

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie et orthophonie



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en psychologie
Option : Psychologie du travail et des organisations et de la GRH

Thème

**L'apport de la gestion des carrières
sur la fidélisation des employés,
Cas pratique au CIC les Moulins de la
Soummam Sidi-Aich**

Réalisé par :

- AG MOHAMED Ibrahim
- SADOUDI Lydia

Encadré par :

Dr. LABOUDI Fatih

2023-2024

Remerciement

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu pour tous ses bienfaits et qui nous a permis d'atteindre cette étape de notre vie en bonne santé.

*Monsieur **Laboudi Fatih**, nous tenons à vous exprimer notre profonde gratitude pour votre encadrement tout au long de cette année académique. Votre soutien, vos conseils et votre expertise ont été inestimables pour notre développement professionnel et personnel. Travailler sous votre direction a été une expérience extrêmement enrichissante, et nous avons beaucoup appris grâce à vos enseignements et votre patience.*

Nous souhaitons également remercier l'ensemble du corps professoral du département des sciences sociales de l'Université de Bejaïa. Votre engagement envers l'éducation et votre dévouement à l'égard des étudiants sont admirables et ont grandement contribué à notre parcours académique.

*Nous adressons également toute notre gratitude au CIC Agrodif de Sidi-Aïch plus particulièrement à **Mme Brarti Hassina**, et **Boussaid Yamina** de nous avoir donné l'opportunité d'acquérir de l'expérience au sein de leur organisation. Ce stage a été une véritable occasion de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de découvrir le monde professionnel. Ce fut un réel plaisir de travailler avec vous et d'apprendre dans un environnement aussi stimulant et accueillant.*

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

Avec toute notre gratitude

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

À mes très chers parents,

Vos sacrifices, votre soutien inconditionnel, votre amour et vos prières m'ont donné la force et la détermination nécessaires pour atteindre cet objectif, je souhaite de tout cœur vous avoir à nos côtés le plus longtemps possible afin que vous puissiez bénéficier de notre réussite.

À mes frères et sœurs,

Votre encouragement et votre présence m'ont été précieux tout au long de ce parcours. Je vous souhaite un avenir radieux avec de très belles réalisations Inshaa Allah.

À mes oncles et tantes

Vos conseils et votre soutien m'ont vraiment marqué et j'espère être à la hauteur de vos attentes.

À mes deux petits princes,

Votre joie de vivre et votre innocence m'inspirent chaque jour. Vous êtes une source constante de bonheur dans ma vie.

À mes Amis

À tous ceux qui me sont chers

À Tanine

Pour tout son soutien inébranlable depuis toujours

Ibrahim

Dédicace

« La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe qu'en revient le mérite » Franck Piccard

À l'issue de ce parcours académique enrichissant, je dédie ce mémoire :

À ma chère famille

Un grand merci à l'ensemble de ma famille et plus particulièrement à mes parents, ma sœur et mon frère pour leur amour, leur confiance, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel qui m'a permis de réaliser mes études et d'arriver à la fin de ce travail.

À mon binôme, pour cette collaboration fructueuse et cette amitié forgée, qui ont rendu cette aventure inoubliable

À mes professeurs, Pour leur guidance éclairée et leur passion contagieuse, qui ont nourri notre soif de connaissances.

À mon cher encadrant, Professeur [LABOUDI Fatih],

Votre expertise, votre patience et votre dévouement ont été les piliers de ce travail. Vos conseils précieux ont façonné ma réflexion et stimulé mon esprit critique. Ce mémoire est le fruit de votre mentorat exceptionnel.

Avec ma profonde gratitude

Lydia

Table de matières

Table de matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction : 9

Partie théorique

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

Préambule

1. Les raisons de choix de thème : 13
2. Les objectifs de notre recherche : 13
3. Problématique : 14
4. Hypothèses : 17
5. La pertinence de l'étude : 18
6. Définitions des concepts clés : 18
7. Etudes antérieures : 21

Synthèse

Chapitre II : Gestion des carrières

Préambule

Section 1 : Notions sur la gestion des carrières 29

1. Définitions du concept de gestion des carrières, et notion de carrière : 29
2. Evolution du concept de carrière : 31
3. Les caractéristiques de la gestion des carrières : 34
4. L'importance de la gestion des carrières : 36
5. Les objectifs de la gestion des carrières : 37

Section 2 : Pilotage de la gestion des carrières 39

1. Les acteurs de la gestion des carrières : 39
2. Les outils de la gestion des carrières : 41
3. Les pratiques de la gestion des carrières : 43
4. Les étapes de la gestion des carrières : 46
5. Les facteurs de réussite de la gestion des carrières : 47

Synthèse

Chapitre III : Fidélisation

Préambule

1. Définition de la fidélisation :	53
2. Historique de la fidélisation :	55
3. La différence entre Fidélisation et Fidélité :	57
4. Les théories de la fidélisation :	58
5. Les facteurs de la fidélisation :	59
6. Les enjeux de la fidélisation (Pourquoi fidéliser ?) :	61
7. Processus de fidélisation (Comment fidéliser ?) :	62
8. L'élaboration des politiques en fidélisation :	66

Synthèse

Partie pratique

Chapitre I : Cadre méthodologique

Préambule

1. Présentation de l'entreprise SPA LES MOULINS DE LA SOUMAM (filiale SIDI-AICH) :	72
SITE.....	73
2. Pré-enquête :	80
3. Enquête :	80
4. Méthode utilisée :	80
5. Technique utilisée :	81
6. Choix de l'échantillon :	82

Synthèse

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Préambule

1. Présentation et analyse des données :	86
2. Discussion des résultats :	92
Conclusion générale :	97
Liste bibliographique :	99

Annexes

Introduction

Introduction générale

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine crucial pour le bon fonctionnement et la compétitivité des entreprises. Elle englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à optimiser l'efficacité et le bien-être des employés tout en alignant leurs objectifs personnels avec ceux de l'organisation. La GRH comprend des aspects tels que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des rémunérations, et bien sûr, la gestion des carrières.

En effet, la gestion des carrières est un sous-domaine spécifique de la GRH, focalisé sur le développement professionnel des employés au sein de l'organisation. Elle vise à accompagner les collaborateurs dans leur évolution professionnelle en leur offrant des opportunités de développement, de formation et de progression. Cette démarche proactive permet non seulement d'aligner les aspirations des employés avec les besoins stratégiques de l'entreprise, mais aussi de maximiser le potentiel de chacun, renforçant ainsi l'engagement, la motivation mais également la rétention et la fidélisation des collaborateurs.

La fidélisation des collaborateurs est devenue une priorité pour les entreprises souhaitant maintenir une main-d'œuvre stable et compétente. Elle implique de mettre en place des stratégies pour retenir les talents et réduire le turnover. La fidélisation est étroitement liée à la satisfaction au travail, à la reconnaissance, et aux perspectives de développement offertes par l'employeur. En adoptant une bonne gestion des carrières, les entreprises peuvent non seulement répondre aux aspirations professionnelles de leurs collaborateurs, mais aussi aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels, créant ainsi une synergie bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Cette étude vise à explorer l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des collaborateurs. Nous nous pencherons sur les mécanismes par lesquels une gestion efficace des carrières peut influencer la satisfaction et l'engagement des employés, et en quoi cela se traduit par une rétention accrue des talents au sein de l'entreprise. Nous aborderons également les défis et les meilleures pratiques en matière de gestion des carrières, en nous appuyant sur des analyses des travaux et des exemples concrets issus de différents secteurs d'activité.

Introduction générale

Par ailleurs notre travail se structure en trois parties complémentaires.

Tout d'abord nous avons la première partie qui traite le chapitre du cadre méthodologique, il contient les raisons de choix de thème, les objectifs de notre étude, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts de base de notre recherche, et enfin des études antérieures qui sont en relation directe avec notre thématique .

Ensuite la deuxième partie qui traite le cadre théorique de la recherche qui se décompose en deux chapitres essentiels :

Le premier chapitre explore en profondeur la gestion des carrières, après avoir défini cette dernière on a entamé ses composantes, ses objectifs, ses enjeux, ses pratiques et ses modes de gestion au sein des organisations. Il mettra en lumière comment une gestion efficace des carrières peut influencer positivement la trajectoire professionnelle des employés.

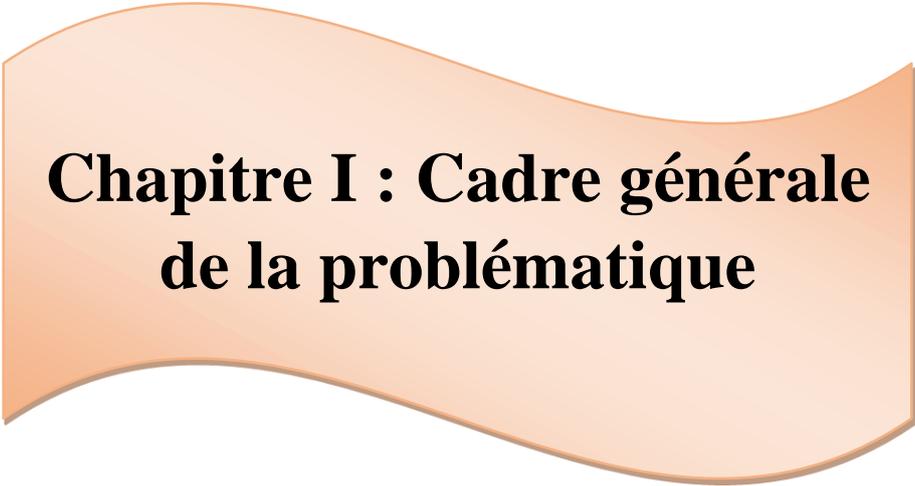
Le deuxième chapitre est centré sur la fidélisation des collaborateurs ; dans ce chapitre on a commencé par la présentation des différentes définitions de la fidélisation ensuite nous avons cerné ses théories et enjeux, ensuite le déroulement du processus de la fidélisation ainsi que ses facteurs et politiques qui influencent la rétention et l'engagement des employés.

Enfin, la partie pratique qui se divise en deux chapitres :

Le premier chapitre consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil CIC Moulins de la Soummam, la présentation de la préenquête et l'enquête, la méthode et les techniques utilisées, l'échantillon et la méthode d'échantillonnage.

Le deuxième chapitre porte sur la présentation et l'analyse des données et la discussion des hypothèses.

Partie théorique



**Chapitre I : Cadre générale
de la problématique**

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

Préambule :

Ce chapitre vise à mettre en évidence l'importance et les objectifs de notre recherche, en abordant la problématique liée aux deux variables de notre thème (la gestion des carrières et la fidélisation des collaborateurs). Nous avons ensuite examiné de manière approfondie les points cruciaux, en nous appuyant sur des études antérieures. Ce chapitre aborde après les objectifs de la recherche et la problématique, les hypothèses, la définition des concepts essentiels de l'étude, ainsi que l'importance de notre étude et des recherches antérieures.

1. Les raisons de choix de thème :

Nous avons choisi ce thème pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est d'actualité, étant donné le monde compétitif dans lequel nous évoluons, qui engendre une guerre des talents. Ensuite, notre choix est motivé par notre cadre d'études en psychologie du travail, de l'organisation et en gestion des ressources humaines. En tant que futurs psychologues du travail, il est essentiel pour nous d'opter pour un sujet qui reflète les exigences de notre projet professionnel. Enfin, nous croyons que chaque individu travaillant au sein d'une organisation devrait être en mesure de gérer sa carrière et de recevoir le soutien nécessaire de son employeur.

2. Les objectifs de notre recherche :

L'idée générale de notre étude est d'approfondir les liens entre les modalités de gestion des parcours professionnels et la capacité des entreprises à conserver et à retenir leurs employés dans un contexte de guerre des talents. Voici les objectifs qu'on a cerné pour réaliser notre étude :

- Analyser les attentes et les perceptions des salariés vis-à-vis de la gestion de leur carrière et leur impact sur leur fidélisation
- Comprendre le lien entre les pratiques de gestion des carrières et l'intention de rester au sein de l'entreprise
- Etudier le rôle de la gestion des carrières dans l'attractivité de l'entreprise et son impact sur la rétention des salariés

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

- Evaluer l'efficacité des différents dispositifs de gestion des carrières sur la conservation des talents

3. Problématique :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un domaine central et stratégique au sein des organisations modernes, jouant un rôle crucial dans le développement et la réussite des entreprises. Elle englobe un ensemble de pratiques et de processus visant à gérer, développer et optimiser le capital humain, considéré comme la ressource la plus précieuse de toute organisation. La GRH couvre divers aspects, allant du recrutement et de la sélection, à la formation et au développement, en passant par la gestion des performances, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la gestion des carrières et des relations de travail.

Au cœur de la GRH se trouve la nécessité de répondre aux besoins des employés tout en alignant ces besoins avec les objectifs organisationnels. Cette dualité implique de créer un environnement de travail où les collaborateurs peuvent s'épanouir, se sentir valorisés et être motivés à contribuer de manière optimale aux objectifs de l'entreprise. La GRH ne se contente plus de gérer les aspects administratifs du personnel, mais elle est devenue une fonction stratégique, intégrant des dimensions telles que le développement des compétences, la gestion des talents, l'engagement des employés et la promotion de la diversité et de l'inclusion.

Les entreprises Algériennes s'engagent actuellement dans un processus constant de modernisation à tous les échelons. Elles doivent non seulement veiller à la productivité de leurs employés, mais également les stimuler par le biais de la formation, la mise en œuvre d'un suivi professionnel efficace, la promotion, et les mutations, dans le but de répondre aux objectifs organisationnels et individuels. En d'autres termes, les entreprises algériennes sont contraintes d'adopter une approche appropriée de la gestion des carrières.

La gestion de carrières est l'une des pratiques les plus importantes de la gestion des ressources humaines, et donc pour maitre en valeur les ressources humaines il est important que la gestion des carrières soit utile pour l'organisation, pour Chloé

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

GUILLOT-Soulez, La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise. (Guillot-Soulez,2011-2012, p215). Pour Jean MARIE PERRETTI, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariés aux seins des structures de l'entreprise (JEAN MARIE Perretti. 1994, p134).

La gestion des carrières a émergé comme une fonction stratégique dans le domaine des ressources humaines. Autrefois centrée sur l'administration du personnel, elle s'est transformée pour prendre en compte le développement, la motivation et la fidélisation des employés au sein des organisations. Cette évolution s'accompagne de la mise en place de systèmes d'appréciation, de méthodes d'évaluation des salariés et de plans de développement des ressources humaines internes (Bernard Martory, Daniel Crozet, 2016 , p332). De plus, la gestion des carrières n'est plus uniquement la responsabilité de l'organisation, mais elle est de plus en plus partagée avec chaque employé, qui doit prendre en charge son propre développement professionnel (. Ainsi, l'importance croissante accordée à la gestion des carrières reflète l'évolution des mentalités et des pratiques dans le domaine des ressources humaines.

La gestion de la carrières est l'un des pilier de la gestion ressource humaine dans le faite qu'elle touche la majorité des concepts liés à l'individu dans l'organisation (recrutement , formation, rémunération...etc.),donc l'un des éléments les plus motivant , Selon Jacque PRIVETEAU « il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motiver les employés, les hommes sont différent, ils ne sont pas motivés par les mêmes choses, chaque personne a ses propres motifs qui l'incitent à adopter un comportement quelconque, en plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain ».

Une gestion efficace des parcours professionnels ne se contente pas de répondre aux besoins de l'entreprise, mais elle prend également en compte les aspirations individuelles des collaborateurs, créant ainsi un environnement de travail motivant et engageant. Assurer une bonne gestion des carrières devient alors un levier stratégique

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

pour attirer, retenir et développer les talents au sein de l'organisation plus précisément on dit que la gestion des carrières joue un rôle essentiel dans la fidélisation des salariés.

Les entreprises qui adoptent de bonnes politiques de gestion des carrières assurent sans doute la fidélisation de ses employés qui est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. La rétention des talents ne se limite pas seulement à réduire les coûts liés au turnover, mais elle revêt une importance cruciale pour maintenir une expertise, une continuité et un engagement élevé au sein des équipes.

Le rythme de renouvellement des effectifs est devenu un enjeu pour les organisations et ce, pour diverses raisons. D'une part, il engendre une perte financière importante et, d'autre part, une perte de compétences. En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau venu, aux formations et aux programmes d'orientation, l'entreprise doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois, aussi, le départ d'un employé va se traduire par la disparition d'une longue expérience. (Jean-Marie PERETTI, 2009, p. 308)

Pour faire face à ce problème, les entreprises mettent en pratique des actions de fidélisation des ressources humaines pour la rétention des salariés, et par là même réduire le taux de turnover et instaurer une certaine stabilité des rotations. La fidélisation est le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

La fidélisation des employés regroupe un ensemble de pratiques et de stratégies déployées par une entreprise pour conserver ses talents, diminuer le taux de turnover et maintenir un haut niveau d'engagement et de satisfaction parmi ses collaborateurs afin qu'ils restent engagés et loyaux sur le long terme. L'objectif est de créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, motivés et liés à l'entreprise, tant sur le plan professionnel que personnel.

Pour faire de la fidélisation des employés une véritable stratégie de création de valeur, les entreprises doivent adopter une approche proactive et intégrer les meilleures

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

pratiques en gestion des ressources humaines. En investissant dans leurs employés, elles misent non seulement sur leur avenir, mais aussi sur leur réussite à long terme.

La fidélisation est définie comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, le salarié fidèle est celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort (Alain Lacroux, 2019, p. 145).

En effet, la fidélisation des employés repose sur plusieurs piliers fondamentaux, parmi lesquels on retrouve la reconnaissance du travail accompli, les opportunités de développement professionnel, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. En investissant dans ces aspects, les organisations peuvent non seulement réduire les coûts liés au recrutement et à la formation des nouveaux employés, mais aussi bénéficier d'une productivité accrue et d'un climat de travail positif.

Ce qui nous pousse à s'interroger sur le lien existant entre la gestion des carrières et la fidélisation et donc on pose la question suivante :

-Est-ce qu'une bonne politique de gestion des carrières peut déterminer le niveau de fidélisation des employés ?

Pour mieux détailler notre recherche, nous proposons les sous questions suivantes :

-Sur quelles mesures la gestion des carrières peut être un élément de fidélisation ?

-Qu'est-ce qu'une bonne stratégie de gestion des carrières peut apporter sur la fidélisation ?

4. Hypothèses :

H1- Les salariés qui bénéficient d'un plan de formations adaptées sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise.

H2- Une stratégie de gestion des carrières qui favorise la mobilité interne permet la rétention des employés au sein de l'entreprise

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

H3- La valorisation des compétences et des performances des salariés qui est souvent intégrée à une stratégie de gestion des carrières, renforce leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

5. La pertinence de l'étude :

Cette étude est d'une importance cruciale car elle éclaire la manière dont les politiques de gestion des carrières pourraient influencer directement sur la fidélisation des salariés. En effet, une gestion efficace des carrières peut permettre aux employés d'avoir un avenir clair et motivant au sein de l'organisation, ce qui peut renforcer leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise. De plus, en investissant dans le développement professionnel de ses employés, l'entreprise peut également améliorer leur satisfaction au travail et réduire le taux de turn-over.

6. Définitions des concepts clés :

- **Gestion des carrières :**

Théorique : Selon Greenhaus et Callanan (2006), " la gestion des carrières est un ensemble de processus organisationnels et individuels par lesquels les carrières des individus sont planifiées, gérées, et développées au fil du temps pour atteindre les objectifs organisationnels et individuels". (Greenhaus.J, 2006, p. 122)

Opérationnelle : La gestion des carrières est un processus stratégique par lequel une organisation planifie et développe les parcours professionnels de ses employés. Elle vise à aligner les aspirations et les compétences des collaborateurs avec les besoins et les objectifs de l'entreprise, favorisant ainsi leur croissance professionnelle tout en répondant aux exigences de l'organisation.

- **Evolution professionnelle :**

Théorique : Selon Michael Arthur (1994), un spécialiste en gestion des carrières, l'évolution professionnelle peut être définie comme "le cheminement et le développement continu d'un individu au travers de différentes fonctions et rôles au sein d'une organisation ou à travers différentes organisations, souvent accompagnés par

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

l'acquisition de nouvelles compétences, connaissances et expériences." (Arthur.M, 1994, p. 298)

Opérationnelle : L'évolution professionnelle est le processus de développement et de progression dans une carrière au fil du temps. Elle implique l'acquisition de nouvelles compétences, la mobilité vers de nouveaux postes ou entreprises, l'accession à des responsabilités accrues, voire une réorientation totale vers un nouveau métier. C'est un parcours dynamique qui nécessite de s'adapter en permanence aux changements et de saisir les opportunités pour faire progresser sa situation et sa trajectoire professionnelles.

- **Formation professionnelle :**

Théorique : Selon Chloé Guillot « Le terme générique de formation professionnelle correspond à l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle », (Guillot.C, 2017, p. 223)

Opérationnelle : La formation professionnelle est un processus d'apprentissage qui vise à acquérir, développer ou améliorer des compétences et des connaissances spécifiques liées à un métier ou à une profession. Elle peut être initiale, destinée à préparer une personne à entrer dans le monde du travail, ou continue, visant à perfectionner ou à adapter les compétences des employés tout au long de leur carrière.

- **Mobilité :**

Théorique : Selon Michael J. Piore (1979), la mobilité professionnelle peut être définie comme "le processus par lequel les individus changent de rôle ou de position dans le cadre d'un marché du travail interne ou externe, influencé par des facteurs économiques, sociaux, et institutionnels." (Piore.M, 1979, p. 89)

Opérationnelle : La mobilité professionnelle concerne la capacité ou la volonté d'un individu à changer d'emploi, de secteur d'activité, de fonction ou de lieu de travail. Elle peut être volontaire, lorsque l'individu choisit de changer pour des raisons telles que l'évolution de sa carrière, de meilleures conditions de travail ou de nouvelles

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

opportunités, ou involontaire, en cas de perte d'emploi ou de nécessité de changer de poste pour des raisons extérieures. Elle est souvent vue comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences, d'explorer de nouvelles perspectives et d'améliorer ses perspectives de carrière.

- **La reconnaissance :**

Théorique : Le philosophe Renault définit la reconnaissance comme « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ». (Alexis Roche, 2017, p.112)

Opérationnelle : La reconnaissance désigne le besoin et le processus par lesquels une personne obtient une validation ou une acceptation de la part de ses pairs, de la société, ou d'une communauté. Cela peut inclure la reconnaissance de l'identité, des compétences, des réalisations.

- **Développement des compétences :**

Théorique : Selon Boyatzis (1982), le développement des compétences peut être défini comme "le processus par lequel les individus acquièrent et améliorent les connaissances, les compétences, et les attitudes nécessaires pour atteindre des performances élevées dans leur travail" (Boyatzis.R.E, 1982, p. 190)

Opérationnelle : Le développement des compétences fait référence au processus par lequel une personne acquiert, améliore ou élargit ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences dans un domaine spécifique.

- **Fidélisation :**

Théorique : Selon Michel Barabel et Olivier Meier (2016), "la fidélisation des collaborateurs désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par l'organisation pour conserver ses talents et limiter le turnover, en favorisant leur engagement et leur satisfaction au travail". (Barabel.M, 2016, p. 120)

Opérationnelle : La fidélisation désigne l'ensemble des actions et des stratégies mises en place par une entreprise pour conserver ses clients et les inciter à rester fidèles à ses

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

produits ou services. Elle vise à établir une relation durable et mutuellement bénéfique avec les clients en répondant à leurs besoins et en les fidélisant à long terme.

- **Rétention des employés :**

Théorique : Selon David G. Allen (2008), la rétention des employés peut être définie comme "les pratiques et politiques mises en place par une organisation pour réduire le turnover volontaire, en créant un environnement de travail favorable et en répondant aux besoins des employés". (Allen.D.G, 2008, p. 182)

Opérationnelle : La rétention des employés est l'effort d'une entreprise pour maintenir ses collaborateurs sur le long terme en créant un environnement de travail favorable. Cela inclut des opportunités de développement professionnel, des conditions de travail attrayantes, un équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la reconnaissance des compétences. Cette pratique est essentielle pour préserver le capital humain, réduire les coûts de recrutement et de formation, et assurer la continuité des activités de l'entreprise.

- **Turnover :**

Théorique : Selon Cascio (2003), le turnover peut être défini comme "le processus par lequel les employés quittent volontairement ou involontairement une organisation et sont remplacés par de nouveaux employés". (Cascio.W.F, 2003, p. 331)

Opérationnelle : Le turnover, ou taux de rotation du personnel, est le pourcentage d'employés qui quittent une entreprise et sont remplacés par de nouveaux employés sur une période donnée. Un turnover élevé peut indiquer des problèmes dans l'entreprise, comme un environnement de travail difficile ou des opportunités de développement limitées.

7. Etudes antérieures :

- a. **Première étude : Benjamin Chaminade, 2003, France.**

L'auteur : Benjamin Chaminade.

L'auteur cherche à démontrer dans son ouvrage « identifier et fidéliser vos salariés de talent » (*BENJAMIN.C, identifier et fidéliser vos salariés de talent, ED AFNOR, la*

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

plaine saint Denis, 2003) l'importance de la mise en place de décision pour atteindre l'objectif de recrutement et de fidélisation. Il veut combattre certaines idées reçues comme l'inutilité de vouloir fidéliser en période de récession économique, qu'une bonne paie et beaucoup de formation suffisent.

Il met en évidence tout en long du livre, l'importance du capital humain et intellectuel, qui prend une place croissante dans l'économie actuel. Le capital intellectuel est un moyen de création de valeur et BENJAMIN Chaminade souhaiterait que l'entreprise en prenne plus conscience. Pour ce faire il suggère dans toute direction de ressource humaine la mise en place d'un management de compétences. L'économie doit être au service de l'homme et la finalité économique de l'entreprise est indissociable de sa finalité sociale et humaine.

L'entreprise ne doit pas avoir comme seule mission le profit de la création de valeur, mais aussi le développement de l'épanouissement de son personnel.

Le livre de BENJAMIN Chaminade s'articule en trois parties qui sont :

1-Définition et contexte ; dans cette partie l'auteur donne :

- Des rappels terminologiques
- Le contexte économique
- la nouvelle relation au travail

2- Les enjeux de la fidélisation Ils sont de quatre natures différentes selon l'auteur :

- Enjeu économique : maîtriser son turn-over
- Enjeu démographique : guerre des talents et papy-boom
- Enjeu social : le développement durable
- Enjeu organisationnel : le management de la qualité et des compétences

3- La planification du système de fidélisation Dans cette partie sont développés 05 aspects :

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

-Responsabilité et leadership : décrète les engagements de la direction des ressources humaines et des managers eux-mêmes.

-Le diagnostic de fidélisation : analyser les forces et faiblesse de l'entreprise, l'enquête de climat social et le disert profond du salarié à savoir partir ou rester ?

-Préparation du management de la fidélisation : le choix des salariés à fidéliser et la capacité de l'entreprise à fidéliser.

-La mise en œuvre de la fidélisation : avec l'attractivité, le recrutement, l'intégration et enfin le management et le pilotage.

-La mesure et l'évaluation des efforts de fidélisation : cette partie traite les indicateurs de mesures des efforts de fidélisation du tableau de bord de fidélisation, de la performance sociale et de la création de valeurs. En fin l'auteur arrive à conclure qu'il y a des bonnes pratiques adaptées à chaque situation d'entreprise, avec les moyens dont elle dispose pourrais arriver. Il n'y a pas de réponse unique pour satisfaire les attentes et les besoins individuels, on peut seulement la favoriser. En plus des critères financiers largement rendus pour évaluer une entreprise, sont apparus des critères de responsabilité sociale de l'entreprise. Le développement durable est introduit ainsi que les valeurs de contrat moral entre l'entreprise et ses salariés et l'employeur doit devenir un employeur de référence. **(Benjamin Chaminade, 2003, p.9-98)**

b. Deuxième étude :

L'étude de PASCAL Paillé, 2004, Paris.

L'auteur cherche à démontrer dans son ouvrage « la fidélisation des ressources humaines » l'importance de la mise en place de la stratégie de fidélisation dans les organisations afin de maintenir la ressource humaine et d'assurer sa stabilité pour atteindre la performance dans un environnement concurrentiel. Dans son ouvrage, il a proposé de revenir aux mécanismes de la fidélité du salarié pour mieux saisir ce processus de fidélisation. Il a étudié la relation entre le salarié et son entreprise sous l'angle de fidélisation qui a pour objectif final la rétention des salariés. Il s'agit de créer

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise à long terme.

Le livre de Paillé Pascal s'articule en deux grandes parties qui sont :

a) - La Première partie a été consacrée aux mécanismes psychologiques qui participent dans la démarche de fidélisation, on cite l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail qui ont été particulièrement sollicités, car leur articulation constitue le fondement conceptuel de la fidélisation.

-L'engagement organisationnel : comme attachement du salarié à son entreprise, qui repose soit sur le calcul ou sur l'affection.

-L'engagement basé sur le calcul se trouve chez les salariés les moins expérimentés, le rôle de calcul ici c'est l'intérêt personnel dont le salarié a le sentiment de perdre certains avantages s'il décide de quitter son entreprise d'appartenance pour une autre, et si cette dernière ne lui permet pas de compenser leur perte.

-L'engagement affectif, comme attachement émotionnel de l'employé à son organisation se caractérise : « par une forte adhésion de la personne à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation ». On constate que les principaux mécanismes qui participent à l'implication affective sont l'identification à l'entreprise qui est une fonction importante pour la construction des relations des salariés à leur entreprise. Aussi reposer sur le partage de valeurs ne se réduit pas uniquement à un échange fondé sur le calcul. -Il a montré que la satisfaction au travail constitue un vecteur important de la fidélisation des ressources humaines, et que l'entreprise peut compter sur la fidélité de ses salariés aussi longtemps qu'ils se déclarent satisfaits par leur environnement professionnel.

b) - Dans la deuxième partie, il a abordé la biographie professionnelle comme cadre qui structure les relations entre le salarié et l'organisation qu'il emploie en adaptant une perspective sur le long terme. Il s'est focalisé aussi sur les instruments de gestion qui répondent à la nécessité de fidéliser les ressources humaines, on a un modèle d'anticipation des comportements à risque dont le but est d'exposer les motifs pour lesquels les salariés élaborent des stratégies d'adaptation pour compenser les lacunes de

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

leur environnement professionnel, ces stratégies sont liées au degré d'expériences. (PASCAL Paillé, 2004, p.13-61)

c. Troisième étude : Laure GUILBERT et Sana HENDA, 2007, Lyon.

L'étude « Fidélisation des cadres » réalisée par Laure GUILBERT et Sana HENDA à l'université de Lyon 22-23 mai 2008, auprès d'un échantillon composé de 20 cadres issus de 3 grandes entreprises des secteurs de l'énergie et du luxe, composé de 8 femmes et 12 hommes. Il s'agit à travers cette enquête de réaliser une étude exploratoire sur : *la fidélisation (sources, méthodes, conséquences, attentes) et les services à la personne (types de services proposés, intérêts, limites, attentes)* », ce qu'a permis de dégager quatre grands thèmes : leur appréciation de leur poste actuel, et leurs attentes en matière de services à la personne, de conciliation de leurs domaines de vie, et d'actions de fidélisation.

En ce qui concerne à l'appréciation de poste les résultats indiquent que les cadres privilégient en premier lieu le contenu et le climat social du poste, en deuxième lieu les possibilités d'évolution et en troisième lieu le salaire. Ceci démontre que les cadres s'intéressent au salaire mais ce dernier n'est pas le principal critère, car il ne peut pas suffire à certains pour être fidélisés.

Cette enquête nous a permis de connaître les contraintes de moyens mis en œuvre par les entreprises pour attirer, fidéliser et motiver les salariés de talents, et les résultats de l'enquête montrent que les cadres privilégient en premier lieu le contenu et le climat social du poste, en deuxième lieu les possibilités d'évolution et en fin le salaire. Les services à la personne, s'ils améliorent l'équilibre entre les domaines de vie, qui ne sont pas des éléments suffisants pour intégrer une entreprise et y rester. Le métier, les missions et les responsabilités associées restent aujourd'hui primordiales pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle. (Laure GUILBERT et Sana HENDA, 2007, p.12-23)

d. Quatrième étude : Lalla Saadia Hamidi, 2020, France.

Cette thèse, réalisée par l'enseignante-chercheuse Lalla Saadia Hamidi, porte sur l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation des ressources humaines à

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

l'établissement hospitalier du secteur public. La problématique de cette recherche est « Dans quelle mesure la gestion des carrières contribue à la fidélisation et le développement du capital humain des collaborateurs dans le contexte marocain ? ». Les hypothèses proposées pour répondre à la problématique de cette recherche sont :

- H1 : La fidélisation serait liée positivement à la satisfaction par rapport à la carrière et au niveau de connaissance du système de gestion des carrières mis en place par l'organisation.
- H2 : le système de gestion des carrières bénéficierait à une catégorie particulière plus qu'une autre, aux hommes plus qu'aux femmes et aux jeunes plus qu'aux moins jeunes.
- H3 : Les objectifs du plan de carrière de l'organisme seraient annihilés par la rigidité des règles qui régissent la GRH.

La méthode adoptée par cette étude est la démarche déductive qui consiste à vérifier, expliquer et décrire le phénomène étudié. Les objectifs de cette recherche sont axés sur la description et la compréhension d'un phénomène complexe, qui est celui de la carrière, ils ont opté pour le choix d'une méthodologie quantitative, Cette méthode a été utilisée dans l'optique de mesurer les tendances en matière de perceptions mais surtout de mesurer la satisfaction et la motivation au travail. La technique de recueil d'informations qu'ils ont utilisé est « le questionnaire ». Leur enquête est basée sur 80 questionnaires distribués et ils ont récupéré 65 questionnaires dont 60 sont exploitables. Pour l'analyse de leurs résultats ils ont utilisé des tests statistiques adaptés (Khi2) qui ont permis la vérification de la significativité des résultats. La cible de leur échantillon a été constituée de 80 salariés toutes catégories confondues (médecins, infirmiers, administratifs et techniciens), Cet échantillon représente environ 46% de l'effectif global (environ 130) de l'établissement (population).

Les résultats de cette étude démontrent les points suivants :

- la satisfaction des employés varie selon l'âge : les jeunes sont satisfaits du début de leur carrière, tandis que les plus anciens sont insatisfaits de leur progression et de leurs salaires. Tous soulignent que la gestion des carrières est cruciale pour leur motivation. Une bonne gestion encourage le développement des compétences, tandis qu'une

Chapitre I : Cadre générale de la problématique

mauvaise démotive même avec un bon environnement de travail. Le système actuel de l'organisme ne motive pas suffisamment les employés.

- Certains employés estiment être traités équitablement malgré des lacunes dans le système d'évaluation, attribuant cette équité au statut public de leur organisme. D'autres pensent que le système actuel favorise les plus anciens et désavantage les jeunes. Aucun ne signale de discrimination entre hommes et femmes, bien que certains postes à risque soient réservés aux hommes, ce qui est jugé légitime par certains.

-Il ressort des résultats que les pratiques de GRH (évaluation, avancement, formation, communication ...) ont suscité une appréciation très faible. Cela est dû en premier lieu à la rigidité des règles qui régissent la fonction RH et qui doivent être conforme au manuel des procédures ressources humaines imposé par la direction du Centre Hospitalier. Sans oublier, la lenteur perçue au niveau de l'application des procédures sauf dans les cas urgents (décès/maladies graves). **(LALLA Sadia Hamidi, 2020, P.4-15)**

Synthèse :

En conclusion, ce chapitre méthodologique nous a permis de poser les bases nécessaires à la conduite de notre étude sur l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des collaborateurs en mettant l'accent sur les points majeurs d'une recherche scientifique.



Chapitre II : Gestion des carrières

Chapitre II : Gestion des carrières

Préambule :

La gestion des carrières représente aujourd'hui l'un des défis constants de la gestion des ressources humaines, et elle concerne évidemment chaque manager. Dans ce chapitre nous allons essayer d'aborder le concept de la gestion des carrières, de son évolution à ses caractéristiques tout en mettant l'accent sur ses objectifs, son importance, mais également en évoquant ses étapes mais aussi les pratiques et stratégies adoptables tant pour l'organisation que pour le collaborateur afin d'atteindre les objectifs souhaités. Ensuite nous mettrons en avant ses acteurs mais également ses facteurs de réussite. Enfin nous conclurons ce chapitre par une synthèse qui résumera le rôle primordial que joue la gestion des carrières tant dans la gestion des ressources humaines en générale que dans la fidélisation des collaborateurs en particulier.

Section 1 : Notions sur la gestion des carrières

1. Définitions du concept de gestion des carrières, et notion de carrière :

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables. (Guillot-Soulez Chloé, 2011-2012, p. 66)

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lequel, on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est primordial de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la première composante, à savoir, individuelle, le terme carrière peut être défini

Chapitre II : Gestion des carrières

simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les (Guillot-Soulez) étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail...etc.

La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active, suivant Onge, Guerrero, Haines et Brun, (2017). Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise, Peretti (2013). Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession¹. La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne ». La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme, mais, les entreprises et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

En effet, la définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, ce qui amène peu à peu le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle, et en certains cas, quitte l'entreprise pour évoluer et progresser. La carrière, une notion évolutive qui, a fait son apparition pendant les trente glorieuses, au moment où la main d'œuvre était plus rare et où, les entreprises avaient besoin de fidéliser leur personnel. Elle correspond également, à une période de fort développement économique et de partage des richesses (notamment en matière de salaire). Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle « faire carrière », mais, il

Chapitre II : Gestion des carrières

peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme « carriériste ». (Diagouraga Youssouf, 2023, p. 14)

2. Evolution du concept de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. L'auteur Schein, 2010 a identifié quatre grands types de carrières (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation peuvent avoir un impact et une influence sur les choix et cheminements de carrière. Plusieurs auteurs dont (Hall et Chandler, 2005) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifier les problèmes et aspirations de carrière particulière qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large.

Des chercheurs intéressés par la dynamique de la carrière se sont également penchés sur la crise de carrière. Finalement certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière de certains groupes professionnels, et au regard de leurs caractéristiques individuelles d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière. En somme, l'individu intéressé par sa carrière devait accepter les sacrifices nécessaires et s'adapter unilatéralement aux règles du jeu (formel et informel) de l'entreprise en matière de carrière. Depuis deux décennies, un certain nombre d'organisations se sont impliqués dans l'aide à la planification individuelle des carrières et/ou ont redéfini (élargi) à des degrés et par des moyens multiples et divers la marge de contrôle accordée à l'employé sur sa propre carrière.

2.1 Evolution de carrière et mobilité professionnelle :

L'organisation est de plus en plus exposée de nos jours au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né à partir de cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles. (L.Cadin, 2020, p. 5)

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 (Bulla, 2004). Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière est synonyme de gestion de promotions (Romelaer et Beddi, 2015). La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise comme déjà souligné ; le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances. Dans une version plus actuelle, le concept de carrière disparaît, il est remplacé par le développement professionnel : le salarié ayant une volonté, une capacité de progresser qui lui sont propres, fait le point périodiquement avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation.

2.2 Mobilités de gestion de carrière et de l'emploi :

Le choix d'un mode de classement et d'un objectif d'évaluation (soit l'emploi ou la personne) n'est pas neutre car les enjeux individuels en termes de carrière sont importants au niveau organisationnel. Également, on constate que le classement de certains métiers par rapport à d'autres peut favoriser et initier la mobilité (certains emplois peuvent être sûrs évalués à un moment donné, pour attirer et fidéliser la main d'œuvre, d'autres peuvent être sous évalués sans oublier que l'évaluation permet de favoriser la mobilité sur certains types d'emplois. Les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernent les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de

Chapitre II : Gestion des carrières

l'entreprise. Elles renvoient aussi à l'évolution des personnels dans leur fonction. Ainsi, la mobilité est tout changement professionnel qui peut prendre des formes diverses. Elle est souvent considérée comme un élément de flexibilité pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le salarié. Les deux notions « mobilité et carrière » (Pralong, 2009) sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, soit par l'approche dite « verticale », correspondant en général à une évolution hiérarchique, soit horizontale », ce qui se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers, pour plus de détails (Estellat, 2015, pp. 236-238), nous allons voir les différentes formes de mobilité :

a) Mobilité géographique (Mercier et Schmidt, 2004) :

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

- Mobilité géographique interne :

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

- Mobilité géographique externe :

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

Chapitre II : Gestion des carrières

seulement, gardant la nature et le niveau de fonction. Soit, elle est associée à une mutation dans un nouveau service, un nouvel organisme, établissement ou même pays.

b) Mobilité professionnelle :

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

- Mobilité professionnelle horizontale (fonctionnelle) :

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

- Mobilité professionnelle verticale :

Cette mobilité renvoie à priori l'individu vers une classe supérieure à celle qu'il détient (évolution hiérarchique). Parfois, l'effet inverse peut survenir, dans ce cas, c'est vers le bas que l'individu connaîtra cette évolution qu'il considérera à juste titre comme une régression. (Diagouraga Youssouf, 2023, pp. 347-348)

3. Les caractéristiques de la gestion des carrières :

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

a) Les caractéristiques individuelles :

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variable d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et ses quantités personnels de même que les relations qu'il entretient exerce une influence significative sur le cheminement

Chapitre II : Gestion des carrières

de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

- **Les besoins et les aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.
- **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière. Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes ; Le parcours professionnel d'un individu peut être divisé en cinq étapes majeures. La première, de la naissance à environ 25 ans, consiste en la préparation au marché du travail via des études et un premier choix de carrière. Vient ensuite l'entrée sur le marché du travail entre 18 et 25 ans, marquée par le choix d'un emploi et d'une organisation, avec parfois un "choc de la réalité" dû à des attentes irréalistes. Entre 25 et 40 ans, la troisième étape voit le début de la carrière au sein d'une organisation, avec une période de passage à l'âge adulte puis une quête de succès professionnel. Vers 40-55 ans, la quatrième étape amène une transition et une réévaluation des buts atteints et à atteindre. Enfin, la dernière étape à partir de 55 ans marque la fin de carrière, certains envisageant de rester actifs tandis que d'autres se préparent à un retrait progressif ou définitif du marché du travail. (Laetitia Pihel, 2023, pp. 80-85)
- **Les habilités et les aspirations** : Ce qu'on appelle le talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

b) Les caractéristiques organisationnelles :

La taille et le secteur : La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante.

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

c) Les caractéristiques de l'environnement :

Turbulences de l'environnement :

Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan. (Claudfront.net, pp. 5-6-7)

4. L'importance de la gestion des carrières :

En effet, la gestion des carrières est d'une importance capitale tant pour l'organisation que -pour le collaborateur.

a) Pour l'organisation : Son utilité repose sur les points suivants ; contribués à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés et des compétences souhaitées et en fin fidéliser une partie des salariés.

- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose.
- D'améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).
- Renforcer sa culture.
- De mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Mettre en place une relève de qualité...

b) Pour l'individu : Lorsqu'un individu fait carrière, il se comporte dans son travail, dans ses relations avec les autres de manière à satisfaire ses besoins. Au-delà des différences individuelles, ces besoins reflètent les gammes des besoins humains tels que les présentent les typologies de Maslow (1962) ou de Mc Clelland (1961).

- Sécurité d'emploi.
- Développement de ses compétences.
- Intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.

Chapitre II : Gestion des carrières

- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail

Cela dit la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon. Et les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à répondre pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs. (Gilles Guérin, 1993, p. 304)

5. Les objectifs de la gestion des carrières :

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoin organisationnel. Elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer les compétences et le potentiel des employés : permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et expériences pour répondre aux besoins changeants de l'organisation.
- Planifier la relève : identifier et préparer les employés à haut potentiel à occuper des postes clés pour assurer une continuité des effectifs.
- Augmenter l'engagement et la rétention des talents : offrir des opportunités de développement et de progression pour motiver et retenir les employés clés.
- Aligner les carrières sur les objectifs stratégiques : s'assurer que les plans de carrière individuels sont alignés sur les priorités et la direction stratégique de l'entreprise.
- Favoriser l'équité et la diversité : promouvoir l'équité dans les opportunités de progression et la diversité de la main-d'œuvre. (Baruch.Y, 2006, p. 131)

6. Le rapport entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :

La gestion des carrières est une fonction clé de la GRH qui est étroitement liée et interagit avec les autres pratiques RH dans une organisation. Elle ne peut être considérée comme une activité isolée, mais doit plutôt être intégrée de manière cohérente avec l'ensemble des autres processus RH, pour cela on cerne le lien entre ses deux gestions comme suit :

- **Planification des effectifs et recrutement** : La gestion des carrières fournit des informations précieuses sur les compétences et les talents dont l'organisation aura besoin à l'avenir. Les plans de carrière individuels et les analyses des parcours professionnels permettent d'identifier les futurs besoins en main-d'œuvre et de mieux planifier le recrutement. De plus, une proposition de carrière attrayante peut aider à attirer les meilleurs talents lors du recrutement. (Baruch.Y, 2003, p. 232)
- **Formation et développement** : Les programmes de développement de carrière identifient les compétences et les expériences nécessaires aux employés pour progresser professionnellement. Cela guide directement les besoins de formation et de développement afin de préparer adéquatement les employés à de nouveaux rôles, la formation fait alors partie intégrante des plans de développement de carrière. (Gilley.J.W, 2002, p. 117)
- **Gestion de la performance** : La définition d'objectifs de carrière et de plans de développement individuels fournit un cadre clair pour fixer les objectifs de performance et suivre les progrès. Les évaluations de performance identifient aussi les forces, les faiblesses et les aspirations de carrière des employés pour mieux les soutenir. (Prince.J, 2005, pp. 293-294)
- **Rémunération et avantages sociaux** : Les possibilités d'avancement de carrière influencent directement la capacité d'une organisation à attirer, motiver et retenir les talents, une structure de carrière bien définie permet de lier la rémunération, les avantages et la reconnaissance à la progression professionnelle. (Smail.H, 2017, p. 428)
- **Relations de travail** : Une gestion proactive des carrières contribue à l'engagement et la satisfaction des employés en répondant à leurs objectifs et aspirations

Chapitre II : Gestion des carrières

professionnels. Cela favorise de meilleures relations employeur-employés et un climat de travail positif, une planification des parcours professionnels transparente améliore aussi la confiance envers l'organisation. (Akkermans.J, 2018, p. 117)

Section 2 : Pilotage de la gestion des carrières

1. Les acteurs de la gestion des carrières :

a. Le salarié :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et gérant lui-même son employabilité donc pour ce faire, et à fin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informer des différents postes à pouvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différentes dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et édifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise. (Crawshaw.J.R, 2011, p. 80)

b. La 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'évaluation des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leurs 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 centrale du contrat psychologique dans la relation salarié entreprise. La DRH se doit donc de préparer et coordonner les évaluations de carrière en mettant en place les outils nécessaires à

Chapitre II : Gestion des carrières

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 professionnelle. (Prince.J, 2005, p. 104)

c. Le responsable hiérarchique :

Dans la gestion des carrières des salariés, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre du jour au jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leurs visions qui est plus large concernant l'adéquation ressources/ besoins. (Kraimer.M, 2011, p. 93)

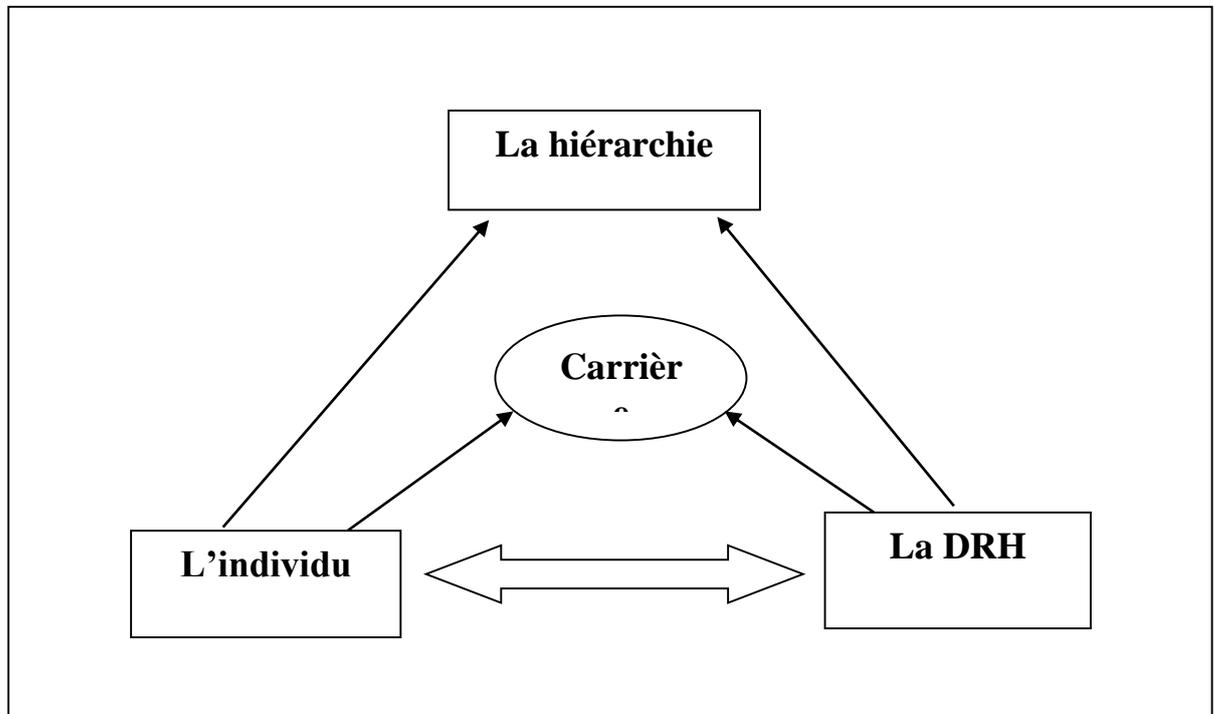
d. Les acteurs périphériques :

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distante dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ils appellent des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leurs interventions auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formations, de gestion des emplois et d'évolution des

Chapitre II : Gestion des carrières

salariés sont soumises à certaines instances de représentation. (Wanberg.C, 2003, p. 122)

Figure 1 : Les acteurs de la gestion des carrières



Source : (Eric Campoy, 2011, p. 125)

2. Les outils de la gestion des carrières :

2.1 Outils de simulation de l'initiative individuelle :

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité, ils s'efforcent surtout de combler leurs manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés de la mobilité.

a) Les bourses d'emplois :

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Dans la pratique et la réalité on constate que l'information manque souvent de transparence. Ainsi des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous,

Chapitre II : Gestion des carrières

car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés. De même, on observe souvent que les informations sont imprécises, ce qui décourage d'éventuels candidats.

La mise à jour des offres n'est pas non plus toujours assurée avec périodicité satisfaisante. Des dispositifs informatiques sont souvent utilisés dans ces domaines pour faciliter la mise en consultation et de maintenance, ils soulèvent la question de leur accessibilité : tous les salariés ne sont pas forcément enclins à utiliser spontanément ce type de matériel. Ils peuvent craindre d'être affichés comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent les offres. (Estelle Mercier, 2004, p. 180)

b) Les cartes des métiers :

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

c) Les forums de métiers :

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe, un peu plus loin d'eux, au sein de l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une nouvelle orientation. (Estelle Mercier, 2004, p. 182)

d) Les cellules d'orientation :

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues, peuvent ensuite, être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier.

Chapitre II : Gestion des carrières

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

2.2 Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation :

a) Les organigrammes de remplacement :

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants.

b) Les revus de personnel ou comités de carrières :

Ces instances réunissent différentes responsabilités hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à celle du choix entre deux exigences parfois contradictoires : D'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ses orientations et des possibilités de mobilité existante. - D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les effectuations les plus adaptées. (Estelle Mercier, 2004, p. 182)

3 Les pratiques de la gestion des carrières :

La politique de gestion des carrières est un pilier essentiel parmi d'autres dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines au sein de toute entreprise. Elle vise à accompagner le développement professionnel des collaborateurs, en leur offrant des perspectives à long terme, tant sur le plan professionnel que personnel, tout en favorisant leur progression en accord avec les objectifs de l'entreprise. Il est crucial pour chaque entreprise d'identifier et de renforcer de manière ciblée les compétences à promouvoir chez ses employés, tout en remédiant à d'éventuelles lacunes.

Chapitre II : Gestion des carrières

Par ailleurs, de nouveaux défis permettent de stimuler la motivation et l'engagement des employés.

a) Le mentoring d'intégration :

Il s'agit principalement des jeunes cadres dont il faut développer les compétences dans différentes fonctions au sein de l'entreprise. Le mentor, situé à un niveau hiérarchique plus élevé de la même entreprise, est l'interlocuteur le plus important sur le plan personnel et professionnel pour toutes les questions relatives à l'évolution de carrière. Il surveille les progrès et opère des réajustements dans le cadre d'entretiens réguliers de feedback. La richesse de son expérience ainsi que ses compétences sociales jouent bien entendu un rôle fondamental à cet égard. Même si aucune formation formelle n'est prévue pour le mentoring, la direction ne devrait avoir recours qu'à des dirigeants particulièrement aptes à assumer cette fonction. Qui utilisent des séances d'informations relatives au mode de fonctionnement de l'entreprise et la visite de différents services de l'entreprise, et plus général le travail sur le transfert des connaissances et l'aide psychologique au nouvel arrivant pour qu'il soit adopté avec l'environnement. (Gagnon, 2018, p. 129)

b) L'entretien de carrière :

Les entretiens de carrière constituent un espace de dialogue pour permettre l'entreprise de connaître les attentes des salariés et lui présentant les opportunités existantes au sein de l'organisation, afin de construire un projet professionnel cohérent entre les compétences et les aspirations du salarié et les évolutions de son environnement professionnel. L'évaluation des salariés est l'action clé de la gestion de carrières. Elle permet d'évaluer les compétences et de les comparer avec les compétences requises de la fonction. Les éventuelles carences identifiées peuvent être comblées par des actions de formation individuelles ou collectives, un transfert de compétences, la mise en place de binôme, une mobilité interne, un changement d'organisation, le recrutement de nouvelles compétences ..., et on distingue deux entretiens qui permettent de faire le point sur la carrière du salarié :

Chapitre II : Gestion des carrières

- **L'entretien d'évaluation** : a pour objectif d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié, de formaliser ses résultats, et de fixer ses objectifs pour l'année à venir.
- **L'entretien professionnel** : vise à orienter les collaborateurs sur leurs possibilités d'évolution en termes de qualification et d'emploi. Il doit faire l'objet d'une formalisation écrite. Tous les 6 ans, il doit donner lieu à un état récapitulatif du parcours professionnel permettant de faire le point sur les évolutions professionnelles. (Gagnon, 2018, p. 129)

c) **Le comité de carrières :**

Visé à assurer qu'il n'y a pas de discrimination en matière de promotion interne, parce qu'il arrive que certaines entreprises qui pratiquent une forme de discrimination dans la gestion des carrières de leurs salariés. Cette discrimination peut être liée aux diplômes, à la nationalité ou le sexe, souvent les politiques de lutte contre la discrimination dans les entreprises concernent l'intégration des femmes dans des postes de grande responsabilités, et la possibilité d'avoir des salariés étrangers sans obstacles de nationalités dans les entreprises locales c'est que la seule différent entre l'ensemble des candidats est la compétence. Donc le rôle du comité de carrières est de garantir la non-discrimination au sein de l'organisation. (Gagnon, 2018, p. 130)

d) **L'organigramme de remplacement :**

Permet à l'entreprise de se préparer au départ de ses salariés, et d'assurer la succession des compétences « partantes », c'est maintenir la continuité du fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'identifier le remplacement d'un cadre supérieur en cas de démission ou d'une mobilité d'urgence, pour ce faire le directeur des ressources humaines identifie les postes clés et travail sur la préparation des individus qui sont intéressés d'occuper ce poste. Donc Ces organigrammes de remplacement puissent le salarié de travailler en pleine motivation, ce qui permet d'avoir une orientation de l'entreprise. (Gagnon, 2018, p. 130)

Chapitre II : Gestion des carrières

4. Les étapes de la gestion des carrières :

Au cours de la carrière, les personnes et leurs situations changent ; leurs priorités évoluent selon Herriot (1992). Les besoins individuels sont liés aux différents stades de leurs développements individuel et familial Schein, (1978).

a) L'exploration :

Cette première période est une phase d'apprentissage dans laquelle l'identité de l'individu se construit, où la personne a besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut. Erikson (1963) montre que, comme pour les adolescents, cette quête de l'identité crée des conflits psychologiques, des tensions personnelles qu'il faut résoudre pour accéder à l'étape suivante.

Kets de Vries et Miller (1985) situent entre 20 et 26 ans à peu près cette période difficile où le jeune qui commence à travailler est confronté au choc de la réalité du fait de l'écart entre ses attentes et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous.A, 1989, p. 121)

b) La maîtrise :

Le jeune devient alors un jeune adulte et entre dans cette deuxième étape particulièrement marquée par le développement qui, selon les auteurs peut aller jusqu'à l'âge de 35 ou 45 ans. Il se crée alors une sorte d'intimité entre l'individu et son environnement. (Erikson, 1963, p. 125)

Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment-là. C'est une phase de socialisation et de croissance qui se caractérise par des promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Les illusions propres à la période d'apprentissage disparaissent progressivement après une série d'essais pour laisser place à une certaine confiance en soi dans une fonction qui correspond à son identité : il s'agit de trouver sa « niche ». On a alors le sentiment de mieux contrôler son environnement et de mieux gérer son stress. (M. Lachman, 1994, p. 208)

Chapitre II : Gestion des carrières

c) La maintenance :

Lorsque la personne a fait sa place et qu'elle est reconnue pour la maîtrise de son emploi, le développement se ralentit, il y a moins de découverte et elle entre souvent dans une phase de routine, de « maintenance » (Laurent Giraud, 2011) ou de « générativité » (Atkinson, 1950) qui se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile, mais aussi par une prise de recul après une « crise de la quarantaine » qui remet en cause la confiance en soi gagnée en phase de maîtrise. (Miller.D, 1985, p. 20)

d) Le désengagement :

L'étape de désengagement correspond à un investissement de plus en plus faible dans le travail pour se consacrer à d'autres activités, un retrait progressif avec une prise de recul sur les étapes passées et une sorte de sérénité, mais aussi une recherche de sécurité (Atkinson, 1950).

Cette période peut être heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut être malheureuse si le salarié se sent exclu alors qu'il ne souhaite pas abandonner les activités auxquelles il tient. (Miller.D, 1985)

Dans cette étape, les individus, peu impliqués, ont tendance à préférer les activités familières aux nouvelles activités (IL Goldstein, 1990). Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués car ils mettent en danger leur sécurité (Francis G. Lestienne, 2002). Darmon (1993) propose un modèle du développement des commerciaux fondés sur l'âge comme mesure de l'étape de carrière. Ce modèle met en avant les besoins propres à chaque étape du métier de commercial. (Laurent Giraud, Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, 2011, p. 15)

5 Les facteurs de réussite de la gestion des carrières :

a. Les qualifications :

La première chose qu'un employeur regarde lors du recrutement est le diplôme, toutes les entreprises attachent une grande importance au diplôme et aux qualifications du candidat, et un bon diplôme et une école qui a une bonne réputation compte pour la

Chapitre II : Gestion des carrières

carrière des salariés, et sa vitesse d'évolution, mais l'importance de l'école d'origine s'estompe rapidement et disparaît totalement après quelque année.

Il est indispensable pour toute entreprise de classer ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leur évolution et surtout, afin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes). (Feldman.D, 2014, p. 312)

b. Le choix de l'entreprise :

Chaque entreprise possède une propre politique de gestion des carrières qui dépend de principaux facteurs suivants :

- Sa taille car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière.
- Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers ;
- Le nombre de filiale à l'étranger.

Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces différents points, mais aussi il doit savoir si l'entreprise favorise la promotion interne, comment elle organise la formation et le budget consacré à cette formation, est-ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelle et géographique ?

Après un certain temps, si l'employé remarque que sa carrière ne va nulle-part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change d'entreprise et essaye de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel. (Baruch.Y, Career development in organizations and beyond, 2006, p. 14)

c. Le profil individuel :

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autres aiment les idées et d'autres sont doués dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres.

Chapitre II : Gestion des carrières

d. La performance :

La performance est un élément important de la carrière, et l'appréciation de cette performance détermine où la performance doit être renforcée pour la carrière future qui vise une promotion. (Eric Campoy, 2011, p. 154)

e. Le potentiel :

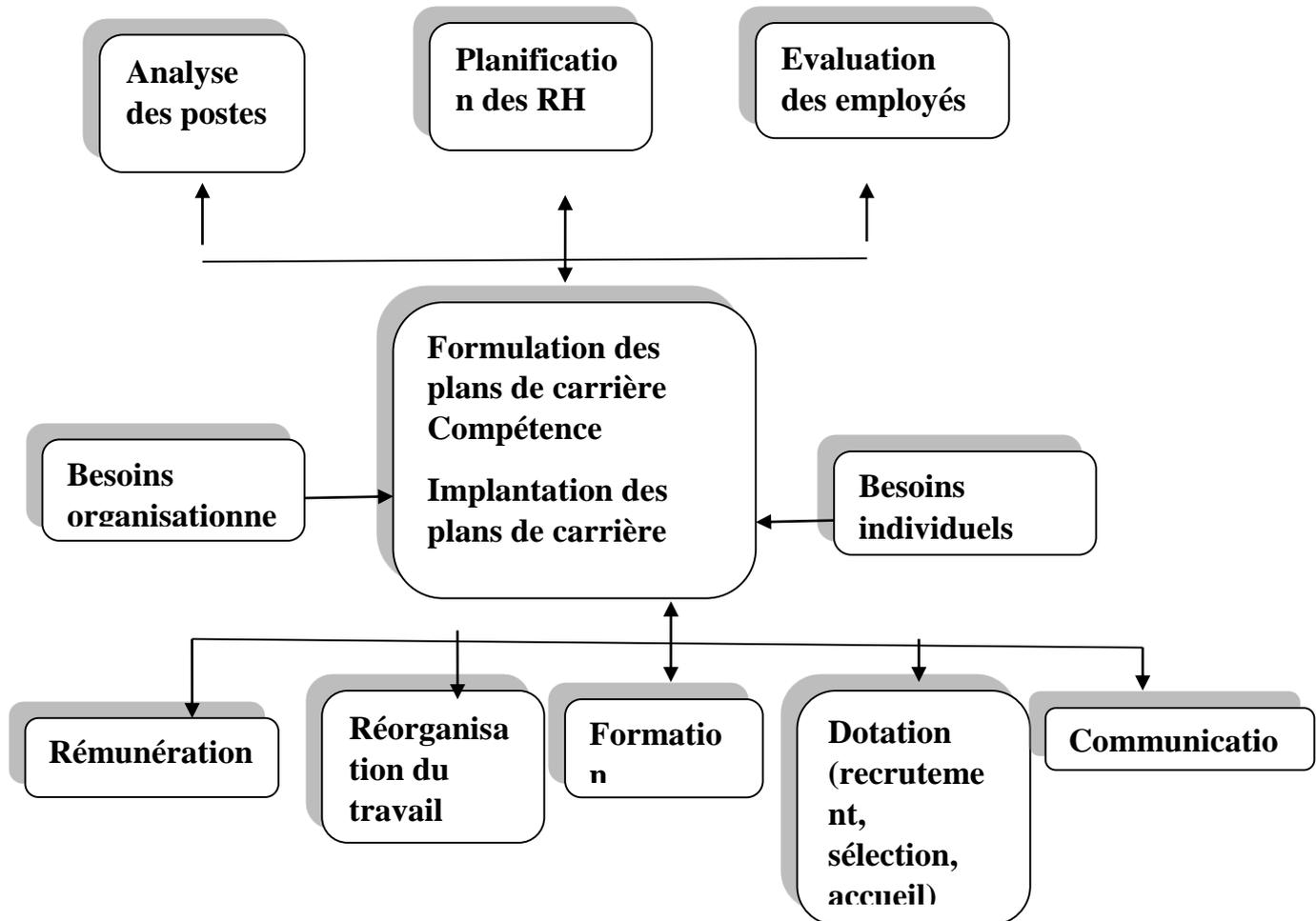
Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basé sur des informations disponibles pour établir des comparaisons qui servent à ressortir des prévisions sur les capacités de progrès des salariées parce que les décisions de promotion ne sont pas prises en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisés.

« Consciemment ou non, toutes entreprises utilisent des estimations du potentiel lorsqu'elle décide de promotion ou de mouvement... Tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aider chaque employé à réaliser tout son potentiel ». (Eric Campoy, 2011, p. 198)

f. Les aspirations et les contraintes :

Ce facteur fait partie intégrante de la gestion des carrières. Il concerne la disponibilité, la motivation, les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réaliste et raisonnable dans ses aspirations, et alors fait référence à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences, dans le but, d'occuper les postes qu'ils espèrent et auxquels ils aspirent. Après avoir défini les buts qu'ils souhaitent atteindre au cours de leurs carrières, les salariés peuvent chercher à prendre part et participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, savoir-faire, savoir être et de favoriser leur progression à l'atteinte de leurs objectifs. « Si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regarder dans la glace et réviser notre jugement » il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte (DUCK Alain, 2011, p. 86)

Figure 2 : Le système de gestions des carrières



Source : (Claudefront.net, s.d., pp. 4-5)

Chapitre II : Gestion des carrières

Synthèse :

En somme, il est primordial de savoir que les ressources humaines jouent un rôle crucial au sein de toute organisation, assurant son fonctionnement et sa compétitivité. Cependant, pour réussir, il est essentiel d'adopter des pratiques de gestion efficaces, notamment la gestion des carrières. Cette dernière revêt une importance capitale pour l'acquisition et le développement des compétences.

En effet, la gestion de carrière contribue à répondre aux besoins organisationnels tout en offrant des solutions personnalisées aux aspirations des employés. En agissant sur les conditions de développement de leur carrière, les entreprises peuvent fidéliser leurs talents, s'alignant ainsi avec leur stratégie globale. Tout en offrant un environnement propice au développement professionnel, favorisant ainsi la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée.



Chapitre III : Fidélisation

Chapitre III : Fidélisation

Préambule :

Depuis de nombreuses années, la fidélisation est devenue essentielle dans la gestion des ressources humaines des entreprises. Elle joue un rôle essentiel dans la performance car elle permet d'éviter la perte de connaissances et de compétences. Les entreprises ont réalisé que disposer d'un capital humain qualifié et compétent constitue un avantage concurrentiel pour elles. L'objectif de ce chapitre est de présenter le concept de fidélisation des employés et son rôle au sein de l'entreprise. Au début de la section introductive, nous allons d'abord examiner le concept spécifique, puis nous aborderons la notion de fidélisation des employés et ses défis. Ensuite, on va essayer de découvrir comment optimiser l'expérience des employés en mêlant un management basé à la fois sur l'écoute, la perspicacité et l'action pour fidéliser les collaborateurs sur le long terme. Enfin, nous concluons ce chapitre en présentant les bonnes pratiques et les différentes composantes des fidélisations.

1. Définition de la fidélisation :

La fidélisation est un « ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». L'entreprise ne recherche pas toujours la fidélisation de son personnel, ou du moins de tout son personnel : les départs volontaires ne sont pas toujours néfastes pour elle car ils peuvent être l'occasion de voir partir des salariés peu performants, et ils favorisent un renouvellement : l'arrivée de « sang neuf » permettant l'apport d'idées et évitant un vieillissement excessif de l'effectif. (Cerdin & Peretti, 2005)

La fidélisation est le processus par lequel une entreprise cherche à maintenir et à renforcer sa relation avec ses clients existants, dans le but de les inciter à continuer d'acheter ses produits ou services. Cela implique de développer des stratégies visant à créer un lien émotionnel, à offrir des avantages exclusifs, à assurer un service client de qualité, et à répondre aux besoins et préférences des clients de manière proactive. La fidélisation client est essentielle pour garantir la rentabilité à long terme d'une entreprise,

Chapitre III : Fidélisation

car elle contribue à réduire les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients et à augmenter la valeur à vie des clients existants. (Bynder, 2024)

Les entreprises doivent donc mettre en place des stratégies de fidélisation pour retenir leurs talents, en leur offrant des expériences positives, en favorisant leur satisfaction, leur engagement et leur productivité, et en s'opposant au turn-over ou roulement du personnel. Les stratégies de fidélisation doivent être holistiques et toucher les principaux moteurs de l'expérience des employés, en écoutant régulièrement les employés, en analysant les résultats des enquêtes et en agissant en conséquence, en faisant du développement professionnel et du coaching une priorité, et en adaptant une approche individualisée (<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/fidelisation-employes>.consulté le 14/01/2024 à 18.45)

En ce qui concerne la fidélisation des clients, des stratégies efficaces sont recommandées, telles que l'identification des clients clés à fidéliser, la mise en place de programmes de fidélisation adaptés et la mesure régulière de l'efficacité de ces actions pour garantir des relations client durables et rentables.

En effet, selon l'ordre des conseillers en ressources humaines, la fidélisation est

« l'ensemble de mesures mises en œuvre par la direction pour garder au sein de son entreprise ou de son organisation une main-d'œuvre compétente et qualifiée ». (Paillé, 2011, p. 172)

Paillé, remarque que la fidélisation des ressources humaines pose la question de la qualité des relations professionnelles. La satisfaction au travail apparaît comme un vecteur incontournable de la fidélisation du salarié, elle renforce l'implication affective et donc l'attachement à l'entreprise. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont considérées comme des variables-clefs dans la plupart des modèles de turnover. Selon Meyer & Herscovitch « L'implication est un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement ». D'après Allen & Meyer ce lien peut être de trois natures ; affective, calculée ou normative. L'implication affective traduit l'attachement émotionnel du salarié à son organisation à travers l'identification à l'entreprise et l'attachement aux valeurs. La deuxième forme

Chapitre III : Fidélisation

d'implication organisationnelle est l'implication calculée. Elle rend compte de la perception des coûts associés à un départ de l'organisation. Cette forme d'implication est aussi appelée « implication de continuité ». Enfin, l'implication normative représente « une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard » (Paillé, 2011, p. 190)

2. Historique de la fidélisation :

Le développement contemporain de la notion de fidélité est le fruit d'une évolution lente de la pratique des entreprises et des études universitaires. Les premiers plans d'outils de fidélisation ne sont pas récents et sont apparus à la fin du XIXe siècle. À l'époque, ces méthodes n'étaient pas marquées par la fidélisation comme aujourd'hui, et n'avaient d'ailleurs pas pour but de fidéliser les employés. Cependant, elles sont les ancêtres de ce qui est devenu par la suite les outils de clientèle. Au moment où les premières conceptions de nouvelles formes de rémunération périphérique sont apparues, c'est-à-dire entre le XIXe et le XXe siècle, la société était très industrialisée et était confrontée à une lutte de classes, entre la bourgeoisie et le prolétariat.

L'émergence de la fidélisation dans divers domaines tels que la fidélité du client en ligne, la fidélisation des salariés et la fidélisation des clients est un sujet d'importance croissante. Les recherches et pratiques actuelles mettent en lumière l'importance de la fidélisation pour maintenir des relations durables et bénéfiques. Dans le contexte du commerce en ligne, des études ont examiné la fidélité intentionnelle et comportementale des clients envers les sites web, soulignant l'évolution des approches théoriques pour mieux conceptualiser la fidélité réelle. (Mouna Allouche, 2015, p. 122)

De même, dans le domaine de la fidélisation des salariés, des efforts sont déployés pour retenir les talents et favoriser un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise, en reconnaissant que la fidélisation va au-delà de la simple rémunération et englobe divers facteurs tels que les conditions de travail et la culture d'entreprise. (Georgelet, 2012, p. 17)

Chapitre III : Fidélisation

La fidélisation des clients est un concept important dans les stratégies marketing et commerciales des entreprises. Elle vise à établir une relation durable avec les clients existants en les encourageant à revenir et à renouveler leurs achats. Voici un bref historique de l'évolution de la fidélisation :

1. Émergence du concept (années 1960-1970) : Avec le développement du marketing de masse, les entreprises ont commencé à comprendre l'importance de retenir leurs clients plutôt que de se concentrer uniquement sur l'acquisition de nouveaux clients.
2. Programmes de fidélité (années 1980) : Avec l'essor de l'informatique, les entreprises ont pu suivre plus facilement les achats de leurs clients. Cela a permis l'introduction de programmes de fidélité tels que les cartes de fidélité et les programmes de récompenses.
3. Marketing relationnel (années 1990) : Le concept de marketing relationnel a émergé, mettant l'accent sur la création et le maintien de relations durables avec les clients. Les entreprises ont commencé à personnaliser leurs offres et leurs communications en fonction des préférences des clients.
4. Analyse des données (années 2000) : Avec l'avènement du Big Data et des technologies analytiques, les entreprises ont pu collecter et analyser des quantités massives de données sur les comportements des clients, ce qui a permis d'affiner les stratégies de fidélisation.
5. Expérience client omnicanale (années 2010) : Avec la multiplication des canaux d'interaction (en ligne, mobile, réseaux sociaux), les entreprises se sont concentrées sur la création d'une expérience client cohérente et uniforme à travers tous les points de contact. (Baray, 2014, p. 105)

La fidélisation reste un enjeu majeur pour les entreprises, qui cherchent constamment à innover et à s'adapter aux nouvelles technologies et aux attentes évolutives des consommateurs.

3. La différence entre Fidélisation et Fidélité :

Poulain-Rehm (2006) note que le terme « fidélité » provient du latin *fideltas* proche des mots *fides* (foi) et *foedus* (pacte, convention, alliance). Le dictionnaire a mentionné aussi son sens le plus extrême, « la qualité qui fait qu'on garde la foi promise à un souverain ». La fidélité a donc un objet : une ou des personne(s), une organisation, une cause, un pays, etc. et ces différents objets de fidélité peuvent entrer en conflit (Laurent Giraud A. R., 2012, p. 51). Ainsi, l'émergence de la fidélisation dans ces contextes souligne son rôle crucial pour assurer la pérennité et la prospérité des entreprises.

Les termes de fidélisation et fidélité, sont deux concepts intimement liées, même si elles abordent le problème sous un angle différent. La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. Si cette distinction est utile à notre propos, nous retiendrons le plus souvent le terme de fidélisation comme appellation générique. (Pascal, 2004, p. 112)

Un grand nombre d'études montrent que plus le salarié est attaché à l'entreprise, moins il est enclin à la quitter (Meyer & Allen, 1997). Le comportement de fidélité du salarié s'exprime alors par la faible propension à examiner des efforts d'emploi sur le marché externe. (Peretti, 2005, p. 48)

Tout comme en marketing dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses clients, la fidélité peut être approchée de manière comportementale ou de manière attitudinale. Guerfel-Henda et Guilbert remarquent que le seul fait qu'un salarié reste dans l'entreprise n'est pas forcément représentatif de sa fidélité : il faut savoir si son maintien dans l'entreprise est dû à une volonté réelle ou à une sorte de rétention. Luchak (2003) distingue deux formes de fidélité à l'entreprise : un attachement affectif et émotionnel et un attachement rationnel et calculé. (Guerfel.H, 2008)

La première forme rejoint ce que Peretti (2001) appelle la fidélité réelle, qu'il distingue de la fidélité conditionnelle et de la fidélité de façade. Pour Hirschman (1970), la fidélité

Chapitre III : Fidélisation

(loyalty) est une forme de réponse possible à l'insatisfaction au même titre que la démission (exit) ou l'expression de l'insatisfaction (voice). (<https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2012-2. page-44.consulté le 02/04/2024 à 11h20>)

4. Les théories de la fidélisation :

La fidélisation des salariés est une dimension clé de la Gestion des Ressources Humaines qui vise à résoudre le problème de la rétention du personnel. Dans les paragraphes suivants, nous allons préciser les différentes définitions, exposer les enjeux de la fidélisation, et identifier les deux orientations conceptuelles principales de cette stratégie. Les théories sur la fidélisation sont d'un grand intérêt pour les organisations, mais elles soulèvent toujours des questions de définition. Elles peuvent être explorées à travers des approches étymologiques, traditionnelles et liées à la gestion des ressources humaines

4.1 Approche étymologique : La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.

4.2 Approche courante : Fidéliser est le fait de rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit (dictionnaire Robert1993). De fait, fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés (LAROUSSE 2003).

4.3 Approche de la GRH : Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par divers auteurs et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés. La fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation (LOUART, 1991). Autrement dit, la fidélisation serait l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (JEAN M. P, dictionnaire, 2001). Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les

Chapitre III : Fidélisation

organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés. La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise. Et fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences. La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise. Selon CHAMINADE montre l'équation de la fidélisation suivant ce modèle : Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail. Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise. (Bruneteaux, 2005, p. 221).

5. Les facteurs de la fidélisation :

La fidélisation des collaborateurs est un enjeu majeur pour les entreprises, car elle permet de réduire les coûts liés au turnover, de maintenir une productivité élevée et de favoriser un climat de travail positif. Pour cela nous présentons les principaux facteurs qui influencent la fidélité des salariés :

- **Rémunération et avantages sociaux** : une rémunération compétitive et des avantages sociaux attractifs (comme les assurances santé, les congés payés, les bonus) sont des facteurs majeurs de fidélisation.
- **Opportunités de développement de carrière** : les possibilités de progression de carrière et de développement professionnel jouent un rôle essentiel dans la fidélisation des employés. Les programmes de formation et de mentorat peuvent également contribuer à cela. (Schneider.B., 2013, p. 367)

Chapitre III : Fidélisation

- **Équilibre travail-vie Personnelle** : les politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, comme le télétravail, les horaires flexibles et les congés parentaux, sont de plus en plus appréciées par les employés.
- **Environnement de travail et culture d'entreprise** : un environnement de travail sain, sécuritaire et agréable ainsi qu'une culture d'entreprise positive où les valeurs et la mission de l'entreprise sont alignées avec celles des employés sont cruciaux pour la fidélisation.
- **Leadership et management** : la qualité du leadership et du management est déterminante. Les employés restent plus longtemps dans des entreprises où ils se sentent soutenus et respectés par leurs supérieurs.
- **Reconnaissance et récompenses** : la reconnaissance des contributions des employés, que ce soit par des compliments, des récompenses ou des promotions, est un facteur clé de fidélisation.
- **Communication et engagement** : une communication transparente et l'engagement des employés dans les décisions de l'entreprise renforcent leur sentiment d'appartenance et leur fidélité. (Kossek.E, 2005, p. 42)
- **Autonomie et responsabilité** : les employés apprécient d'avoir une certaine autonomie dans leur travail et des responsabilités qui leur permettent de se sentir valorisés et impliqués.
- **Sécurité de l'emploi** : la sécurité de l'emploi est un facteur majeur, car elle réduit l'anxiété liée à l'incertitude professionnelle et encourage les employés à rester plus longtemps.
- **Relation avec les collègues** : des relations de travail positives et harmonieuses avec les collègues contribuent à un environnement de travail agréable et à la fidélité des employés. (Cuyper.N, 2008, p. 113)

Pour renforcer la fidélité des salariés, les entreprises doivent adopter une approche holistique en intégrant ces divers facteurs dans leur stratégie de gestion des ressources humaines. Une attention particulière aux besoins et aux aspirations des employés, ainsi qu'une communication ouverte et une culture d'entreprise inclusive, sont essentielles pour maintenir un personnel engagé et fidèle.

6. Les enjeux de la fidélisation (Pourquoi fidéliser ?) :

La fidélisation client est devenue un enjeu majeur pour les entreprises dans un contexte de concurrence intense. Les enjeux de la fidélisation sont multiples :

- **La rétention des talents** : En fidélisant les salariés, les entreprises peuvent éviter la perte de compétences clés et conserver les employés les plus performants.
- **L'attraction des compétences** par plusieurs dispositifs tel que ; le recrutement, la formation, la gestion des carrières.
- **La conservation des compétences** (par la planification des effectifs, la flexibilité...).
- **La mobilisation des salariés**, qui influence la performance individuelle et collective.
- **La productivité et la qualité du travail** : Des salariés fidèles ont tendance à être plus engagés et motivés, ce qui peut se traduire par une meilleure productivité et une meilleure qualité du travail.
- **La réduction des coûts** : Le recrutement et la formation de nouveaux salariés peuvent être coûteux. Fidéliser les employés permet de réduire ces coûts en conservant le personnel actuel. (<https://www.captainwallet.com/blog/enjeux-secrets-fidelisation-clients>)
- **La satisfaction client** : Des salariés fidèles et engagés sont plus susceptibles d'offrir un meilleur service client, ce qui peut améliorer la satisfaction et la fidélité de la clientèle.
- **L'image de l'entreprise** : Une bonne réputation en tant qu'employeur peut attirer des candidats de qualité et renforcer la marque employeur de l'entreprise.
- **L'innovation et la créativité** : Des salariés fidèles et bien intégrés sont plus enclins à contribuer à l'innovation et à la créativité au sein de l'organisation.
- **La stabilité organisationnelle** : Une forte fidélisation peut contribuer à la stabilité et à la continuité des opérations de l'entreprise.

Selon Jean Michel la mission principale de la GRH est : la contribution à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un

Chapitre III : Fidélisation

processus d'implication des salariés. (Mahmoud, La fidélisation des cadres et la performance des entreprises Cas d'étude : Sonatrach, 2023, p. 10)

En somme, la fidélisation des salariés est un enjeu stratégique majeur pour les organisations souhaitant maintenir leur compétitivité et leur succès à long terme.

7. Processus de fidélisation (Comment fidéliser ?) :

Pour relever le défi de la fidélisation et obtenir l'engagement des salariés les plus importants pour l'avenir de l'entreprise, il est essentiel d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines en les individualisant et en les segmentant. Cela nécessite d'identifier précisément les collaborateurs stratégiques et clés pour l'entreprise. Cette segmentation implique une personnalisation des approches pour chaque collaborateur, basée sur plusieurs principes clés :

6-1 l'intégration : accueillir et accompagner le nouveau salarié, l'aider à s'imprégner dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de sa nouvelle entreprise. En effet, l'intégration d'un nouveau collaborateur passe par deux stades : la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation. (Les conditions de travail, les moyens et les missions qui lui y confiées.) Et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé, soigner l'accueil du nouvel embauché, l'accompagner dans sa prise de fonction, le suivre durant sa période d'essai. Vont contribuer à le rendre plus rapidement opérationnel, productif, autonome. Ainsi, l'intégration contribue de manière indirecte à fidéliser un collaborateur, comme le souligne Damien LEDUC, consultant à l'APEC, « un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice à aller voir ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui ». (Benjamin.C, 2003, p. 148)

a. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

La confiance est la considération qu'accorde l'entreprise pour ses salariés, elle est également une condition nécessaire pour l'adhésion et l'attachement des salariés. Reconnaître et valoriser le rôle et le positionnement des salariés au sein de l'organisation, leur offrir des champs d'action propres. Cela leur permet de ressentir la

Chapitre III : Fidélisation

confiance, ainsi de s'épanouir au sein de leurs entités. Les collaborateurs sont en effet plus motivés s'ils connaissent à l'avance les missions et les objectifs qui leurs sont assignés et de prendre l'initiative, de mettre eux-mêmes en œuvre les moyens pour y arriver. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise. Par ailleurs le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi il est essentiel pour l'entreprise de générer des impulsions à ses collaborateurs en lançant régulièrement des projets défis. Les objectifs ; Susciter la naissance de nouvelles idées, galvaniser et animer les troupes, créer de nouvelles synergies d'équipes.

b. Offrir des formations :

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Optimiser son employabilité consiste à valoriser ses acquis et à s'ancrer dans une dynamique d'apprentissage constant. Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, les entreprises « utilisent les formations en priorité pour soutenir leur stratégie, puis pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et en dernier lieu seulement, pour répondre à leurs attentes ». Certains groupes vont plus loin et offrent à leurs salariés divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Hicks et Klimoski ont montrés également dans ce propos que « les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci » (Cerdin.J, p. 213)

La formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs. Il est essentiel de concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés, dans le sens où elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

Chapitre III : Fidélisation

c. Optimiser les conditions de travail :

« Dans le contexte d'une guerre de talents, la qualité des conditions de travail détermine principalement l'attractivité des employeurs »

L'environnement de travail tient une place importante dans la motivation, pouvoir disposer d'horaires flexibles et individuelles, travailler dans un cadre confortable, avoir plus de jours de congés que la concurrence ou occuper un poste offrant une grande variété de tâches. Sont autant d'éléments qui participent à construire une atmosphère de travail agréable et stimulante. Au-delà de ces aspects organisationnels, l'environnement physique de travail, de la couleur des murs au confort des fauteuils, en passant par la climatisation des bureaux au niveau de bruit, la présence de plantes dans l'espace détente, tout est imaginable. Chaque détail peut avoir son importance. Si les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail propre et correctement organisé, ils veulent aussi savoir où trouver les informations ou le matériel dont ils ont besoin pour travailler. Analyse de poste, études ergonomiques et aménagement du temps de travail sont des préalables à l'efficacité des conditions de travail. Les salariés attendent de savoir ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils doivent le faire. Lorsqu'ils comprennent le rôle de leur emploi, ils commencent à prendre conscience de leur importance dans l'organisation et à s'intégrer dans une communauté. (BENJAMIN.C, attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, p. 13, consulté le : 16/12/2012, <http://excerpts.numilog.com/books/.pdf>, consulté le 28-03-2024, à 01h30)

d. Offrir des perspectives d'évolution :

Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences. Par ailleurs, le développement des compétences n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. Les salariés doivent connaître qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. En effet, « l'absence de perspective d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation ». Les entreprises qui

Chapitre III : Fidélisation

souhaitent maintenir l'employabilité de ses salariés n'hésiteront pas de les faire évoluer sur d'autres postes et mettre leur compétence au niveau des compétences requis par le poste. Aider les salariés à se projeter dans l'avenir, à accéder à des postes supérieurs, est en effet, un moyen de s'investir sur les salariés, et en contrepartie maintenir leurs efficacités ainsi que leur attachement. (Benjamin.C, 2003, p. 17)

6-2 La rémunération : Fidéliser consiste pour un employeur à mettre en place un environnement qui permet de faire perdurer l'attachement des collaborateurs à leur entreprise. Cette relation d'attachement est basée sur des valeurs partagées.

Le collaborateur prend plaisir à travailler au sein de son entreprise. Il souhaite maintenir cette relation même s'il a le choix de partir, il décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise. L'entreprise de sa part, doit également assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés, de répondre à leurs attentes et aspirations et mettre en avant les moyens qui permettent de renforcer l'attachement de ses salariés.

La rémunération, est également l'un des moyens dont disposent les entreprises afin de retenir et répondre aux attentes des salariés « rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise » (Peretti, 2005, p. 257)

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs, d'attirer, motiver et fidéliser des candidats répondant aux besoins de l'organisation. De plus, toute politique de rémunération devrait être compétitive par rapport au marché et de faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La rémunération se voit aujourd'hui accordée une conception de plus en plus extensive, elle reste bel et bien le premier outil de reconnaissance et de motivation. En effet, un salaire trop bas ou inadapté au regard de la mission confiée peut être à l'origine de la volatilité ou de la démobilisation des salariés. Aussi, il est nécessaire de jeter un coup d'œil sur les niveaux de rémunération pratiqués sur le marché « une rémunération

Chapitre III : Fidélisation

sensiblement au-dessous des niveaux du marché est souvent une source d'inquiétude ou de frustration pour un salarié et qu'une rémunération bien supérieure aux grilles l'incitera à être fidèle à son entreprise, une rémunération normale, voire légèrement supérieure, ne le fera pas à elle seule rester ». (Philippe.C, 2011, p. 239)

8. L'élaboration des politiques en fidélisation :

8.1 La politique de promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion « au coup par coup » et la promotion organisée.

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

a. La promotion au coup par coup :

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se relèvent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

b. La promotion organisée : repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions et une étude des appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

On peut distinguer quatre types de promotion :

- **La promotion dans la catégorie :** entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- **La promotion de catégorie :** signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

Chapitre III : Fidélisation

- **La promotion de salaire** : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant.
- **La promotion collective** : touche tous les salariés d'un accord d'entreprise (Peretti, 2005, p. 28)

8.2 La politique salariale comme le choix offert en matière et la fidélisation des salariés :

La politique salariale par son champ, ainsi on peut dire que ce champ concerne dans l'ordre d'apparition, les politiques de travail, la protection sociale, les politiques de formation professionnelle et de l'emploi ainsi que des politiques dites transversales comme la mise en place de la revenue minimum d'insertion.

Des systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. Cependant, le salaire, bien qu'important dans le choix d'un salarié d'accepter un poste ou non, et d'y rester, ne constitue qu'une approche primaire des autres mesures que l'entreprise devra mettre en place pour fidéliser son salarié. (Mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des Ressources Humaines (La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment) (Raymond, 2010, p. 180)

Elaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Nous expliciterons et présenterons dans un premier temps les principales réponses à des enjeux « économique et sociaux » :

Chapitre III : Fidélisation

a. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

Sur le plan économique deux enjeux existent :

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise.

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts. Les enquêtes de salaire commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération (Hay, Hewitt) ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leur propre rémunération par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents. (Francis Guérin, 1997, p. 267)

Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération, dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue aux paramètres essentiels. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto financement d'autre part. Les hausses de salaire sont donc les résultats d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

b. Sur le plan social domine la question de l'équité :

Le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur.

La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat

Chapitre III : Fidélisation

de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements. (Colvin.A, 2011, p. 217)

8.3 La politique de formation comme un choix offert en matière de et la fidélisation des salariés :

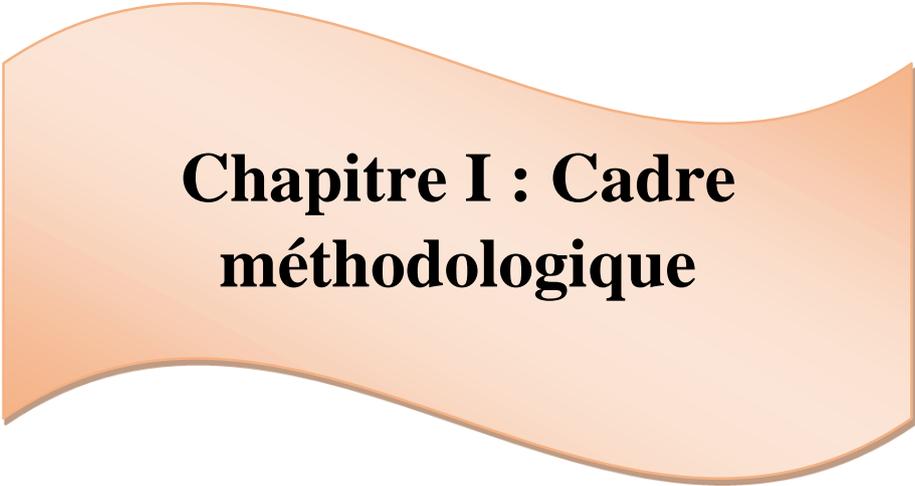
La formation est un outil de fidélisation efficace. Savoir motiver et à plus long terme, fidéliser ses salariés représente aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises.

Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise. Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former. Or, on peut considérer cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci de même, les travaux suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation. (Salancik, 1977, p. 18)

Synthèse :

La fidélisation des salariés représente un défi majeur pour de nombreuses entreprises, qui investissent des ressources considérables pour y parvenir. Cependant, il est indéniable que la fidélité de certains salariés reste un problème au sein des organisations. Dans cette optique, la gestion de carrières doit identifier et mettre en œuvre des techniques novatrices pour impliquer et fidéliser les salariés. Le discours sur la fidélisation des salariés exprime la nécessité, plus ou moins affirmée, pour l'entreprise de retenir ses collaborateurs afin de préserver les compétences qu'ils possèdent, quel que soit le domaine dans lequel ils excellent. Lorsque ces compétences sont considérées comme stratégiques par l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles lui confèrent un avantage concurrentiel, la capacité à retenir le personnel devient une priorité.

Partie pratique



Chapitre I : Cadre méthodologique

Chapitre I : Cadre méthodologique

Préambule :

Dans la première partie de ce chapitre on présentera l'entreprise d'accueil LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH, son historique, ses missions ainsi que l'évolution de son chiffre d'affaires...etc. Dans la deuxième partie seront présentés les résultats de l'enquête effectuée au sein de cette entreprise, suivies de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies.

1. Présentation de l'entreprise SPA LES MOULINS DE LA SOUMAM (filiale SIDI-AICH) :

« *LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH* » est un complexe *Industriel & Commercial de la filiale céréales les hauts plateaux* SPA Sétif implanté dans la Commune de Sidi-Aich près de la gare ferroviaire et de la route nationale RN 26, située à 45 km au nord –ouest du chef-lieu de la Wilaya de Bejaia.

Domaine d'activité : « Industrie Agroalimentaire » ; Transformation des céréales (Blés dur et tendre) et commercialisation des produits finis et dérivés.

Coordonnées :

Siège social : Route de la gare Sidi-Aich (W) de BEJAIA

Tel : 034 86 07 69 mobile : 05 60 63046 45/ 05 60 18 55 08

Fax : 034 86 07 71

E-mail : cic_soummam@agrodiv.dz

1.1 Historique :

La Société Nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créé par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89du 25/03/1965. En novembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, ce qui a donné naissance : ENIAL (Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'Industries

Chapitre I : Cadre méthodologique

Alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaire et dérivés.

Cette filiale est composée de deux unités de Production Sidi Aich et Kherrata. Pour l'unité de production de Sidi-Aich, elle est située au Nord-Ouest de la wilaya de Bejaïa à une distance de 45km pour des raisons stratégiques. Elle est délimitée par les daïras : AMIZOUR au EST, ADEKAR au NORD, SEDDOUK au SUD et AKBOU au OUEST, et plus précisément près de la gare S.N.T.F. Elle est implantée sur une surface de 6 hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC DIRAVENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique. Elle est entrée en production en juillet 1982.

Le moulin a été rénové à 100% avec extension de capacité vu que sa production est portée à 3000 quintaux par jour de blé trituré. Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blés triturés. Cette dernière est entrée en production à la fin du premier semestre 1995. A partir du 01/10/1997, L'ERAD Sétif a procédé à la création de la filiale « Les Moulins de Soummam /SPA » au capital de 891.310.000 DA dont le siège social est implanté à Sidi Aich pour des raisons de rentabilité économique.

Superficie

U: m²

SITE	SURFACE TOTALE	SURFACE COUVERTE
Semoulerie et Minoterie § annexes	55.857	12.139

Equipements

U : QL/J

PERIODE DE MISE EN	DESIGNATION INVESTISSEMENT	CAPACITES INITIALE	ADDITIONNELLE	EQUIPEMENT
--------------------	----------------------------	--------------------	---------------	------------

Chapitre I : Cadre méthodologique

SERVICE				
Mai 1995	Semouleries (2x2200)	2x2200 <i>BD</i>	/	<i>OCRIM</i>
Avril 1997	Rénovation et extension de capacités de production	1000 <i>BT</i> 1000 <i>BD</i>	500 <i>BT</i> 500 <i>BD</i>	<i>GOLFETO</i>
Avril 2002	Rénovation - Minoterie : 06 appareil à Cylindre 01 filtre - Semoulerie : 01 filtre	1500 <i>BT</i> 1500 <i>BD</i>	/	<i>GOLFETO</i>
Novembre 2016	Reconversion de la semoulerie 1500QX/J en minoterie 1500QX/J	500 <i>BT</i>	/	<i>GOLFETO</i>

Gamme de produits proposés par les Moulins de la Soummam :

U : Kg

TYPE DE PRODUIT	TYPE DE CONDITIONNEMENT	TYPE D'EMBALLAGE
Semoule Extra de Blé dur	25	P.P
	10	P.P

Chapitre I : Cadre méthodologique

	5	P.P
Semoule Extra de Blé dur destinée à la Fabrication Des Pâtes Alimentaires	25	P.P
	10	
	05	
Semoule spéciale couscous	25	P.P
	10	
	05	
Semoule Grosse de Blé dur	25	P.P
	10	P.P
Semoule Courante de Blé dur	25	P.P
	10	P.P
Semoule Secondaire de blé dur dite 3SF	25	P.P
Semoule complète de Blé dur	10	P.P
Farine Supérieure de Blé tendre	05	Kraft
	02	Kraft
	01	Kraft
Farine Panifiable de Blé tendre	50	P.P
	25	P.P
	05	Kraft
	02	Kraft
	01	Kraft
Son du Blé dur et de Blé tendre	Vrac	/
	Sacs	P.P

P.P: Polypropylène

Les spécifications et les caractéristiques techniques des produits et emballages sont consignés dans un catalogue produit.

Capacité de stockage

U : QL

Chapitre I : Cadre méthodologique

PRODUITS FINIS ET SOUS PRODUITS	MATIERES PREMIERES
20.000	125 000

Évolution de l'effectif sur 3 ans :

2016	2017	2018
244	313	315

Système management de la qualité :

La décision d'adopter une démarche qualité est intervenue suite à l'identification de la contrainte intervenant dans l'environnement à savoir l'ouverture du marché, la privatisation, mise à niveau des entreprises et le client plus exigeant.

En 2007, l'entreprise est Certifiée selon la norme iso 9001v2000 par le bureau AIB VINCOTTE (organisme belge) avec une transition vers la version 2008 en 2010 et vers la version 2015 en 2018.

1.2 Structure et Mission de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Nous allons exposer dans cette présente section l'organigramme du Complexe Les Moulins de la Soummam et ses différentes structures comme nous allons exposer également les missions et les activités de l'entreprise ainsi que ses capacités de production.

La structure d'organisation : le Groupe AGRODIV Filiale Céréales des Hauts Plateaux Ex. ERIAD SETIF (se situant sur un segment stratégique) met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Le découpage des responsabilités y est conçu de manière à respecter les compétences spécifiques que le processus interne requiert pour être mené à bien. La forme de

Chapitre I : Cadre méthodologique

structuration projetée sera de type fonctionnel évolué. La figure n°1 nous présente l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam. La figure n°2 schématise la substructure du service du personnel de cette dernière

1.3 Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que : Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable, farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont :

- + 1500 QX blés tendre trituré donne de la farine.
- + 1500 QX blés durs trituré donne de la semoule.

Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage est de 15000 QX environ. L'effectif actuel (2011), de l'unité est de 170 agents reparti entre les deux unités de la filiale (116 salariés à l'unité de Sidi-Aich et 54 à l'unité de Kherrata).

Les catégories des clients :

- + Grossistes
- + Détaillants
- + Boulangers
- + Consommateurs
- + Eleveurs
- + Fabriquant aliments de bétail
- + Etat et démembrements

1.4. Les différentes structures de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Les missions de la filiale seront réparties comme suit :

1.4.1. La Direction Générale :

a. Président Directeur Général : Ces tâches consistent à :

- Coordonner toutes les activités de la filiale
- Mettre en œuvre les objectifs qualitatifs fixés dans son contrat

Chapitre I : Cadre méthodologique

- Veiller à l'application de l'ensemble des résolutions émanant des organes de la filiale
 - Veiller à l'application des directions et orientation du groupe
 - Assurer toutes les actes de gestion de la filiale
 - Assure le management statistique et opérationnel de la société
 - Présider le conseil d'administration de la filiale
 - Présider le comité de pilotage système de management qualité
 - Passer tout contrat et marché, faire toute soumission et prendre part à toute adjudication
 - Exerce le pouvoir hiérarchique.
- b. Secrétariat de direction générale** : ses tâches consistants à :
- Reçoit, enregistre et transmet le courrier au directeur général
 - Enregistre et réception des appels téléphoniques
 - Responsable de toute activité du secrétariat
 - Note les rendez-vous pour le Président Directeur Général et le tien Informer au temps opportun
 - Assure la duplication et photocopie, Tenue du classement
 - Rédiges les correspondances courantes
 - Prépare les dossiers de la direction pour les réunions
 - Organise et entretient le bureau du directeur
 - Prend les messages et répercute au responsable
 - Assure la réception des visiteurs, l'envoi et la réception des fax
 - Diffuse les documents internes.
- c. Responsable qualité** : Ces tâches sont :
- Mise en place du système qualité.
 - Mise en place du suivi de la certification de l'entreprise suivant la norme ISO 9001/2008.
 - Maitrise des documents qualité. Surveille l'efficacité des actions correctives et préventives.
 - Veille à l'amélioration du système qualité.

Chapitre I : Cadre méthodologique

d. Audit interne : ces tâches sont :

- Respect des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.
- Informer de tout obstacle majeur rencontré.
- Donner les instructions à l'équipe d'audit.
- Définir les exigences de toute mission d'audit, y compris la qualification des auditeurs.

e. Service hygiène et sécurité : ces tâches sont :

- Elaborer les consignes de sécurité propre à l'unité ;
- Proposer les moyens matériels et humains nécessaires et l'emplacement des équipements d'urgences ;
- Etudier et proposer des améliorations pour éviter les risques d'accidents ou de maladie professionnelle.

Le service hygiène et sécurité est composé de deux secteurs :

- **Secteur hygiène :** Chargé essentiellement de maintenir la propreté au sein de l'entreprise en évacuant les déchets de la production.
- **Secteur sécurité :** Veille à assurer la sécurité de l'entreprise et celle du personnel en contrôlant les entrées et sorties, contrôle les sorties de produits par rapport aux factures et aux cessions et vérifie les installations des postes d'incendies.

f. Juridique : ces tâches sont :

- Représente l'entreprise devant les instances judiciaires et ou administratives
- Suit les divers contrats ou conventions avec les clients
- Suit les actes et conventions dans le cadre de cession d'actifs
- Recouvre les créances et les chèques retournés impayés
- Suit le règlement des loyers
- S'occupe de la régularisation du patrimoine
- Est tenu de respecter les dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

g. Chef de projet informatique : Ses tâches sont :

- Le suivi de l'exploitation des logiciels
- Modifie et développe des applications à la demande des services suscités

Chapitre I : Cadre méthodologique

- Assiste les opérateurs dans l'exploitation, les sauvegardes et les problèmes du système qui peuvent surgir
- Responsable du suivi de la maintenance des applications.

2. Pré-enquête :

Pour mieux connaître le terrain, la pré-enquête nous a permis de comprendre et d'explorer le fonctionnement du CIC les Moulins de la Soummam-SPA Sidi-Aich qui a duré environ une semaine. Elle nous a donné aussi la possibilité d'avoir un éclaircissement sur notre thème de recherche. D'ailleurs elle nous a également permis d'établir le contact avec quelques fonctionnaires, dirigeants et d'autres cadres dans différentes unités choisies aléatoirement, que nous avons pu rassembler les informations souhaitées, qui nous ont permis ainsi de délimiter notre champ d'étude et dans le but de préciser notre échantillon de recherche, qui sont les cadres.

3. Enquête :

Lors de notre étude à l'entreprise SPA MOULINS DE LA SOUMMAM de SIDI-AICH, nous avons procédé donc par un entretien individuel en profondeur avec les enquêtés choisis. Le déroulement de cet entretien c'est fait tête à tête, avec des enquêtés qui ont répondu à nos questions, la durée de ces entretiens était limitée entre 30 et 45 minutes pour chacun pour une période d'un mois à savoir du 17 Mars au 17 Avril 2024, les heures varient de la disponibilité du personnel. Pour réaliser ces entretiens de manière efficace nous avons pris chacun 5 entretiens ce qui fait la totalité des entretiens (10).

4. Méthode utilisée :

Pour mener à mieux une recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable. Elle permet d'examiner un aspect précis de la réalité que l'on souhaite étudier et englobe l'ensemble des règles et des procédures que le chercheur doit suivre pour conduire sa recherche.

Chapitre I : Cadre méthodologique

Selon Madeleine GRAWITZ « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie » (GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7ème éd DALLOZ, 2000, p : 351.)

Afin d'atteindre notre objectif de recherche au sein de l'entreprise SPA AGRODIV, nous avons suivi une méthode appropriée pour notre enquête « méthode qualitative » qui est défini par Creswell « La méthode qualitative est définie comme une approche de recherche qui se concentre sur la compréhension approfondie des phénomènes sociaux à travers l'étude des perspectives et des expériences des individus » (Creswell.J.W, 2013), car nous voulons garantir la qualité de notre recherche et de recueillir des données précises et fiables sur notre sujet d'étude, étant donné que notre échantillon est composé de 10 employés de catégorie socioprofessionnelle « cadre ».

Nous avons opté pour une approche qualitative dans notre recherche afin de collecter un maximum de données cohérents sur la gestion des carrières et la fidélisation des collaborateurs de l'SPA AGRODIV à Sidi-Aich.

5. Technique utilisée :

Selon Kvale.S « L'entretien est une méthode qualitative de collecte de données qui implique une interaction directe entre le chercheur et le participant, permettant une exploration approfondie des perspectives et des expériences individuelles » (Kvale.S, 1996).

La technique la plus adéquate à notre recherche est l'entretien semi-directif.

Selon Kaufmann, J.-C "L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qui se situe entre l'entretien directif, où les questions sont rigoureusement fixées à l'avance, et l'entretien non-directif, où l'interviewé est libre d'aborder les thèmes qu'il souhaite. Il repose sur un guide d'entretien préétabli, tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé dans ses réponses et la possibilité d'approfondir certains aspects en fonction des réponses obtenues." (Kaufmann.J.C, 2016),

Chapitre I : Cadre méthodologique

Cette technique nous a permis d'être en contact direct avec les enquêtés dans le but d'observer et comprendre leurs comportements face au sujet d'une manière individuelle, c'est-à-dire collecter les informations relatives à l'appartenance des cadres à leur organisation, et bien saisir les facteurs qui les encourage à rester ou à avoir l'intention de quitter. On a choisi 10 enquêtés de catégorie des cadres du CIC les Moulins de la Soummam-SPA Sidi-Aich, qui sont différents selon l'âge, l'expérience et l'ancienneté.

Notre guide d'entretien se compose de 14 questions au totale et il est subdivisé en trois axes fondamentaux qui sont les suivants :

- **1 axe** : Le profil socioprofessionnel des enquêtés (Age, Genre, Niveau d'instruction, Expérience professionnelle, Poste occupé, Ancienneté).
- **2 axe** : La vision des employés sur les pratiques de la gestion des carrières.
- **3 axe** : La fidélisation comme résultat d'une bonne gestion des carrières.

Notre guide d'entretien a pour objectif principal de structurer les discussions pour comprendre Qu'est-ce que la gestion de carrière peut apporter à la rétention des employés. Les objectifs incluent l'exploration des perceptions des employés sur les initiatives de gestion de carrière, l'identification des pratiques actuelles de l'entreprise, l'évaluation de leur impact sur la fidélisation, la recherche d'améliorations possibles, la compréhension des besoins des employés, et l'analyse des différences entre groupes d'employés.

6. Choix de l'échantillon :

L'échantillon est l'ensemble des personnes à interroger, et extrait d'une population plus large appelée (la population mère) dont la nôtre est constituée de 56 cadres au totale. Pour l'analyse de notre étude qui porte sur l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des collaborateurs, nous avons opté pour 10 entretiens.

La population d'étude ciblée dans notre recherche porte sur une seule catégorie socioprofessionnelle qui est (Cadres). La technique de l'échantillonnage qu'on a choisi

Chapitre I : Cadre méthodologique

c'est à choix raisonné (*Echantillon intentionnel ou de jugement*), car en effet nous avons sélectionné les éléments les plus susceptibles et représentatifs pour notre étude.

Pour Yves-Chantal Gagnon : "L'échantillonnage par choix raisonné, également appelé échantillonnage par jugement, consiste à sélectionner des unités de la population d'intérêt en se basant sur le jugement du chercheur concernant lesquelles seront les plus utiles ou représentatives pour l'étude." (Gagnon.Y.C, 2010)

Selon D.Landsheere, « L'échantillon est le choix d'un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation permet de tirer des conclusions (inférences) applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait» (Landsheere, 1983, p. 251)

Le type d'échantillon que nous avons choisi est non probabiliste qui est défini selon l'auteur Philippe J. Dubois comme suit : "Un échantillon non probabiliste est un échantillon dans lequel les éléments sont sélectionnés sans utiliser de méthode de randomisation. Les choix se basent souvent sur le jugement ou la convenance des chercheurs, ce qui peut introduire des biais et limiter la généralisation des résultats." (Dubois.P.J, 2000).

En effet notre échantillon est volontaire qui est un type d'échantillonnage non probabiliste ou les participants sont choisis en fonction de leur disponibilité et leur volonté à participer à l'étude, cela signifie que les individus se portent volontaire pour participer, souvent en réponse à une annonce ou invitation.

Selon Earl Babbie : "Un échantillon volontaire est constitué d'individus qui se portent volontaires pour faire partie d'une étude. De tels cas volontaires ont tendance à avoir certaines caractéristiques peu communes qui les conduisent à se porter volontaires et qui peuvent être très différentes des caractéristiques de la population générale concernée." (Babbie, 2016)

Chapitre I : Cadre méthodologique

Synthèse :

En résumé, nous avons commencé par la présentation de cet organisme effectué la recherche pratique au sein du CIC les Moulins de la Soummam, et par la suite l'enquête qui a été menée auprès des 10 cadres ciblés en utilisant une méthode qualitative et des entretiens semi-directifs, l'étude a exploré les deux variables de notre thème à savoir la gestion des carrières et la fidélisation des collaborateurs. Notre échantillon d'étude est de type non probabiliste, sélectionné par choix raisonné, inclut des cadres de différents âges et expériences, basés sur leur disponibilité et volonté de participer.



Chapitre II : Présentation et analyse des données

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons tout d'abord présenter toutes les données recueillies lors de notre recherche afin de les analyser et de les traiter et par la suite nous allons discuter sur les résultats et réponses rassemblées durant l'enquête tout en répartissant les éléments essentiels des hypothèses de notre étude afin de procéder à leur vérification.

1. Présentation et analyse des données :

1.1 Présentation et interprétation des informations socioprofessionnelles :

Les tableaux ci-dessous résument les caractéristiques personnelles des enquêtés dans le but de nous fournir une base de données explicative dans l'analyse de leurs réponses qu'on va traiter par la suite.

Le tableau suivant présente la répartition selon les catégories d'âge :

Tableau n° 1 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Fréquence	Taux
(30-35)	5	50%
(42-49)	5	50%
Total	10	100%

En effet, d'après l'analyse de ce tableau, nous avons observé que la tranche d'âge de notre échantillon varie entre 30 et 49 ans. Plus précisément, la tranche d'âge de 30 à 35 ans qui constitue 50% de notre échantillon et 42 à 49 ans qui a également le même pourcentage.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés selon le genre :

Tableau N°2 : Répartition des enquêtés selon le genre :

Genre	Fréquence	Taux
Hommes	6	60%
Femmes	4	40%
Total	10	100%

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Ce tableau représente le sexe des enquêtés concernés par notre enquête, et il révèle que la majorité des membres de notre échantillon est de sexe masculin, avec 60% d'hommes et 40% de femmes.

Le tableau suivant présente la répartition selon le niveau d'instruction :

Tableau n°3 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Taux
Universitaire	4	40%
Secondaire	6	60%
Totale	10	100%

Le tableau ci-dessus représente le niveau d'instruction de l'ensemble de nos enquêtés, dont nous constatons 40% qui ont le niveau universitaire, et 60% le niveau secondaire.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

Tableau n°4 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté	Fréquence	Taux
(4-10)ans	6	60%
(14-15)ans	4	40%
Total	10	100%

Ce tableau ci-dessus représente le nombre d'années d'ancienneté de chaque enquêtés. D'après ces données et avis des enquêtés, l'ancienneté des dix cadres est entre 4 à 15ans d'expérience. Et donc nous constatons que 60% de notre échantillon tourne au tour de 4 à 10ans d'expérience et 40% entre 14 et 15ans.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés selon les différents services d'affectation.

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon les différents services d'affectation.

Service d'affectation	Fréquence	Taux
Production	1	10%
Réseau et distribution	1	10%

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Hygiène et sécurité	1	10%
Ressources humaines	1	10%
Finance et comptabilité	3	30%
Gestion des stocks	1	10%
Service juridique	1	10%
Contrôle et qualité	1	10%
Totale	10	100%

A travers ce tableau nous constatons que les enquêtés sont répartis dans plusieurs services différents tels que la production, Réseau et distribution, Hygiène et sécurité, Ressources humaines, Gestion des stocks, Service juridique ainsi que Contrôle et qualité, qui sont représentés avec une fréquence de 1, et ceux du service finance et comptabilité sont représentés avec une fréquence de 3.

1.2 Présentation et interprétation des données relatives à la gestion des carrières :

Perception de la gestion des carrières :

Par rapport à la perception de la gestion des carrières, nous constatons à travers les informations recueillies que la majorité des répondants stipulent qu'il n'existe pas de programme formel ou de processus établi pour aider les employés à progresser dans leur carrière et qu'il n'y a absolument aucune initiative ou système en place pour gérer les carrières au sein de l'organisation, par contre si elle existe alors elle est mal répartie ce qui signifie que les décisions relatives aux formations, aux promotions et aux trajectoires professionnelles sont plus ou moins subjectives et non objectives.

Comme l'a dit l'enquêté N°1 « *La gestion des carrières est mal répartie au sein de l'organisation, il y a des personnes qui ont leur carrière mieux gérée que d'autres* ». Cela nous montre que cette entreprise ne donne pas une grande importance à la gestion des carrières.

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Et l'enquête N°3 a déclaré « *Il n'y a pas de politique adéquate de la gestion de carrière, mal planifiée* »

En effet, il nous semble très clairs que ces illustrations démontrent à quel point la gestion des carrières est mal perçue et à quel point elle est faible en matière de programme et de stratégie.

La mobilité au sein de l'organisation :

En ce qui concerne la mobilité nous avons pu constater également à travers les informations recueillies qu'un bon nombre de répondants déclarent que la mobilité au sein de l'organisation est inégale ce qui signifie que les possibilités de mobilité au sein de l'organisation ne sont pas uniformément disponibles pour tous les employés. Elles peuvent être influencées par des facteurs individuels tels que le réseau, les relations avec la direction. En d'autres termes, certaines personnes bénéficient davantage de la mobilité en raison de caractéristiques personnelles ou de leur position au sein de l'entreprise.

L'enquête N°5 a cité « *Il n'y a pas vraiment de mobilité c'est pourquoi j'occupe le même poste pendant 10 ans* »

Par ailleurs seulement une petite minorité a déclaré qu'il y a une présence de mouvement et que la mobilité était remarquable au sein de l'organisation.

Comme nous le remarquons quand l'enquête N° 8 a dit « *La mobilité est remarquable et facile à y accéder* »

Nous constatons de par ces illustrations que les opportunités de mobilité ne sont pas uniformément disponibles pour tous les employés.

L'intention de quitter l'entreprise :

Nous constatons à travers les réponses obtenues qu'un nombre conséquent répond de façon claire qu'ils ont eu des fois ou à plusieurs reprises l'intention de quitter l'entreprise pour diverses raisons.

Comme l'enquête N°4 a dit « *Malheureusement j'ai juste pas le choix sinon j'aurais quitté depuis longtemps* »

L'enquête N°6 déclare également « *C'est juste parce que c'est une obligation pour moi de subvenir aux besoins de ma famille* »

Ainsi que l'enquête N°2 qui met l'accent sur « *Il y a plusieurs cadres supérieurs ici qui ont quittés sans préavis* »

Il est évident de constater à travers ces illustrations que l'intention de quitter l'entreprise est évidente et tout à fait naturelle et que seulement quelques raisons les retiennent.

Ce qui motive les employés à rester dans l'entreprise :

Chapitre II : Présentation et analyse des données

En effet, nous pouvons constater à travers nos données que parmi les raisons les plus fréquentes il y'a la raison de son statut étatique, l'entreprise offre une assurance à ses employés. Cela peut inclure des assurances santé, des assurances vie, des assurances chômage...etc. Par ailleurs la proximité du lieu de travail et le climat social intègre également les facteurs qui motivent le plus à rester.

« Nous avons pu observer des scènes de demande de service entre collègues durant la période de notre stage qui nous prouve qu'en réalité il y a un bon climat social et qui contribue significativement à la rétention des collaborateurs »

En réalité le statut de l'entreprise joue un rôle crucial dans la rétention des collaborateurs car les offres d'assurance sont énormes à savoir les œuvres sociales mais également nous retenons que la proximité est un atout majeur sans oublier la rémunération.

Les facteurs qui contribuent à la rétention des employés :

En ce qui concerne les facteurs qui contribuent à la rétention des employés, nous pouvons constater selon nos informations recueillies qu'un bon nombre de sujets mets l'accent sur l'égalité, la formation continue mais également la rémunération et la reconnaissance des compétences d'autre part il y a certains qui évoquent la communication et la promotion.

Selon l'enquête N° 7 *« Il y a des ouvriers qui ont 20ans ici mais ne connaissent pas la salle de formation, et la dernière fois il y'a eu une formation pour tout le monde et ils étaient tous satisfaits et fiers »*

Il mentionne également *« La justice et l'égalité afin d'écartier le social que tout soit fait par rapport à la compétence »*

En se basant sur ces illustrations, nous pouvons dire qu'assurer l'égalité, maintenir un bon climat entre les salariés et leur offrir des promotions n'es pas suffisant mais par contre il faut valoriser ses salariés et reconnaître leurs compétences.

Les défis ou les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la gestion des carrières :

D'après les données obtenues nous constatons que parmi les obstacles les plus rencontrés il y'à le fait que la direction générale prend des décisions de manière unilatérale sans consulter ou impliquer les employés ou les managers intermédiaires, les employés ne se sentent pas valorisés ou reconnus pour leur travail et leurs contributions. Pourtant il est plus qu'important de retenir que les employés qui se sentent ignorés, non reconnus, et exclus du processus décisionnel peuvent devenir démotivés et insatisfaits.

Chapitre II : Présentation et analyse des données

D'après l'enquête N°10 « *Normalement le recrutement se fait à notre niveau mais on se retrouve avec des personnes déjà recrutées par la direction générale* »

L'enquête N°9 a annoncé « *Le socialisme reste le problème ultime des entreprises étatiques* »

Et il a déclaré aussi « *Si seulement on nous laissait un peu de liberté dans notre travail ça aurait été le bonheur absolu* »

En réalité, l'absence d'implication des employés ou des managers intermédiaires dans le processus décisionnel, ainsi que la dépendance à la direction générale, affecte considérablement la capacité des filiales à prendre des décisions de manière spontanée

L'influence de la gestion des carrières sur la fidélisation des employés :

En effet, le manque de structures et/ou de programmes formels pour le développement et l'évolution professionnel des collaborateurs, sans oublier l'inégalité en ce qui concerne les opportunités de mobilité, de formation et de promotion. Comme nous l'avons constaté dans le bilan de formations de l'année 2023, sur un effectif totale de 362 salariés seulement 67 salariés ont bénéficié de formations soit 18,50%. Ce qui semble extrêmement faible et pourtant la formation professionnelle ou la formation continue est bien un droit inscrit au code du travail.

Nous confirmons que cela augmente sans doute l'intention de quitter l'entreprise pour des opportunités plus importantes, chose qui exposera l'entreprise à l'une des situations les plus redoutées à savoir le phénomène du Turn-Over, qui désigne le renouvellement des effectifs d'une entreprise suite à des départs (licenciement, démissions, fin de contrat...etc.) et des recrutements de collaborateurs. Cela dit nous constatons d'après les informations recueillies que le taux de rotation est de 0,12% sachant qu'un taux moins de 5% correspondrait à une entreprise où le climat social est de qualité c'est-à-dire une bonne satisfaction du personnel. Par contre multiples raisons explique ceci à savoir le manque de choix surtout.

Chapitre II : Présentation et analyse des données

2. Discussion des résultats :

Notre recherche a pour objectif d'approfondir la compréhension de l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des employés au sein d'une organisation. Dans cette optique, nous avons formulé trois hypothèses visant à examiner les relations entre différentes variables clés identifiées. Ces hypothèses établissent des liens potentiels entre certains aspects de la gestion des carrières et le niveau de fidélisation des employés que nous cherchons à vérifier à travers notre étude.

Premièrement, nous chercherons à étudier l'impact de la gestion des carrières sur le niveau de fidélisation des collaborateurs envers leur entreprise. Dans un deuxième temps, notre analyse portera sur l'évaluation du degré de fidélisation chez ces mêmes collaborateurs. Et pour terminer, notre dernière hypothèse postulera qu'une stratégie de gestion des carrières encourageant la mobilité interne permet aux salariés d'identifier et de saisir de nouvelles opportunités et défis professionnels au sein de leur organisation, contribuant ainsi à leur fidélisation.

Ce chapitre sera consacré à la discussion des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Nous mettrons en évidence les principales contributions apportées par ce mémoire, tout en établissant des comparaisons avec les conclusions d'études antérieures portant sur des thématiques similaires. Cette mise en perspective nous permettra de situer nos résultats par rapport aux connaissances existantes dans le domaine et de souligner les nouveaux apports ou perspectives qu'ils suggèrent.

2.1 Discussion des résultats de la première hypothèse :

H1- Les salariés qui bénéficient d'un plan de développement personnel et de formations adaptées sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise.

Selon l'étude de l'enseignante-chercheuse Lalla Saadia Hamidi qui porte sur l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation des ressources humaines à l'établissement hospitalier du secteur public, une bonne gestion des carrières (plans de carrière, évaluation, formation, mobilité) contribue à fidéliser et à développer le capital

Chapitre II : Présentation et analyse des données

humain des collaborateurs, ainsi qu'elle a soulignée : des pratiques de gestion des carrières bien menées et adaptées constituent un levier efficace pour améliorer la fidélisation et la motivation des personnels.

D'après l'analyse de toutes les déclarations des employés par rapport à ce point, nous constatons que ces dernières sont bien dans le sens de cette étude, et que l'assurance d'une bonne gestion des carrières contribue à la fidélisation et à la rétention des employés.

Et selon l'étude de PASCAL Paillé sur la fidélisation des ressources humaines, le fait de fidéliser les salariés et assurer leur stabilité au sein de l'entreprise est un enjeu clé pour atteindre la performance, notamment dans un environnement concurrentiel.

Cependant, les principales déclarations des employés sont dans ce sens, la majorité comme l'enquête N°2, N°4, N°5, N°7, N°8, N°10, affirment qu'être fidélisé et bien valorisé mène vers la réussite et la performance dans l'entreprise.

Ces résultats démontrent clairement que les salariés qui bénéficient d'un plan de développement personnel et de formations adaptées sont plus enclins à rester fidèles et loyaux envers leur entreprise, à condition que leurs compétences, leurs objectifs et leurs attentes vont être pris en considération et même mis en avance.

Au final, nous concluons que notre première hypothèse stipulant que les salariés qui bénéficient d'un plan de développement personnel et de formations adaptées sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise, est bien **confirmée** par notre étude.

2.2 Discussion des résultats de la deuxième hypothèse :

H2- Une stratégie de gestion des carrières qui favorise la mobilité interne permet la rétention des employés au sein de l'entreprise.

Selon la théorie du mouvement de la main-d'œuvre (labor mobility theory) de Michael Piore, qui aborde la question de la mobilité interne au sein des entreprises, les entreprises ont intérêt à favoriser la mobilité interne de leurs salariés plutôt que de procéder à des recrutements externes systématiques. La mobilité interne permet en effet

Chapitre II : Présentation et analyse des données

de conserver les compétences et les connaissances spécifiques à l'entreprise acquises par le salarié.

En se basant sur la majorité des déclarations et des illustrations de nos enquêtés nous constatons que nombreux répondants estiment que la mobilité au sein de l'organisation est inégale. Cela signifie que les opportunités de mobilité ne sont pas uniformément disponibles pour tous les employés et peuvent être influencées par des facteurs individuels tels que le réseau ou les relations avec la direction.

Nous concluons donc, que la mobilité interne n'est pas forcément un facteur de rétention des employés au sein de l'entreprise et que cette dernière est due à plusieurs autres facteurs que la seule mobilité interne, ce qui **infirmée** notre deuxième hypothèse selon laquelle une stratégie de gestion des carrières favorisant la mobilité interne permettrait de retenir les employés au sein de l'entreprise.

2.3 Discussion des résultats de la troisième hypothèse :

H3- La valorisation des compétences et des performances des salariés qui est souvent intégrée à une stratégie de gestion des carrières, renforce leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

La majorité des réponses de nos enquêtés à savoir l'enquêté N°1, N°3, N°5, N°6, N°7, N°8 et N°10, sur l'ensemble des questions qui touchent ce point, confirment que reconnaître et mettre en avant les compétences et les connaissances des employés qui est basée sur une stratégie de gestion des carrières contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

Cela rejoint l'étude de Benjamin Chaminade intitulée "Identifier et fidéliser vos salariés de talent" sur le rôle clé du capital humain et intellectuel que représentent les salariés, en particulier les plus compétents et les plus talentueux, et la nécessité de développer des mécanismes et dispositifs visant à favoriser leur fidélisation au sein de l'entreprise, que ce soit par la gestion des carrières, la formation ainsi que par les perspectives d'évolution.

Chapitre II : Présentation et analyse des données

Ces résultats démontrent clairement que la reconnaissance et la valorisation des salariés sont des facteurs qui favorisent leur fidélité et leur attachement à l'entreprise. Lorsque les collaborateurs se sentent appréciés et valorisés par l'organisation, notamment en mettant en avant leurs compétences et leurs réalisations, ils sont plus susceptibles à demeurer loyaux et fidèles envers celle-ci.

En guise de conclusion, la troisième hypothèse stipulant que la valorisation des compétences et des performances des salariés qui est souvent intégrée à une stratégie de gestion des carrières, renforce leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance, est bien **confirmée** par notre étude.

Synthèse :

En résumé, ce chapitre est constitué de la présentation et de l'analyse des résultats de notre enquête sur l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des collaborateurs au sein du CIC des Moulins de la Soummam. Nous avons ensuite discuté les résultats en fonction des différentes hypothèses que nous avons proposé au début de notre mémoire en les comparant aux études antérieures.

Conclusion

Conclusion générale

Conclusion générale :

En définitive il est capital de retenir que la gestion des carrières joue un rôle crucial dans la fidélisation des collaborateurs en offrant des opportunités de développement professionnel, des perspectives claires d'évolution et des formations adaptées. Elle permet aux employés de se sentir valorisés et soutenus dans leurs aspirations, ce qui renforce leur engagement et leur satisfaction au travail. Cependant, notre étude révèle une lacune significative au sein de l'organisation étudiée, l'absence de structures ou de programmes formels dédiés à la gestion des carrières.

Cette carence a des répercussions directes sur la fidélisation des collaborateurs. En effet, sans un cadre structuré pour guider leur développement professionnel, les employés peuvent ressentir une stagnation dans leur carrière, un manque de reconnaissance et une incertitude quant à leur avenir au sein de l'organisation. Cela peut entraîner une diminution de la motivation, de l'engagement et, en fin de compte, une augmentation du turnover.

Il est donc impératif pour l'organisation de mettre en place des programmes formels de gestion des carrières afin de répondre aux attentes de ses collaborateurs et de maximiser leur potentiel. De telles initiatives contribueront non seulement à la fidélisation des employés, mais également à l'amélioration de la performance globale et à l'attractivité de l'organisation en tant qu'employeur de choix. Et pour terminer, l'implémentation d'une gestion des carrières structurée est une nécessité stratégique pour retenir les talents et assurer la pérennité de l'organisation.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

- Alain Lacroux, S. B. (2019). La performance sociétale des entreprises dans un contexte international : vers une convergence des modèles de capitalisme ? *Management international*.
- Allen.D.G. (2008). *Retaining Talent : A guide to analyzing and managing employee turnover*.
- Arthur.M. (1994). The Boundarryless Career : A new Perspercive for Organizational Inquiry . *Journal of Organizational Behavior*.
- Barabel.M, M. (2016). *Manager la ressource humaine -Valeurs, compétences, innovations* (éd. 4ème édition). Dunod.
- Boyatzis.R.E. (1982). *The competent Manager : A Model For Effective Performance*. (J. Wiley, Éd.)
- Cascio.W.F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profils* (éd. 6th edition).
- Greenhaus.J, C. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Sage Publications.
- Guillot.C. (2017). *Formation Professionnelle : "enejux et perspectives"*. Editions Vuibert.
- Jean-Marie PERETTI, A. S. (Éd.). (2009). *Audit social et renouvellement de la GRH. 11e Université de Printemps de l'Audit Social*.
- Peretti.J.M. (2018). *Gestion des ressources humaines* (éd. 21ème édition). Vuilbert.
- Piore.M. (1979). *Societies, Birds of Passage : Migrant Labor and Industrial*. Cambridge University Press.
- Alain Lacroux, S. B. (2019). La performance sociétale des entreprises dans un contexte international : vers une convergence des modèles de capitalisme ? *Management international*.
- Jean-Marie PERETTI, A. S. (Éd.). (2009). *Audit social et renouvellement de la GRH. 11e Université de Printemps de l'Audit Social*.
- Akkermans.J, V. H. (2018). Sustainable careers : Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* .
- Baray, C. (2014). Fidéliser c'est rentable? Techniques et outils pour une stratégie de fidélisation efficace.
- Barrey, S. (2020). Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : Agir entre dispositifs et dispositions. (P. u. Midi, Éd.) *La captation des publics*.

Liste bibliographique

- Baruch.Y. (2003). Career systems in transition.
- Baruch.Y. (2006). Career development in organizations and beyond. *Human Resource Mnagement*.
- Benjamin.C. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent* (éd. ED AFNOR). La plaine Saint Denis.
- Bruneteaux, J.-B. (2005). Gestion des ressources humaines et communication. (P. d. centrale, Éd.) *Collection "Apprendre"*.
- Bynder. (2024). Digital Asset Management (DAM). Amsterdam.
- Cerdin, J.-L., & Peretti, J.-M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de gestiion des ressources humaines*.
- Cerdin.J. (s.d.). L'entreprise à la carte : Une innovation pour fidéliser 1987. Université Aix-Marseille 3.
- Claudefront.net*. (s.d.).
- Claudfront.net. (s.d.). Gestion des carrières .
- Colvin.A, B. (2011). An employment systems appraoch to turnover: Human resources practices, quits, dismissals and perfrmance. *Academy of Management Journal* .
- Crawshaw.J.R, B. (2011). More than meets the eye : Future trends in career research and practice. *Career Development International*.
- Cuyper.N, W. (2008). Job Insecurity and Employability among Temporary Workers : A Theoretical Appeoach Based on the Psychological Contract . *Journal of Employment Counseling*.
- Diagouraga Youssouf, I. B. (2023). Gestion des carrières des agents de la fonction publique de l'état du MALI. *Revue internationale des sciences de gestion*, 14.
- DUCK Alain, B. D. (2011). *Michelin et la gestion des carrières*. Paris: EMS.
- Eric Campoy, E. M. (2011). *Gestion des ressources humaines*. (Pearson, Éd.) 2éme Edition.
- Erikson, E. H. (1963). Childhood and society. *Psychology*.
- Estelle Mercier, G. S. (2004). *Gestion des ressources humaines*. (P. Education, Éd.) France.
- Feldman.D. (2014). Organizational Behavior and Humans Decision Proceses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Liste bibliographique

- Francis G. Lestienne, A. G. (2002). Une approche théorique de la production du mouvement : du modèle lambda au concept de « Configuration de Référence Productrice d'Actions ». (D. B. Supérieur, Éd.) *Movement & Sport Sciences*.
- Francis Guérin, F. P. (1997). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris: Dunod.
- Gagnon, L. L.-C. (2018). *La gestion des carrières*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Georgelet, M. (2012). La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X. (Dumas, Éd.) *Gestion et management*.
- Gilles Guérin, T. W. (1993). Facteurs explicatifs de l'implication en gestion des carrières des organisations.
- Gilley.J.W, E. G. (2002). *Principales of human resource development*.
- Guerfel.H, G. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire.
- Guillot-Soulez Chloé, H. C. (2011-2012). *Gestion des ressources humaines (les zooms)*. (G. L. Editions, Éd.)
- Guillot-Soulez, C. (s.d.).
- IL Goldstein, H. G. (1990). Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. *Journal of Organizational Change Management*.
- Job Insecurity and Employability among Temporary Workers: . (s.d.). *Journal of Employment Counseling*.
- Kenoud Horri, T. L. (2024). La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*.
- Kossek.E, L. (2005). Work and Life Integration : Organizational, Cultural and Individual Perspectives. *SERIES IN APPLIED PSYCHOLOGY*.
- Kraimer.M. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support dor development . *Journal of Applied Psychology* .
- L.Cadin, V. d.-G.-F. (2020). Carrières nomades et contextes nationaux . *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*. Paris.
- Laetitia Pihel, J. P. (2023). *La gestion des carrières : une approche par les mobilités*. Paris: 1re édition.

Liste bibliographique

- Laurent Giraud, A. R. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. (A.A.E.L.S.H.U.P, Éd.) *Humanisme et Entreprise*.
- Laurent Giraud, A. R. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*.
- Laurent Giraud, A. R. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. (ESKA, Éd.) *Revue de gestion des ressources humaines*.
- M. Lachman, C. L. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development*.
- Mahmoud, D. (2023). *La fidélisation des cadres et la performance des entreprises Cas pratique: Sonatrach*. Université de Béjaia, Algérie.
- Mahmoud, D. (2023). *La fidélisation des cadres et la performance des entreprises Cas d'étude : Sonatrach*. Université de Béjaia, Béjaia . Algérie.
- MFRK de Vries, D. M. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*.
- Miller.D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Sage journals*.
- Mouna Allouche, A. M. (2015). Le processus de développement de l'intention de la fidélité du client à l'égard d'un prestataire de services financiers en ligne :. (D. e. Gestion, Éd.) *La Revue des Sciences de Gestion*.
- Paillé, P. (2011). *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (D. 1950, Éd.) Québec: Presses de l'Université Laval.
- Pascal, P. (2004). Fidélisation des ressources humaines. *Management international*.
- Peretti, J.-M. J.-L. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Gestion des Ressources Humaines*.
- Philippe.C, E. (2011). *Entreprise sociale et solidaire*. Paris: Edition organisation.
- Prince.J. (2005). *Career-focused employee transfer processes* (éd. 4 édition).
- Raymond, B. (2010). *Social Mechanisms and Analytical Approach to Soacial Theory*. (P. H. Swedberg, Éd.)
- Salancik, G. (1977). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Schneider.B., E. (2013). Organizational Climate and culture. *Annual Review of Psychology* .

Liste bibliographique

Shimon L. Dolan, T. S. (2001). *Gestion des ressources humaines*. (P. -V. Mondial, Éd.) 3eme édition.

Smail.H, G. (2017). Relationships among pay distribution, compensation equity and employee attitudes in developing Asia. *International Journal of Commerce ans Management*.

Tania Saba, S. L. (2008). *La gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (éd. 4eme édition). Paris.

Wanberg.C, W. (2003). Mentoring research . *Research in Personnel ans Humain Resources Managment*.

Wanous.A, J. (1989). INSTALLING A REALISTIC JOB PREVIEW: TEN TOUGH CHOICES. (Z. Zhang, Éd.) *The study of people at work*.

<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/fidelisation-employes>.consulté le14/01/2024 à 18.45

<https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2012-2.page-44>.consulté le 02/04/2024 à 11h20

<http://excerpts.numilog.com/books/>.pdf, consulté le 28-03-2024, à 01h30

Annexes

Annexes 01 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction

Cet entretien a pour objectif de recueillir le maximum d'information sur l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des collaborateurs tout en mettant l'accent sur les éventuelles programmes, politiques et stratégies de gestion de carrière adopter par l'entreprise afin de fidélisée ses collaborateurs.

1. Informations personnelles :

- Sexe
- Age
- Niveau d'instruction
- Poste occupé
- Ancienneté

2. Expérience professionnelle :

- Pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel au sein de cette organisation ?
- L'évolution de votre carrière et des opportunités offertes par l'entreprise ?
- Quels sont vos objectifs a court et a long terme concernant votre plan de carrière ?

3. Perception de la gestion des carrières :

- Comment percevez-vous la gestion des carrières au sein de votre organisation ?
- Quels sont les aspects positifs de la gestion des carrières selon vous ?
- Comment trouvez-vous le soutien de votre entreprise en matière d'accompagnement et de développement de carrière ?
- Comment trouvez-vous la mobilité qu'elle soit interne ou externe au sein de votre entreprise ?

4. Impact sur la fidélisation :

- De votre recrutement à aujourd'hui avez-vous eu une fois l'intention de quitter cette entreprise pour une raison liée à la gestion de la carrière ?
- Qu'est-ce qui vous motive le plus à rester dans cette organisation ?
- Êtes-vous satisfait de la stratégie de gestion de carrière de cette entreprise ?
- Pouvez-vous donner des exemples de stratégies ou programmes mis en place par cette entreprise afin de fidéliser ses salariés ?
- Selon vous quels sont les facteurs qui contribuent à la rétention des employés ?
- Quels sont les avantages que vous voyez dans la mise en place d'une gestion de carrière efficace ?
- Quels sont les défis ou les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la gestion des carrières ?

5. Suggestions d'amélioration :

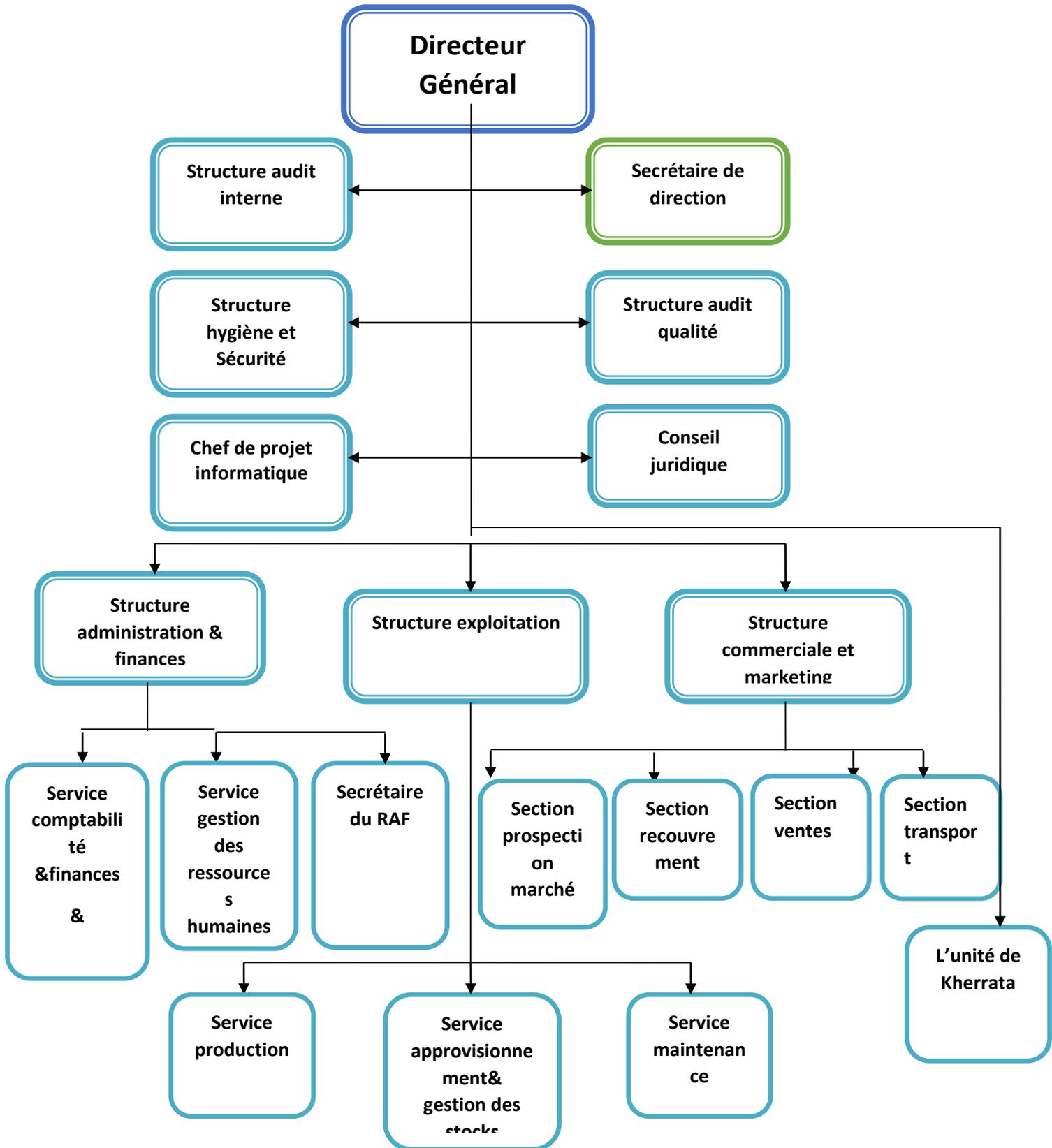
- Quelles sont vos recommandations ou proposition sur la manière dont l'entreprise pourrait mieux accompagner, et développer la carrière des collaborateurs ?
- Y'a-t-il des aspects de votre travail actuel qui pourraient être améliorés afin de vous rendre encore plus satisfait ?

Conclusion :

Récapitulation des points clés discutés.

Remerciements et ouverture à d'autres discussions si nécessaire.

Annexe 02 : Organigramme



Résumé :

Cette recherche analyse l'apport de la gestion des carrières sur la fidélisation des employés de l'entreprise Les Moulins de la Soummam Sidi-Aich Béjaia. Elle a débuté par une illustration sur la GRH qui englobe diverses pratiques dont la gestion des carrières, qui se concentre sur le développement professionnel des employés. Ceci vise à aligner les aspirations individuelles avec les objectifs organisationnels, renforçant ainsi l'engagement et la motivation ainsi que la rétention de employés appelée aussi la fidélisation. La fidélisation des employés, devenue une priorité pour maintenir une main-d'œuvre stable et compétente, est étroitement liée à la satisfaction au travail et aux opportunités de développement. L'étude examine comment une gestion efficace des carrières influence la satisfaction, l'engagement et la rétention des talents, créant une synergie bénéfique pour l'entreprise et ses employés. Elle explorera les mécanismes, défis et meilleures pratiques en matière de gestion des carrières, s'appuyant sur des analyses et des exemples concrets de divers secteurs d'activité.

Abstract:

This research analyzes the contribution of career management to employee retention at the company Les Moulins de la Soummam Sidi-Aich Béjaia. It begins with an illustration of HRM, which encompasses various practices including career management, focusing on the professional development of employees. This aims to align individual aspirations with organizational objectives, thereby strengthening engagement, motivation, and employee retention, also known as loyalty. Employee retention, which has become a priority for maintaining a stable and competent workforce, is closely linked to job satisfaction and development opportunities. The study examines how effective career management influences satisfaction, engagement, and talent retention, creating a beneficial synergy for the company and its employees. It will explore the mechanisms, challenges, and best practices in career management, drawing on analyses and concrete examples from various business sectors.