suggère que les réponses des participants sont relativement homogènes, gravitant autour de la moyenne de 21,77.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Tableau 27 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension ralentissement :

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Ralentissement | 45,65 | 59 | ,00 | 21,77 | 20,81 | 22,72 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est "ralentissement" et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette, Nous avons un échantillon unique avec la valeur du score de test "t" est de 45,65. Les degrés de liberté (ddl) de cette étude sont de 59. La Signification (Sig.) bilatérale est 000 (ou moins que 0,05) ce qui indique que les résultats sont statistiquement significatifs. La différence moyenne est de 21,767. Concernant l'intervalle de confiance de la différence à 95 %, Cela signifie que nous pouvons être à 95 % confiants que la véritable valeur se situe entre le bas (20,81) et le haut (22,72) de cet intervalle pour la différence de moyenne de 21,77 se situerait dans la catégorie] 18,32-25] élevé.

Tableau 28:Présentation des statistiques de la sou-dimension planification de la retraite:

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Planification de la retraite | 60 | 5 | 25 | 16,95 | 4,85 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Dans une analyse portant sur la "planification de la retraite" auprès d'un échantillon de 60 individus, un tableau de statistiques descriptives a permis de dresser un portrait intéressant des tendances observées. La distribution des données sur cette variable révèle une valeur minimale de 5 et une valeur maximale de 25, indiquant une certaine variabilité dans la manière dont les individus abordent la planification de leur retraite. La moyenne se situe à 16,95, ce qui suggère que, globalement, les réponses se concentrent autour de cette valeur sur l'échelle de mesure utilisée. L'écart type, mesurant la dispersion des réponses, est de 4,85, traduisant ainsi la diversité d'opinions parmi les répondants. En résumé, bien que les opinions

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

sur la planification de la retraite soient variées et assez dispersées, la tendance générale indique une orientation moyenne des scores aux alentours de 16,95, reflétant une préoccupation modérée pour ce sujet au sein de l'échantillon étudié.

Tableau 29 : Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension planification de la retraite:

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|------------------------------|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| Valeur de test = 0 | | | | | | |
| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Planification de la retraite | 27,06 | 59 | ,00 | 16,95 | 15,70 | 18,20 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'un test statistique sur échantillon unique. La variable testée est " planification de la retraite " et ses valeurs ont été regroupées selon notre fourchette. Notre analyse révèle un score de test "t" obtenu dans notre étude est de 27,06, avec des degrés de liberté (ddl) fixés à 59. La signification (Sig) bilatérale observée est de 0, soit moins que 0,05, ce qui révèle que les résultats de notre étude sont d'une statistique significative. De plus, la différence moyenne dans notre recherche est de 16,95. En considérant un intervalle de confiance de 95 %, nous pouvons affirmer que cette différence moyenne de 16,95 appartient à la catégorie] 11,66-18,32[moyen.

Tableau 30 : Présentation des statistiques de la sou-dimension vie de retraité :

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| Vie de retraite | 60 | 5 | 25 | 16,85 | 4,54 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

L'examen des statistiques descriptives relatives à la perception de la "vie de retraité" pour un groupe de 60 individus .On constate que les valeurs s'étendent de 5 à 25, avec une valeur minimale de 5 et une valeur maximale de 25. La moyenne, se chiffrant à 16,85, indique que la majorité des individus ont une perception légèrement positive de leur vie de retraité. L'écart type de 4,54 pointe vers une variabilité présente dans les évaluations, sans

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

toutefois être trop marquée. Cela implique que, si les avis varient, ils ne s'en écartent généralement pas de manière extrême. En somme, ces résultats statistiques traduisent une tendance générale positive parmi les personnes interrogées concernant leur vie à la retraite, avec une dispersion modérée des opinions individuelles.

Tableau 31: Présentation de Test sur échantillon unique de la sous-dimension vie de retraité :

| Test sur échantillon unique | | | | | | | |
|-----------------------------|----|-------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| Valeur de test = 0 | | | | | | | |
| | | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Vie de retraite | de | 28,78 | 59 | ,00 | 16,85 | 15,68 | 18,02 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Dans notre étude sur la variable « vie de retraité », nous utilisons un échantillon unique. Notre analyse révèle un score de test "t" de 28,78 et des degrés de liberté (ddl) fixés à 59. Une signification (Sig) bilatérale de 0 est observée, ce qui souligne que nos résultats présentent une haute signifiacnce statistique. Par ailleurs, la différence moyenne que nous avons déterminée est de 16,85. En tenant compte d'un intervalle de confiance de 95%, nous avons confiance que la vraie différence de moyenne se situe quelque part entre 15,68 et 18,02. Nos résultats sont non seulement statistiquement significatifs (comme l'indique une valeur p inférieure à 0,05), mais ils révèlent également un niveau moyen. En appliquant notre fourchette de valeurs, il apparaît que notre différence moyenne de 16,85 se situe dans la catégorie] 11,66-18,32[moyen.

Tableau 32 : Présentation des statistiques de la dimension désengagement :

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| Désengagement | 60 | 26 | 72 | 55,57 | 11,36 |
| N valide (liste) | 60 | | | | |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

L'analyse des données relatives à la variable "désengagement" au sein d'un échantillon de 60 personnes fournit des indices précieux sur les attitudes des individus. Les chiffres

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

révèlent une valeur minimale de 26 et une valeur maximale de 72, mettant en lumière une gamme étendue de réponses concernant le degré de désengagement. La moyenne calculée à 55,57 fait ressortir une inclination vers un niveau modéré à élevé de désengagement parmi le groupe. Avec un écart type de 11,36, il devient évident que les scores sont assez dispersés, ce qui signifie que, malgré une tendance générale vers un désengagement significatif, le ressenti individuel varie considérablement. En somme, ces résultats dessinent un panorama où le désengagement est présent de manière notable, mais avec des intensités qui fluctuent d'un individu à l'autre.

Tableau 33 : Présentation de Test sur échantillon unique de la dimension désengagement :

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-----|---------------------|-----------------------|---|-----------|
| Valeur de test = 0 | | | | | | |
| | T | Ddl | Sig. (Bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Désengagement | 37,90 | 59 | ,00 | 55,57 | 52,63 | 58,50 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus, la valeur de test (t) pour la variable désengagement est dans la catégorie 55-75] élever selon notre fourchette et signifie que la différence entre la moyenne de la souffrance de carrière et de l'engagement est statistiquement significative ($p < 0,001$). Autrement dit, la différence que nous observons n'est pas due au hasard, mais reflète une tendance concrète. La différence moyenne pour la variable désengagement est négative, ce qui indique que les employés ayant une plus grande préoccupation vis-à-vis de leur carrière ont tendance à manifester un niveau de désengagement inférieur et par conséquent, un engagement plus marqué envers leur travail. En outre, l'intervalle de confiance à 95% pour la variable de désengagement exclut la valeur 0, renforçant l'assertion que la corrélation entre la perception de carrière et l'engagement est statistiquement conséquente.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

5.3. Analyse des données et interprétation des résultats de L'hypothèse principale:

L'hypothèse principale:

Les préoccupations de carrière influencent les attitudes professionnelles des employés au sein de l'entreprise CEVITAL.

L'objectif d'hypothèse :

Examiner la relation entre la préoccupation de carrière et les attitudes professionnelles.

Tableau 34: Présentation de Test sur échantillon unique des dimensions (établissement, maintien et désengagement) :

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 0 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Établissement | 55,73 | 59 | ,00 | 39,95 | 38,52 | 41,38 |
| Maintien | 53,99 | 59 | ,00 | 57,58 | 55,45 | 59,72 |
| Désengagement | 37,90 | 59 | ,00 | 55,57 | 52,63 | 58,50 |

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus, les valeurs de test (t) pour les trois variables (établissement, maintien et désengagement) sont très élevées et significativement différentes de 0 ($p < 0,001$). Ceci implique que les différences observées entre les moyennes de la préoccupation de carrière et des attitudes professionnelles (satisfaction et engagement) ne peuvent être attribuées à des variations aléatoires. Les différences moyennes pour les trois variables (établissement, maintien et désengagement) sont positives et statistiquement significatives, indiquant que les employés qui démontrent une attention plus soutenue à l'égard de leur carrière tendent à présenter des attitudes professionnelles globalement plus affirmatives (niveaux accrus de satisfaction et d'engagement, et désengagement atténué). Les intervalles de confiance à 95% pour ces variables excluent la valeur 0, ce qui soutient la notion que les écarts relevés entre les moyennes relatives à la préoccupation de carrière et les attitudes professionnelles ne sont pas fortuits mais véritablement indicatifs d'une tendance significative.

II. Discussion des résultats

5.1. Discussion des résultats relatifs à la première hypothèse secondaire:

D'après la lecture statistique de la première hypothèse stipulant : « La préoccupation de carrière chez les employés CEVITAL influence positivement leur satisfaction. » En se basant sur l'analyse statistique, il est clair que la préoccupation de carrière a un impact significatif sur la satisfaction des employés. Cela peut s'expliquer par l'idée qu'une personne qui se préoccupe de sa carrière s'engage plus dans son travail, car elle voit son rôle actuel comme une étape importante vers ses objectifs de carrière à long terme. En conséquence, elle est plus susceptible d'apprécier son travail, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction au travail.

De plus, nos résultats se conforment avec de nombreuses recherches antérieures qui ont montré des liens forts de la satisfaction au travail. Un employé qui considère positivement son développement de carrière présente un niveau élevé d'implication, de performance et d'efficacité, ce qui peut mener à une plus grande satisfaction.

Toutefois, il est important de noter que l'impact positif de la préoccupation de carrière sur la satisfaction au travail peut être influencé par différents facteurs, tels que le soutien de l'organisation pour le développement de carrière, le sentiment d'équité dans le traitement au travail, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, et la culture organisationnelle. Ainsi, CEVITAL, en tant qu'employeur, a un rôle clé à jouer en veillant à ce que ces facteurs soient positifs, pour améliorer davantage la satisfaction de ses employés.

En examinant les résultats de notre étude, il est important de noter que plusieurs recherches antérieures ont également mis en évidence une corrélation positive entre la préoccupation de carrière et la satisfaction au travail.

L'étude menée par NESRINE Tarhouni et Khoulood Senda Bennani dans le cadre de Management & Sciences Sociales (2021) soutient cette hypothèse en mettant en lumière l'impact positif de la préoccupation de carrière sur la satisfaction des employés. Les résultats de cette recherche soulignent que les employés de CEVITAL qui accordent une importance significative à leur carrière ont tendance à être plus satisfaits de leur travail.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Étude réalisée par Eric Gosselin, Renaud Paquet et Brenda Marcoux en 2009 se concentre sur l'impact des différentes étapes de la carrière, telles que définies par la théorie de Donald Super, sur les attitudes des employés envers le travail. Ont montré que les individus sont en quête d'informations sur différentes options de carrière ils peuvent donc avoir une attitude de curiosité et d'ouverture. Ensuite, lors de l'étape d'établissement, les individus se concentrent sur la construction de leur carrière et peuvent développer une attitude de motivation et de détermination. Au milieu de carrière, les individus sont généralement plus stables dans leur carrière et peuvent avoir une attitude de satisfaction et de stabilité.(Gosselin et al., 2009)

L'étude de Khalil Aït Saïd apporte une dimension supplémentaire pour comprendre cet impact. Elle met en évidence que la satisfaction professionnelle ne repose pas uniquement sur des critères objectifs tels que le salaire ou la position, mais est également fortement influencée par des critères subjectifs et personnels. Ainsi, l'étude suggère que les employés de CEVITAL, en mettant l'accent sur des aspects subjectifs de leur carrière tels que leur épanouissement personnel, la capacité à équilibrer les sphères professionnelles et personnelles, le sentiment de reconnaissance et les possibilités d'évolution professionnelle, peuvent percevoir un succès de carrière, ce qui entraîne une plus grande satisfaction au travail.(Khalil AÏT Saïd, 2018)

D'autre étude effectuée par Amabile et Kramer, résumée dans leur œuvre "The Progress Principle:Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work" (2011), offre un appui solide à notre recherche. Ces chercheurs mettent en lumière l'importance des accomplissements quotidiens modestes en tant que vecteur essentiel de gratification interne pour les salariés. Ils soutiennent le sentiment d'avancement dans la réalisation de tâches important pour les objectifs de carrière personnels et un moteur puissant de la satisfaction professionnelle. Cette recherche démontre donc que la préoccupation de carrière et l'engagement dans le travail contribuent de façon significative à une perception positive du rôle professionnel et à une satisfaction accrue au travail. Par conséquent, elle affirme que l'intérêt qu'un employé porte à l'évolution de sa propre carrière et son investissement dans ses missions sont des facteurs qui influencent positivement le ressenti vis-à-vis de son rôle dans l'entreprise et contribuent de manière significative à son contentement professionnel.(Amabile & Kramer, 2011).

5.2. Discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse secondaire:

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

D'après la lecture statistique de la deuxième hypothèse stipulant « Les préoccupations de carrière chez les employés de l'entreprise CEVITAL influence positivement leur l'engagement ». Cette discussion avance l'idée que les aspirations professionnelles et les perspectives de carrière des employés peuvent être le moteur d'un lien renforcé avec leur employeur, particulièrement à CEVITAL. En acceptant l'hypothèse d'un impact bénéfique des préoccupations de carrière sur l'engagement des employés, cela implique de manière implicite que CEVITAL a su mettre en place des politiques efficaces de gestion des talents. En se concentrant sur l'évolution professionnelle continue de ses collaborateurs, elle ne se limite pas à améliorer le bien-être et la satisfaction au travail de ces derniers, mais forge également un engagement plus solide envers l'entreprise. Cela se traduit par la création d'une culture d'entreprise valorisée, la fidélisation des employés et une amélioration de la performance organisationnelle, ce qui valide notre hypothèse. Lorsque les collaborateurs perçoivent un investissement de la part de l'entreprise dans leur avenir professionnel, ils sont naturellement plus disposés à contribuer activement au succès de l'organisation. Cette dynamique est notamment observée dans l'étude portant sur "L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des KnowledgeWorkers". Cette recherche explore la manière dont les connaissances et l'expertise des travailleurs, valorisées à travers leur rémunération, influent sur leur engagement organisationnel, analysé à travers trois dimensions : affective, de continuation, et normative. Selon cette étude, une rémunération jugée équitable et satisfaisante conduit les travailleurs du savoir à développer un sentiment d'appartenance affective envers leur entreprise. Ils sont aussi susceptibles d'éprouver un engagement de continuation, voyant leur rétribution comme avantageuse comparée aux alternatives disponibles sur le marché. Cette perspective souligne l'importance de la perception des perspectives de carrière et du retour financier sur l'investissement professionnel, participant ainsi au renforcement de la motivation, la progression de carrière, et l'adhésion à des objectifs à long terme. Par conséquent, dès les attitudes professionnelles optimales émergentes, telles que le dévouement, une productivité accrue, et un sens prononcé de l'initiative.(Trabelsi & Le Berre, 2009)

Une autre étude fondamentale réalisée par Meyer et Allen en 1991 a joué un rôle déterminant dans la compréhension de l'engagement organisationnel grâce à leur modèle tridimensionnel. Ce modèle distingue trois aspects clés de l'engagement : l'affectif, le continu et le normatif. L'engagement affectif se manifeste par un sentiment profond d'attachement émotionnel, de l'identification et de la participation active d'un employé à sa société.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

L'engagement continu évoque la conscience de l'employé des coûts personnels et professionnels qu'impliquerait son départ de l'organisation. Enfin, l'engagement normatif fait allusion au sentiment de devoir qui motive l'employé à rester au sein de son entreprise actuelle. Ces chercheurs ont mis en évidence l'importance capitale que représentent la valorisation des contributions individuelles et la mise à disposition d'opportunités de croissance professionnelle pour encourager ces types d'engagement. (Meyer & Allen, 1991)

Appliquant cela au contexte de CEVITAL et à notre hypothèse, on peut donc dire que l'intérêt que porte l'entreprise à la trajectoire professionnelle de ses employés peut influencer positivement leur engagement sur ces trois dimensions. En offrant reconnaissance et perspectives de développement, CEVITAL ne se contente pas d'augmenter le bien-être de ses salariés ; elle encourage également leur volonté de s'investir et de persister au sein de l'organisation, en vertu de considérations affectives, ainsi que d'un calcul des avantages et d'un sens du devoir. Cela exprime bien comment le suivi des aspirations professionnelles chez CEVITAL peut se traduire par un engagement accru de la part des employés.

Par ailleurs notre analyse suggère que la gestion stratégique des rémunérations joue un rôle crucial dans la façon dont les employés envisagent leur trajectoire professionnelle et leur engagement envers l'entreprise. Proposer des rémunérations compétitives et des plans de développement de carrière clairement définis peut considérablement favoriser l'engagement des travailleurs du savoir, influençant dès lors positivement leurs attitudes et comportements professionnels. Ainsi, en se focalisant sur les aspirations de carrière de ses employés, CEVITAL peut non seulement enrichir leur expérience professionnelle mais aussi solidifier leur engagement envers l'organisation, notre étude révèle que lorsque les travailleurs du savoir jugent que leur rémunération est juste et adéquate, ils sont plus susceptibles de développer un engagement affectif envers leur entreprise. Ils peuvent également ressentir un engagement de continuation si la rémunération est vue comme largement avantageuse par rapport aux alternatives sur le marché du travail.

5.2. Discussion des résultats relatifs à l'hypothèse principale :

D'après la lecture statistique de l'hypothèse principale : « Les préoccupations de carrière influencent les attitudes professionnelles des employés au sein de l'entreprise CEVITAL. » L'objectif de cette étude consiste à souligner l'importance des attentes et des aspirations professionnelles sur le comportement au travail. Les employés qui perçoivent des possibilités de développement de carrière au sein d'entreprise CEVITAL tendent à démontrer

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

une motivation intrinsèque plus forte, une meilleure satisfaction au travail et un engagement accru envers l'organisation. L'opportunité de progresser, de se voir confier des responsabilités croissantes et d'obtenir une reconnaissance pour leurs compétences peut les inciter à adopter une attitude plus proactive et positive. Il est utile de s'appuyer sur des études antérieures qui analysent l'impact des aspirations de carrière sur le comportement des employés.

Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), les individus sont motivés à croître et changer par des besoins innés de compétence, d'autonomie et d'appartenance. Lorsque les employés sentent que leur carrière répond à ces besoins, leur motivation intrinsèque s'accroît, ce qui améliore leur performance. CEVITAL, en soutenant le développement des carrières aligné sur ces besoins psychologiques, pourrait donc cultiver des attitudes professionnelles plus positives.

Une étude menée par Ng et Feldman (2014) soutient notre hypothèse, indiquant que les individus qui se soucient activement de leur développement de carrière ont tendance à être plus engagés, plus satisfaits de leur travail et à présenter une meilleure performance au travail. Les auteurs suggèrent que cet engagement peut être dû à l'alignement entre les objectifs de carrière des employés et les objectifs de l'organisation. (Ng & Feldman, 2014) elle met en avant que le succès de carrière subjectif est multidimensionnel et peut être influencé par différents facteurs tels que l'équilibre travail-vie personnelle, les accomplissements personnels, les relations interpersonnelles au travail et la reconnaissance par les pairs et les superviseurs. Les organisations peuvent adapter leur gestion des ressources humaines pour mieux répondre aux aspirations de leurs employés, ce qui est essentiel pour le développement d'une culture d'entreprise positive et performante, comme au sein de CEVITAL, où les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles sont étroitement interconnectées.

Donc l'entreprise doit maintenir une stratégie proactive en matière de gestion de carrière, en mettant en œuvre des politiques qui soutiennent le développement professionnel et personnel des employés, afin de promouvoir des attitudes positives et productives au travail.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Synthèse :

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé d'analyser et de discuter les résultats des hypothèses avancées dans notre recherche concernant l'étude d'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelle au sien de CEVITAL.

Ces résultats permettent de confirme l'importance des initiatives de développement de carrière pour susciter et maintenir des attitudes professionnelles positives chez les employés. En favorisant une culture d'entreprise qui prône l'épanouissement professionnel, CEVITAL démontre son engagement à cultiver un espace de travail dynamique et motivant, dans lequel chaque individu peut tracer un parcours professionnel à la mesure de ses ambitions.

Conclusion

Conclusion :

A la fin de notre travail de recherche portant sur : « L'étude d'influence de la préoccupation de carrière sur les attitudes professionnelles » nous avons pu affirmer que les perceptions individuelles des employés concernant leur développement de carrière jouent un rôle essentiel dans l'établissement de leurs attitudes au travail. Il est devenu évident que lorsque l'employé perçoit des possibilités d'avancement et de croissance au sein de son organisation, son engagement augmente, tout comme sa satisfaction professionnelle.

Notre exploration approfondie de la relation complexe entre les préoccupations de carrière et les attitudes professionnelles a permis de mettre en lumière toute l'influence que peut avoir la perspective de développement professionnel sur l'engagement, la satisfaction, et le comportement des individus au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tout au long de parcours de notre recherche, il est apparu clairement que les politiques et pratiques de gestion de carrière, lorsqu'elles sont adéquatement mises en œuvre, ont le potentiel de créer un personnel plus engagé et satisfait. Toutes ça se traduit par des attitudes positives telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnelle, qui sont bénéfiques tant pour les individus que pour la collectivité de l'entreprise.

Notre recherche au sein de l'entreprise CEVITAL, nous a permis de mettre en pratique les concepts théoriques acquis précédemment. Cette période de stage a été déterminante pour comprendre la valeur que l'entreprise accorde aux stratégies d'adaptation et à l'autonomie professionnelle. Spécifiquement, nous avons pu observer et apprendre comment CEVITAL intègre la formation professionnelle, l'optimisation des postes de travail, l'amélioration des conditions de travail et le bien-être des salariés au cœur de sa politique RH.

En premier lieu, notre première hypothèse confirmée par l'analyse des résultats statistiques recueillis. Effectivement, notre étude démontre que la préoccupation de carrière chez les employés de CEVITAL joue un rôle prépondérant dans leur niveau de satisfaction au travail. Cette corrélation positive suggère que lorsque les employés perçoivent des opportunités de progression et des perspectives de développement professionnel au sein de l'entreprise, cela se reflète favorablement dans leur appréciation globale de leur environnement de travail.

Par la suite, notre deuxième hypothèse s'avère également être appuyée par les données recueillies au cours de notre étude au sein de CEVITAL. Les analyses statistiques, ont mis en

lumière qu'une préoccupation de carrière bien encadrée chez les salariés influence de façon positive leur niveau d'engagement dans l'entreprise.

Par ailleurs, notre hypothèse principale révèle effectivement que les attentes et objectifs de carrière des employés de CEVITAL exercent une influence notable sur leurs attitudes au travail, affectant positivement leur satisfaction et leur engagement professionnelle, ce qui se traduit par une productivité accrue et une meilleure ambiance de travail.

Pour conclure, en déduit que l'attention portée au développement professionnel est cruciale, contribuant significativement à l'augmentation de la satisfaction et à l'intensification de l'engagement des salariés, ce qui souligne l'importance pour l'entreprise d'intégrer ces considérations dans sa stratégie de gestion des ressources humaines.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrage :

1. Annick, H. (2010). *Toute la fonction Ressources Humaines* (2^e éd.). Dunod.
2. Akremi, A. E., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel – Volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. De Boeck Supérieur.
3. Campoy Eric, Etienne, M., Karim, M., Valérie, N., & Gillet Roland. (2008). *gestion des ressources humaines*. Pearson Education.
4. Daniel, C., & Bernard, M. (2005). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (6^e éd.). Dunod
5. Gosselin, E., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations* (5^e édition). Chenelière Éducation.
6. Guillot-Soulez Chloé. (2017). *La gestion des ressources humaines* (9^e éd.). Gualino.
7. Jacques, R., Patrice, R., & Christian, V. (2009). *Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel Comportement organisationnel-* (1^{re} éd., Vol. 3). De Boeck.
8. Jean-Léon, B., & Jean-Claude, D. (2003). *Des attitudes aux attributions sur la construction sociale de la réalité* (Vol. 2). PUG.
9. Jean-Marie, P. (2007). *Ressources humaines* (11^e éd.). Vuibert.
10. Jean-Marie, P. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes* (6^e éd.). Vuibert.
11. Jean-Marie, P. (2017). *Ressources humaines et gestion des personnes* (9^e éd.). Vuibert.
12. Jean-Marie, P. (2008). *Gestion des ressources humaines* (15^e éd.). Vuibert.
13. Jean-Paul, J. (2002). *Gestion des ressources humaines Principes et points-clés*. ellipses.
14. Jean-Pierre, C. (2002). *Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas particuliers*. (4^e éd.). Armand Colin
15. Landier, H. (2007). *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
16. Lethielleux, L. (2011). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* (5^e éd.). Gualino.
17. Maurice, T., Cécile, D., Eléonore, M., & Anne-Françoise, B. (2007). *fonction Rh politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson.

18. McShane, S. L., Steen, S. L., & Benabou, C. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe (2e édition)*. Chenelière/McGraw-Hill
19. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, & CHEVALIER. (2004). *Gestion des ressources humaines. (2^e éd.)*. AbeBooks.
20. Stephen, R., & Timothy, J. (2014). *comportements organisationnels (16^e éd.)*. Pearson.
21. Sylvie St-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haines, & Jean-Pierre Brun. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines (5^e éd.)*. Chenelière Éducation
22. Vernet, É. (2017). *Technique d'étude de marche (Vol. 7)*. Vuibert.

Article & revue :

1. Durand, M. (1972). Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens. *Sociologie du travail*, 14(2), 185-212. <https://doi.org/10.3406/sotra.1972.1736>
2. Cerdin, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global: *Management & Avenir*, n° 1(1), 155-175. <https://doi.org/10.3917/mav.001.0155>
3. Corff, Y. L., & Gingras, M. (2011). L'Inventaire des préoccupations de carrière : Une mesure de l'adaptabilité à la carrière. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40/1, Article 40/1. <https://doi.org/10.4000/osp.3011>
4. Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, 302(2), 13-28. <https://doi.org/10.3917/hume.302.0013>
5. Gosselin, D., Skola, D., Coufal, N. G., Holtman, I. R., Schlachetzki, J. C. M., Sajti, E., Jaeger, B. N., O'Connor, C., Fitzpatrick, C., Pasillas, M. P., Pena, M., Adair, A., Gonda, D. D., Levy, M. L., Ransohoff, R. M., Gage, F. H., & Glass, C. K. (2017). An environment dependent transcriptional network specifies human microglia identity. *Science*, 356(6344), eaal3222. <https://doi.org/10.1126/science.aal3222>
6. Gosselin, E., Dolan, S. L., Tremblay, J.-F., & Bénard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : Nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Ad machina: l'avenir de l'humain au travail*, 6, 148-178. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1511>
7. Gosselin, E., L. Dolan, S., Tremblay, J.-F., & Bénard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : Nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Ad machina*, 6, 148-178. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1511>

8. Gosselin, E., Paquet, R., & Marcoux, B. (2009). Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 171-192. <https://doi.org/10.7202/037446ar>
9. Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2018). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : Cas des médecins du secteur public au Burundi. *Journal de gestion et d'économie médicale*, 36, 61. <https://doi.org/10.3917/jgem.181.0061>
10. Robert W. Lent. (2008). Une conception sociale cognitive de l'orientation scolaire et professionnelle : Considérations théoriques et pratiques (S. Blanchard, Trad.). *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37/1, Article 37/1. <https://doi.org/10.4000/osp.1597>
11. Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : Une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>
12. Sahi, M., Mhenna, R., Nijiyin, M., Mhenna, N., & Bourhaba, O. (2023). La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1270>
13. Tarhouni, N., & Bennani, K. S. (2021). Évolutions de carrière et d'engagement organisationnel en temps de crise COVID-19 : Réflexions théoriques et questions clés. *Management & Sciences Sociales*, 31(2), 22-40. <https://doi.org/10.3917/mss.031.0022>
14. Turcotte, M. M., Reznick, D. N., & Hare, J. D. (2011). The impact of rapid evolution on population dynamics in the wild: Experimental test of eco-evolutionary dynamics: Evolution's impact on population dynamics. *EcologyLetters*, 14(11), 1084-1092. <https://doi.org/10.1111/j.1461-0248.2011.01676.x>
15. Gerville-Réache, L., & Couallier, V. (2011, décembre). échantillon représentatif (d'une population finie) : définition statistique et propriétés. <https://hal.science/hal-00655566>
16. Laurent, J.-Y., & Rossi, J.-P. (1997). Stratégies d'échantillonnage au champ : Détermination du nombre et de la disposition spatiale des points de prélèvements
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

18. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success : A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
19. Tarhouni, N., & Khouloud, S. (2021). Évolutions de carrière et d'engagement organisationnel en temps de crise COVID-19 : Réflexions théoriques et questions clés. *Management & sciences sociales*, 31(2), 22-40. <https://doi.org/10.3917/mss.031.0022>
20. Trabelsi, Y., & Le Berre, M. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des «knowledgeworkers»: Revue de gestion des ressources humaines, N° 73(3), 37-53. <https://doi.org/10.3917/grhu.073.0037>

Mémoires et thèses :

1. ARAB Naima. (2009). Thème Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au Sein de la CNEP-Banque [Mémoire de Magister en Sciences économiques]. d'Alger 03.
2. Khalil AÏT Saïd. (2018). le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs [thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université de bordeaux]. bordeaux
3. Beaudry, C. (2008). L'organisation du travail et la régulation de l'emploi chez les travailleurs du savoir. Une étude comparative dans le secteur de l'électricité et le secteur des hautes technologies [Thèse de doctorat]. Université Laval.

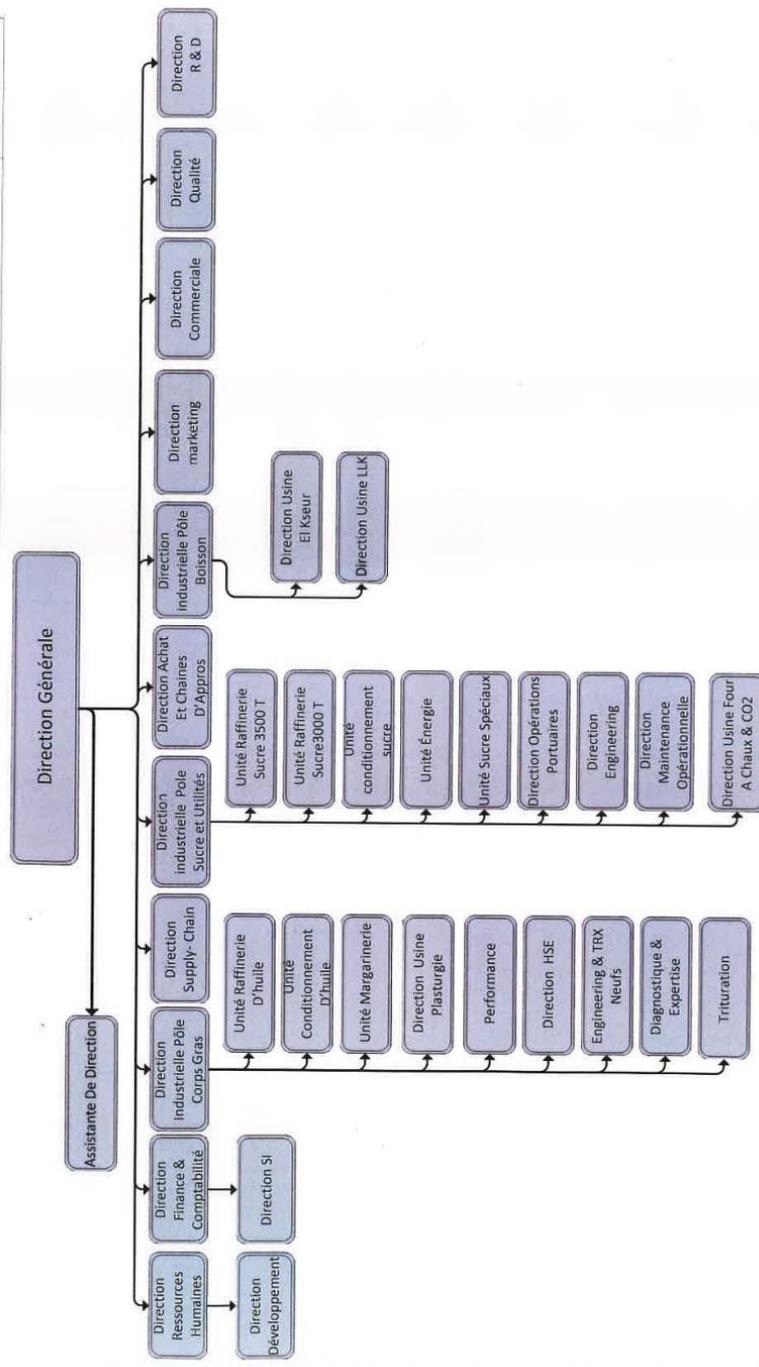
Billet de blog :

1. 610—Enseigner Et Évaluer Des Attitudes Professionnelles | PDF | Empathie | Travail social. (s. d.). Consulté 3 mai 2024, à l'adresse <https://fr.scribd.com/doc/55749507/610-Enseigner-et-evaluer-des-attitudes-professionnelles>

Annexes

Organigramme de CEVITAL

| | | | | |
|--|---------------------|--------------|-------|----------|
| | ORGANIGRAMME | | N°Réf | F-RH-006 |
| | Date de Révision | 01 Mars 2013 | | |
| | Version | 05 | | |



| | | | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Date: | <input type="checkbox"/> Création | <input type="checkbox"/> Révision | <input type="checkbox"/> Préparé par: | <input type="checkbox"/> Contrôlé par: | <input type="checkbox"/> Validé par: |
| Nom/ Prénom et Fonction | | | Visa | | |

Activ

Annexe II

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de psychologie et d'orthophonie

Échelle de mesure

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en psychologie, spécialisés en Psychologie du Travail, des Organisations et GRH, nous menons une étude sur « **l'influence des préoccupations de carrière sur les attitudes professionnelles au sein de l'entreprise CEVITAL** ». Pour cette étude, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous en cochant les cases correspondant à vos réponses. Votre anonymat sera préservé, et toutes les informations recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Réaliser par :

-AMRANI Kenza
- AHANNOUH Lamia

Encadrer par:

D.CHALAL Mokhtar

Annexe II

Données personnelles (sociales) :

1. **Le genre:** Masculin féminin
2. **L'âge:** [20- 30ans] [31-40ans] [41-50ans] [51ans et plus]
3. **Situation matrimoniale :** Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)
4. **Niveau d'instruction :** Primaire Secondaire Moyen Universitaire
5. **Catégorie professionnelle :** Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maîtrise
Agent d'exécution

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).

| N | Est-ce que cela vous préoccupe actuellement? | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Fortement | Très fortement |
|----|---|-------------|--------|-------------|-----------|----------------|
| 1 | Renforcer ma position actuelle. | | | | | |
| 2 | Me faire une bonne réputation dans mon domaine de travail. | | | | | |
| 3 | Devenir un(e) travailleur (euse) productif (ve), digne de confiance. | | | | | |
| 4 | Devenir un individu particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail. | | | | | |
| 5 | Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle. | | | | | |
| 6 | Planifier comment obtenir de l'avancement dans le domaine de travail où je suis établi(e). | | | | | |
| 7 | Améliorer mes chances d'avancement dans mon occupation actuelle. | | | | | |
| 8 | Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail. | | | | | |
| 9 | Trouver des moyens de faire reconnaître ma compétence. | | | | | |
| 10 | Progresser vers une position de plus grande responsabilité. | | | | | |
| 11 | Me maintenir à la position que j'ai atteinte dans mon occupation. | | | | | |
| 12 | Me maintenir en place malgré la compétition des nouvelles personnes qui entrent dans le domaine. | | | | | |
| 13 | M'adapter aux changements apportés dans mon occupation depuis que je m'y suis établi(e). | | | | | |
| 14 | M'entendre avec les gens qui travaillent avec moi. | | | | | |
| 15 | Conserver le respect des gens de mon domaine. | | | | | |
| 16 | Me tenir au courant des nouvelles connaissances, du nouvel équipement et des nouvelles méthodes dans mon domaine. | | | | | |
| 17 | Participer à des rencontres et des groupes d'étude sur les nouvelles méthodes. | | | | | |

Annexe II

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | Visiter des endroits où je peux voir de nouveaux développements. | | | | | |
| 19 | Parvenir à connaître des gens importants dans mon domaine. | | | | | |
| 20 | Prendre du perfectionnement pour me tenir à jour | | | | | |
| 21 | Identifier des nouveaux problèmes à résoudre. | | | | | |
| 22 | Chercher de nouvelles ouvertures à mesure que mon domaine change. | | | | | |
| 23 | Décider quels nouveaux domaines ouvrir. | | | | | |
| 24 | Développer de nouvelles habiletés pour faire face aux changements dans mon domaine. | | | | | |
| 25 | Développer de nouvelles connaissances ou habiletés pour m'aider à m'améliorer dans mon travail. | | | | | |
| 26 | Développer des méthodes plus faciles de faire mon travail. | | | | | |
| 27 | Réfléchir aux choses que je peux faire au fur et à mesure que je vieillis. | | | | | |
| 28 | Réduire mes heures de travail. | | | | | |
| 29 | Éviter les pressions de travail que je surmontais plus facilement auparavant. | | | | | |
| 30 | Développer plus de passe-temps pour combler le manque d'intérêt dans le travail. | | | | | |
| 31 | Trouver des activités que j'aimerais faire à la retraite. | | | | | |
| 32 | Bien planifier ma retraite. | | | | | |
| 33 | M'assurer que j'aurai une belle vie à la retraite. | | | | | |
| 34 | Parler de la retraite avec des ami(e)s retraité(e)s ainsi que des façons de s'y adapter. | | | | | |
| 35 | Mettre assez d'argent de côté pour la retraite. | | | | | |
| 36 | Avoir un bon endroit où vivre à la retraite. | | | | | |
| 37 | Avoir des ami(e)s que je peux apprécier à la retraite. | | | | | |
| 38 | Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite. | | | | | |
| 39 | Faire des choses que j'ai toujours voulu faire mais que je n'ai jamais eu le temps de faire. | | | | | |
| 40 | <p>Après avoir travaillé dans un domaine pendant un certain temps, certaines personnes changent d'emploi pour diverses raisons telles que le salaire, la satisfaction au travail, les opportunités de développement, ou en raison de circonstances comme la fermeture de leur entreprise. Si une personne décide de changer complètement de domaine professionnel, on dit qu'elle fait une transition de carrière.</p> <p>Choisissez l'étape 1, 2, 3, 4 ou 5 ci-dessous qui décrit le mieux votre état actuel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1- Je n'envisage pas faire de changement dans ma carrière.</p> <p><input type="checkbox"/> 2- Je me demande si je dois faire un changement dans ma carrière.</p> <p><input type="checkbox"/> 3- Je projette faire un changement dans ma carrière et je suis en train de choisir le domaine dans lequel je devrais me diriger.</p> <p><input type="checkbox"/> 4- J'ai choisi un nouveau domaine et j'essaie de m'y engager.</p> <p><input type="checkbox"/> 5- J'ai fait récemment un changement dans ma carrière et je suis en train de m'installer dans le nouveau domaine.</p> | | | | | |

Résumé

Notre mémoire explore l'influence des préoccupations de carrière sur les attitudes au travail, visant à enrichir les pratiques de gestion des ressources humaines. En mettant l'accent sur une perspective algérienne, il offre des insights potentiellement applicables à divers contextes culturels et organisationnels. La gestion de carrière, influencée par le recrutement, la rémunération, la formation, et la mobilité, joue un rôle crucial en répondant aux besoins mutuels des individus et des organisations. Les attitudes professionnelles, telles que la satisfaction, l'engagement et l'implication, impactent profondément les perceptions et comportements au travail, avec des dimensions cognitives, affectives et conatives. Une culture d'entreprise favorable au développement professionnel est essentielle pour maintenir des attitudes positives, favorisant ainsi la performance individuelle et collective. CEVITAL illustre cet engagement en créant un environnement dynamique où chaque individu peut réaliser ses aspirations professionnelles, soulignant l'importance des initiatives de développement de carrière dans la construction d'une culture organisationnelle motivante.