

Université Abderrahmane MIRA de BEJAÏA  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département des Sciences sociales

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention d'un diplôme de Master  
Option : Sociologie du travail et ressources humaines

## **Thème**

**Parcours Professionnel et valeurs de  
travail à l'ère de la flexibilisation de  
l'emploi**

**Etude sociologique auprès des salariés de l'Entreprise Portuaire de Bejaia  
EPB.**

**Réalisé par :**

**Mr. ZAIDI Faouzi**

**Mr. ZAVALE Alfredo**

**Encadré par :**

**Dr: FARADJI Mohand Akli**

Année universitaire 2014-2015

## *Remerciement*

*Au terme de ce modeste travail, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donnée la force, la santé et la connaissance pour accomplir ce travail.*

*J'exprime aussi toute ma gratitude et ma reconnaissance à ceux et à celles qui m'ont apporté leurs aides et leurs conseils toute au long de mon travail.*

*Je remercie mon promoteur Mr le Dr. Farnadji Md AKL<sup>19</sup> pour ses conseils et ses orientations qui m'ont permis de mener à bien ce projet.*

*Il m'est agréable aussi de remercier tous le personnels de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), en particulier mon encadrant Mr Khima pour son aide et assistance, Mr Tidjiza, le chef de service personnel madame Khennouchi . S. et le chef de service gestion de carrière madame Berchiche. A. Ainsi que Madame HASSANI Akila*

*Zaidi Faouzi*

## DEDICACES

*Je dédie ce travail à mes très chers parents, en leurs demandant de l'accepter comme un fruit incontesté de leur louable patience et sacrifices pour en arriver à cela.*

*Je le dédie aussi à mes frères et sœurs : FAROUK, SOUHILA et ses petits fils ; LOTFI et la charmante LOULLA, à SABHA et ses fils ; RAYANE et le nouveau né WISSAM.*

*A mes amis : BRAHM, YOUSSEF, LAMINE, HAMZA, BEZZA, BETTRA, NASSIMA.*

*A mon binôme et frère ALFREDO.*

*A tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Zaidi Faouzi*

---

# **Remerciements**

*Ça sera court mais sincère.....*

*En tout premier lieu, ma plus vive gratitude et reconnaissance à Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage, la force et la sagesse d'accomplir ce modeste travail.*

*En deuxième lieu je remercie toute la famille Zavale, la famille que Dieu m'a donnée, en particulier ma mère Sara et mon père Américo que grâce a leur sagesse ont pu m'éduquer jusqu'à l'atteinte de mes objectifs.*

*Je dois également des sincères remerciements à M.R le D.R, Farradji Md AKLI l'encadreur de ce mémoire et enseignant à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, département sciences sociales, il a été tout à la fois, une source d'inspiration avec ses dires, un excellent professeur en plus de m'avoir apporté un très grand soutien dans l'élaboration de ce projet.*

*Impossible de passer sous silence docteur Oukaci Kamal enseignant au département des sciences économiques à l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia, et monsieur Ameer Smail enseignant à la faculté de sciences sociales et humaines par leur conseils, leur aide dans le monde de recherche ainsi que leur encouragement dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Un très grand merci aussi à Sadam pour son grand dévouement à ma cause, il a pu être de mes côtés tout au long de la rédaction de ce modeste travail.*

*Etant que je suis, impossible de ne plus faire un clin d'œil à tout le personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia, leur charisme ainsi que leur accueil chaleureux surtout dans la transmission de l'information en particulier notre encadreur Mr Khima pour son aide et assistance, Mr Tidjiza, le chef de service personnel madame Khennouchi. S, le chef de service gestion de carrière madame Berchiche.A. Ainsi que madame HASSANI Akila par sa grande intervention lors de contacte avec nos enquêtés.*

**A tout bon juste et récompense, je vous remercie...**

**ZAVALE Alfredo**

---

---

## Dédicaces

*Je dédie ce travail à dieu le tout puissant, lui qui m'a donné la force et la sagesse pour poursuivre mon chemin.*

*A mon père et ma mère et toute la famille **Zavale** : Mon oncle Siteo et ma tante hortência*

***Egidio Américo zavale***

***Crimildo Américo Zavale***

***Américo Junior Zavale***

***Sarita Américo Zavale***

***Eulalia Américo Zavale***

***Carolina Américo Zavale***

***Augusto Zavale***

***Irene, Larsson, Melvin; Inocencio, Inoque, Nadina, Maria, Felisberto, Carla, Sarita***

*A quatre personnes qui m'étaient plus chers qui m'ont quittées pendant que j'étais en Algérie : mes très chers grands mères **Veronica** et **Eulalaia**, mon oncle **Zacarias** et ma tante **Orlanda** et en fin mon neveu **Dércio** à eux je dédie ce travail et je souhaite paix à leur âme.*

*A mon binôme et ami **Zaidi Faouzi** ;*

*A mes compatriotes et frères : **Cabral, Iuri, Mardes, Tomas, Lino, Antonio, Edmundo, Stélio, Teixeira, Hortencio, Injuma, Elisa, juelma, neyde et Noémia; Ismael, Celso, Cadito, ainsni que Carlitos, Ismael***

*A mes potes : **Sadam, Josué, Jonathan, Marouf, Tarek, Cissé, Muhamed, Watarra, Lopes, Faustino, Saley, Aziz, Ichaya, Idir, Nassima, Hamza, Massinissa, Fahim, Lias, Nassim, Moisés, simon.***

***L'homme est un eternal insatisfait, donc il est toujours à la quête du savoir.***

***La reconnaissance est le troisième degré de la sagesse***

***ZAVALE Alfredo***

---

---

## Liste d'abréviations

● <b>CDD-</b>	Contrat à durée déterminé
● <b>CDI-</b>	Contrat à durée déterminé
● <b>GPEC-</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
● <b>GRH-</b>	Gestion des ressources humaines
● <b>EPB-</b>	Entreprise portuaire de Bejaia
● <b>RH-</b>	Ressources humaines
● <b>ISO-</b>	international organisation for standardisation
● <b>VAE-</b>	Validation des acquis d'expérience

---

---

## **Liste des tableaux**

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
1	Evolution de la notion de carrière	23
2	Les avantages de la gestion de carrière	24
3	Carrière classique et Carrière nomade	27
4	Répartition de l'échantillon selon le sexe	89
5	la répartition de l'échantillon selon l'âge	90
6	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	91
7	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	92
8	La répartition d'échantillon selon la catégorie	93
9	La répartition d'échantillon selon les années d'expérience.	93

## **Remerciement**

## **Dédiaaaés**

## **Listé dés obréviotions**

## **Liste des tableaux**

## **Sommoire**

## **Introduction générale**

### **Pactié théociqué**

### **Chapitcé I : Lé codre méthodologique.**

#### **Préambule**

1. Les raisons de choix de thème.....	1
2. Objectifs de la recherche.....	2
3. Problématique de recherche.....	3
4. Hypothèses .....	6
5. La pré-enquête.....	7
6. La méthode et technique de recherche.....	8
6.1 La méthode .....	8
6.2La technique de recherche .....	9
7. L'échantillon et échantillonnage.....	10
8. Définition des concepts clés.....	10



9. La revue de la littérature.....	17
10. Le déroulement de l'enquête.....	19
11. Difficultés rencontrés.....	20

## **Conclusion du chapitre**

# **Chapitre II : Parcours professionnel et sécurisation des trajectoires**

## **Préambule**

### **Section 1 : Parcours professionnel et insertion professionnelle**

1. Parcours professionnel .....	22
1.1 La notion de carrière.....	22
1.2 La gestion de carrière.....	23
1.3 Les stades de carrière.....	24
1.4 Les carrières nomades.....	26
2. L'insertion professionnelle .....	27
2.1 Définition de l'insertion professionnelle .....	28
2.2 La durée du processus d'insertion professionnelle .....	30
2.3 Les facteurs explicatifs de l'insertion professionnelle .....	31

### **Section 2 : La GPEC comme outil de mesure et accompagnement**

1. Le Parcours professionnelle.....	33
-------------------------------------	----

1.1 La formation professionnelle .....	33
1.2. L'entretien professionnel.....	33
1.3. La mobilité .....	34

### **Section 3: La sécurisation des trajectoires professionnelles**

<b>1. Les composantes de la sécurisation des emplois et des trajectoires professionnelles .....</b>	<b>35</b>
1.1. Un nouveau contrat social entre salarié et employeur .....	35
1.2. L'employabilité .....	35
1.3 La formation toute de long de la vie .....	36

#### **Conclusion du chapitre**

### **Chapitre III : Evolution professionnelle et flexibilité de l'emploi**

#### **Préambule**

#### **Section 1 : La flexibilité de l'emploi et la question de la sociologie économique**

1. La flexibilisation de l'emploi .....	39
1.1.Paradigme des trente glorieuses 1945-1975 .....	40
1.2. Le premier choc pétrolier 1973-1974 .....	41
2. La sociologie économique.....	42

2.1 Origine de la sociologie économique.....	42
2.2 La nouvelle sociologie économique.....	44
2.3 Méthode et objet de la sociologie économique.....	45

## **Section 2 : L'employabilité**

1. l'employabilité.....	48
1.1 La notion de l'employabilité en GRH.....	48

## **Section 3 : Typologies des parcours professionnels**

1. Parcours nomade stratégique.....	50
1.1 Parcours organisationnel.....	51
1.2 Parcours désordonné.....	52

## **Section 4 : La norme ISO**

1. La norme ISO internationale 9004.....	52
1.1 Domaines d'application.....	53
1.2 L'environnement de l'organisme .....	54
1.3 Stratégies et politiques.....	54

## **Conclusion du chapitre**

## **Chapitre IV : Ethos et valeurs de travail**

### **Préambule**

## **Section 1 : La mobilité professionnelle**

1. La mobilité de l'emploi.....	56
1.1 La mobilité professionnelle et l'engagement organisationnel.....	57

1.2 Les forme de mobilité.....	58
1.3 La mobilité professionnelle interne.....	58
1.4 La mobilité professionnelle externe .....	60

## **Section 2 : Les valeurs de travail**

1. définitions des valeurs .....	63
1.1 Composantes des valeurs.....	64
1.2 Les attributs des valeurs.....	65
1.3 Acquisition des valeurs.....	66
1.4 Les valeurs de travail.....	66

## **Section 3 : Centralité et finalité de travail**

1. Centralité de travail.....	67
1.1 Centralité absolue.....	68
1.2 La finalité du travail.....	68
1.3 La finalité principale et la finalité secondaire.....	69
1.4 Les attitudes à l'égard des principales normes managériales.....	70

### **Conclusion du chapitre**

### **Partie pratique**

#### **Chapitre V : La présentation de l'organisme d'accueil**

##### **Préambule**

##### **section1 : Présentation de l'organisme**

1. L’historique de l’organisme.....	73
1.1 Historique de création de l’EPB .....	74
1.2 Emplacement géographique.....	75

## **Section 2 : Structure et activités de l’entreprise EPB**

1. Missions et activités de l’EPB.....	76
1.1 Ses missions.....	76
1.2 Ses activités.....	76
2. Description des services .....	77

### **Conclusion du chapitre**

## **Chapitre VI : Enquête sur le terrain**

### **Préambule**

1. Présentation des caractéristiques de l’échantillon d’étude .....	89
2. L’analyse et interprétation des données.....	94

### **Conclusion du chapitre**

### **Synthèse et conclusion**

### **Conclusion générale**

### **Liste Bibliographique**

### **Annexes**

*Introduction*

*Générale*

## **Introduction générale**

La flexibilité du travail est au centre de plusieurs enjeux qui influence les travailleurs. On sait que les transformations qu'elle touche à la fois les parcours professionnels des travailleurs ainsi que les valeurs du travail des individus.

L'objectif général de cette étude est d'examiner de tels phénomènes. En effet nous avons cherché à vérifier si les compétences acquises par les individus favorisent une employabilité durable toute en préservant leur performance.

Ensuite, nous cherchons à savoir est-ce que l'accompagnement des salariés par la mobilité horizontale ou verticale de l'entreprise portuaire de Bejaia permet la flexibilité et la polyvalence ainsi que la sécurité des emplois. Et enfin, de vérifier si la flexibilité interne et qualitative constitue un paramètre idéal de l'adaptabilité de l'entreprise et de ce qui se joue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

Bien qu'il faut apporter quelques nuances en rappelant les limites de notre recherche, c'est-à-dire qu'il est impossible de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population qui constitue l'entreprise EPB, puisque il repose sur des entretiens qualitatifs et non sur un échantillon quantitatif représentatif de la population et que, de surcroît, nous avons cherché à cerner la flexibilisation des emplois et des parcours professionnels puisque cela permet de comprendre maints changements tant sur les parcours que l'insertion professionnelles.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons procédé en fonction du plan suivant :

Dans un premier temps, on plantera le décor en présentant la question du

parcours et de l'insertion professionnelle. Cette lecture est effectivement très porteuse pour comprendre la logique des sociétés (sous-section 1 : le parcours professionnel et l'insertion professionnelle), (sous-section 2 : on s'attardera à parler de la GPEC « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » comme outil de mesure associée au parcours). On expliquera plus loin (sous-section 3 : la sécurisation des trajectoires professionnels).

Dans un deuxième temps, nous évoquerons la question de l'évolution professionnelle et la flexibilité des emplois, trois sous-sections sont successivement examinées. (Sous-section 1 ; nous décrivons la flexibilité des emplois et la question de la sociologie économique), (sous-section 2 ; l'employabilité), et (sous-section 3 ; nous éclairons les typologies des parcours professionnel).

Dans un troisième temps, nous traiterons de même l'éthos et valeurs du travail. (Sous-section 1 ; la mobilité professionnelle).

Puis, (sous-section 2 ; nous développons le sujet des valeurs de travail, et enfin, sous-section 3 ; la centralité et la finalité du travail ; dans cette étude nous serons conduits à repérer les fondements de l'éthos du travail.

Dans la deuxième partie de notre plan de travail, chapitre V, nous présentons (sous-section 1 : l'organisme d'accueil, l'historique et l'emplacement géographique). Ensuite, nous parlons aussi (sous-section 2 : structures et activités de l'entreprise EPB).

Toutefois, dans le dernier chapitre, nous consacrons une partie pour parler de l'analyse et l'interprétation des données recueillies, une étape qui démontre le processus de notre recherche et les caractéristiques personnelles des membres de l'échantillon dans un but exploratoire, sachant que le terrain nous a été



imposé par notre thème de recherche. Pour enfin, discuter les hypothèses formulées et répondre aux questions de départ.

# Partie théorique

# *CHAPITRE I*

*Cadre*

*méthodologique*

## Préambule

Dans un projet de recherche trois parties confondues peuvent être appréhendées : la méthodologie, la forme et le contenu. Mais c'est très important de souligner que la méthodologie est la partie la plus importante, car c'est grâce à l'utilisation de la méthodologie que le chercheur pourra aboutir aux résultats prévus.

Dans ce présent chapitre nous présenterons notre problématique de recherche ainsi que les hypothèses de la recherche. On a choisi la méthode qualitative qui est un ensemble de procédures pour qualifier un phénomène et la technique choisie qu'il s'agit d'entretien qui nous permettra d'établir le contact avec la population d'étude ceux qui nous permettra d'enrichir les données de la recherche à l'aide de cette méthode d'entretien nous sera possible de vérifier nos hypothèses de recherches qui sont au nombre de trois ainsi que les résultats envisageables.

### 1- Les raisons de choix de thème

L'actualité et l'originalité du thème depuis nos grandes recherches sur le choix du thème nous ont poussé à jeter un regard particulier et attentif vis-à-vis au thème en question, donc la curiosité nous a épousée lors de la lecture des études antérieures on a aussi constaté qu'il s'agissait d'un thème percutant pour un étudiant voulant poursuivre ses recherches et voulant progresser dans son monde de recherche.

- ✓ Le désir d'être utile. On espère alors que la recherche profitera aux autres, il s'agit donc de prêter attention au milieu, à des organismes, de s'enquérir des besoins possibles et de voir s'ils peuvent faire l'objet d'une recherche

- ✓ L'observation de l'entourage nous a éveillé l'esprit scientifique, de prendre le temps de s'arrêter à ce qu'on regarde quotidiennement et susciter en nous un désir d'en savoir d'avantage à propos de tel ou tel aspect des conduites humaines.
- ✓ Un sujet sur lequel il n'existe que peu ou pas de connaissances amener ainsi à se poser de nouvelles questions et à entreprendre une recherche, possiblement sur un nouveau thème.

## 2- Objectifs de la recherche

L'objectif visé dans notre recherche est d'essayer de découvrir la réalité fonctionnelle de l'E.P.B. (entreprise portuaire de Bejaia) sur le plan gestion de parcours professionnel des salariés vu que chaque personne a ses propres motivations et intérêts.

- ✓ Savoir comment l'entreprise portuaire de Bejaia arrive-t-elle à gérer le parcours professionnel des salariés dans un marché de travail fluctuant.
- ✓ dégager les liens stabilisants entre le parcours professionnel et les valeurs de travail contemporains tout en mettant accent sur la flexibilité de l'emploi
- ✓ démontrer l'importance de suivre le parcours professionnelle au sein des organisations car c'est une pratique qui peut justifier chaque décision concernant le personnel
- ✓ essayer de savoir si existe-il une flexibilité de travail au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia

### 3- Problématique de recherche

Intégrer la ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leurs organisations, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leurs stratégies économiques et leurs stratégies sociales. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée au service de la compétitivité.<sup>1</sup>

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de la GRH (gestion des ressources humaines) et une reconfiguration de la fonction.

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoût et gaspillage, elle doit aller vite pour découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 15<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2008 P : 1.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière ; elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper une évolution convergente, c à d, d'élaborer des prévisions fiables à court et moyen terme qui concerne un nombre accru d'activité, de plus l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes ; donc elle doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la compose. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés aujourd'hui.

A cet égard, la notion de parcours professionnel est au carrefour des nouveaux enjeux de la fonction R.H et du maintien dans l'emploi tout au long de la vie active, c'est pourquoi il est intéressant de construire une entrée à travers les questions de développement de compétences et de parcours professionnel, une démarche de détection élargie des potentiels est un réel passeport pour réaliser en interne un véritable parcours professionnel, sortir de la routine et développer un ensemble de compétences favorisant l'employabilité du personnel. Il s'agit ici en fait de permettre à l'intéressé de préserver en permanence et conjointement :

*Sa crédibilité technique* dans un ou deux métiers dans lesquels il pourra développer et actualiser périodiquement ses compétences, avec l'espoir d'y progresser verticalement (mobilité verticale ; mobilité transverse avec Changement important du contenu de travail « promotion ») évolution de carrière dans la filière professionnelle.

*Sont adaptabilité professionnelle* en renforçant des compétences communes à d'autres métiers, permettant d'envisager plus aisément

d'éventuelles mobilités fonctionnelles (flexibilité qualitative interne ou fonctionnelle ; elle fait changer ses salariés de poste de travail en fonction de ses besoins). Le salarié doit alors être suffisamment polyvalent et prêt à changer ses habitudes.<sup>2</sup>

Nous traiterons plus précisément des parcours professionnels et de l'insertion professionnelle, cela en se fondant sur les définitions de ces objets telles qu'elles se déploient dans la littérature spécialisée ; le but de l'opération est de dresser un portrait général de ces phénomènes, afin de dégager des outils conceptuels et méthodologique en vue de notre analyse à venir. Pour atteindre ces objectifs, cela suppose d'abord d'effectuer un détour vers (OST) organisation scientifique du travail du XIX siècle manifestement influencé par le courant rationnel de la théorie des organisations, en particulier F.W Taylor, H. Ford.<sup>3</sup>

Le parcours professionnel se construit au fil des expériences vécues par un individu sur le marché du travail (emploi successif, formation, chômage, interruption d'activité...). Il peut suivre un schéma horizontal, ascensionnel ou avec un plateau de carrière, avec ou sans changement de métier, de secteur d'activité, avec ou sans changement géographique.

A ce titre, bien que de plus en plus fréquente, la mobilité professionnelle, par choix (objectif personnel), ou par contrainte (fin de carrière, licenciement...) n'en est pas une condition, mais cela peut constituer une clef d'analyse des parcours.

En fin, le travail reste une voie essentielle pour l'expression de la

---

<sup>2</sup>MARSAL Luc, la détection des potentiels, pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières, 1998, ESF éditeur, Paris, P : 64.

<sup>3</sup>DE COSTER Michel, sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> Ed, Département de Boeck université, 1993, Paris, Bruxelles, P : 55.



personne, la réalisation de ses capacités et sa sécurité matérielle. Tout cela compte énormément pour les individus et en tant que tel, constitue le vecteur de valeurs primordiales, ce qui explique sans doute l'importance qu'il a aux yeux d'un très grand nombre de personnes. Le renforcement des motivations individuelles va de pair avec une renégociation de la place de l'individu dans l'entreprise, l'individu souhaite occuper une place significative dans l'organisation, obtenir de meilleures assurances sur sa situation et participe d'avantage à la direction de l'entreprise.

Après cet aperçu, notre problématique sera située sur la question suivante :

***Dans un marché de travail incertain, comment le salarié peut gérer son parcours professionnel ?***

Quelles sont les effets de la flexibilité sur l'entreprise et les salariés ?

Comment l'entreprise portuaire de Bejaia intervient-elle pour anticiper les besoins de ses salariés afin de les maintenir de manière durable et quelles mesures l'entreprise doit entreprendre pour s'ajuster rapidement aux fluctuations et aux conjonctures de l'environnement ?

#### **4- Hypothèses :**

Les compétences acquises par les salariés de l'EPB de Bejaia favorisent une employabilité durable toute en préservant leurs performances.

L'accompagnement des salariés par la mobilité horizontale et ou verticale de l'entreprise portuaire de Bejaia (E.P.B) permet la flexibilité et la polyvalence ainsi la sécurité des emplois.

La flexibilité interne et qualitative constitue l'un des paramètres cruciaux de l'adaptabilité de l'entreprise et de ce qui se joue entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs des salariés.

### 5- La pré-enquête

La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Très souvent aussi, on a recours à la pré enquête pour effectuer le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci.<sup>4</sup>

*« La pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, entretien) prévus pour effectuer l'enquête »<sup>5</sup>.*

La première phase était centrée sur la vie et le travail au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (E.P.B).

La deuxième était basée sur les questions recueillies dans la phase documentaire et la phase des entretiens exploratoires.

Nous avons pu ainsi spécifier, préciser et relativiser un nombre d'éléments que nous aurions eu tendance à retenir comme centraux et fondamentaux d'après la littérature consultée.

---

<sup>4</sup> AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : les presses de l'université du Québec, édition HEC Presses, 1987, P : 102.

<sup>5</sup> GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, Dalloz, 11ème édition, 2001, P : 550.

Nous avons surtout procédé à une sorte de vérification avec des personnes très concernées et très informées (agent d'encadrement et des employés ayant une assez grande expérience). Cela nous a permis d'affiner nos éléments de problématique par les recoupements de points de vue différents exprimés sur des aspects précis de ce qui peut inciter les travailleurs à gérer leurs parcours professionnel.

Par ailleurs, nous avons, grâce à la pré-enquête réalisée, une variété de facteurs et d'indices précis. Dès lors, notre instrument était tout indiqué et Presque élaboré : un entretien semi directif, car il nous permet une collecte de données définit et un contacte directe avec les interlocuteurs.

## **6- Méthode et technique de recherche**

A l'instar des sciences de la nature, les sciences humaines ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité. Une fois on avait fixé le problème de recherche, il est important de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

### **6.1 La méthode :**

La méthode est souvent connue comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique, qui est considérée comme

*« L'art de bien organiser l'enchaînement de plusieurs idées, soit pour arriver à une variété qu'on ignore, ou pour la démontrer aux autres car nous la connaissons ».*

Elle est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif.

Pour mener notre recherche à terme, on a opté pour la méthode qualitative qui consiste à comprendre et à expliquer par la suite le cas de notre recherche.

✓ **La méthode qualitative :**

Selon **Maurice Angers**, la méthode qualitative, est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Elle vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés, on se base d'avantage sur l'étude de cas ou de petits nombres d'individus.<sup>7</sup>

**6.2 La technique de recherche :**

Ensemble de procédés et d'instruments d'investigations utilisés méthodiquement et qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité.

✓ **L'observation :**

Tout travail scientifique commence par une observation de la réalité, ou d'un aspect de cette dernière.

« L'observation est une posture réclament à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation »

Nous avons opté pour l'observation non participante ; cette technique a été utilisée durant les visites que nous avons effectuées, lors de la pré-enquête, au sein de **l'E.P.B** (Entreprise Portuaire de Bejaia), pour mieux comprendre le fonctionnement ordinaire d'un milieu de travail.

---

<sup>6</sup>ANGERS Mauris, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université, Alger, P : 58.

<sup>7</sup>ANGERS Mauris, Op cite, P : 66.

**✓ L'entretien :**

L'entretien se distingue par la mise en œuvre des processus fondamentaux aux communications et d'interaction humaine correctement mis en valeur, et qui permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancé.

*Il est une méthode de recueil des informations efficace qui se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs.*

On a opté pour la technique de l'entretien semi directif, car elle nous permet une collecte des données définit.<sup>9</sup>

**7- L'échantillon et l'échantillonnage :****A- L'échantillon :**

Sous ensemble de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies.

**B- L'échantillonnage :**

Ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.<sup>10</sup>

Après avoir choisi l'entreprise E.P.B (Entreprise Portuaire de Bejaia) et vue l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population, on a voulu opté pour un échantillon *non probabiliste*

*« L'échantillonnage non probabiliste est un type d'échantillonnage ou la probabilité d'être sélectionné est connue pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ».*

<sup>9</sup> QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT, manuel de recherche en sciences sociales, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1995, 2006, P : 174.

**8- Définition des concepts clés :****✓ Le Parcours :**

Chemin suivi pour aller d'un point à un autre. Ensemble d'étapes, des stades par lesquels passe quelqu'un dans sa carrière.<sup>11</sup>

**✓ La Carrière :**

Terme du langage courant utilisé pour désigner les différentes étapes de la vie professionnelle. Il s'agit de construire des modèles séquentiels de passage d'une position à une autre, de considérer l'histoire des individus comme une série d'engagements envers les normes et les institutions, impliquant des changements de comportements et d'opinions.<sup>12</sup>

**✓ Le parcours professionnel :**

Le parcours professionnel est l'ensemble des séquences, étapes choisies ou subies, qu'une personne connaît tout au long de sa vie professionnelle, depuis le premier jour de sa première activité professionnelle au dernier jour de la dernière activité.

Chaque parcours professionnel est unique. Projet précis, désir de changement d'environnement professionnel, situation subie, la mobilité se construit et aboutit à une évolution personnelle.

La flexibilité professionnelle d'un individu favorise le développement de ses compétences et ses capacités d'adapter à des situations et méthodes de travail nouvelles.<sup>13</sup>

**✓ Le travail :**

---

<sup>11</sup> Le petit Larousse illustré, le monde change, les mots aussi, 2014, P : 834.

<sup>12</sup> FERREOL Gilles et autres, dictionnaire de sociologie, 3<sup>e</sup> édition, Armand colin, 2009, P : 9

<sup>13</sup> Aravis, quel travail dans 20 ans, démarche prospective, 2010. <http://www.queltravaildans20ans.com/wp-content/uploads/2010/v20-parcours-professionnel-def-2011.pdf>.

Le travail occupe, dans l'univers des sociologues, une place prépondérante, facteur de production, il mobilise les savoirs faire, permet à l'homme de s'affranchir des contraintes du milieu et contribue ainsi à la création des richesses.

✓ **Les valeurs :**

Désigne plus précisément une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité se reconnaît comme idéal et qui rend désirable ou estimable les individus, les groupes ou les conduites auxquels elle est attribuée.

✓ **Les valeurs du travail :**

Le travail reste une voie essentielle pour l'expression de la personne, la réalisation de ses capacités, sa sécurité matérielle. Tout cela compte énormément pour les individus, en tant que tel, constitue le vecteur de valeurs primordial.

Toutefois, les enjeux sociaux du travail sont aujourd'hui, relativisés.

La reconnaissance par le travail, la considération dont il peut jouir, l'utilité qui lui est reconnue socialement, pèsent assez peu au regard de motivation personnelle.

Le travail est sans doute moins que par le passé une norme sociale. Le renforcement des motivations individuelles va de pair avec une renégociation de la place de l'individu dans l'entreprise. L'individu, aujourd'hui, souhaite occuper une place plus significative dans l'organisation, obtenir de meilleures assurances sur sa situation et participer d'avantage à la direction de

l'entreprise, les nouveaux modes de management participatifs, par exemple, le management par projet, vont en grand partie dans ce sens.

- Trois points de vue sont considérés comme suit :

1- Les valeurs sont reliées aux questions concernant la motivation dans le travail :

Est-ce que les salariés sont ou non motivés par le travail ? Qu'est-ce qu'ils en attendent ? En sont-ils satisfaits ?

2- Questions des normes sociales relatives au travail :

Le fait que nous devons, chacun, apporter notre contribution à la société au travers d'une activité personnelle

3- Le travail, vu comme lieu de relations sociales :

Il est intéressant de regarder comment interviennent les valeurs dans un lieu ou il y'a un certain mode d'organisation de l'activité mis en jeu.<sup>14</sup>

✓ **La flexibilité :**

Qualité de ce qui est flexible. Processus d'adaptation des ressources humaines aux impératifs de production des entreprises par le biais des contrats de travail et des salaires.<sup>15</sup>

✓ **L'emploi :**

Exercice d'une profession rémunérée, travail, poste ; être qualifié pour un emploi, une situation globale de l'activité économique portant sur l'ensemble

---

<sup>14</sup> Economie et humanisme, les valeurs du travail, vivre pour travailler, édition l'essentiel, P : <http://www.millenaire3.com/contenus/textes/valeurstravail.pdf>.

<sup>15</sup> Le petit Larousse illustré, Op cite, p : 503.



des personnes employées.

✓ **La flexibilité de l'emploi :**

Le dictionnaire nous indique que la flexibilité désigne la capacité à s'adapter à un environnement fluctuant.

Pour une entreprise, la flexibilité est donc la capacité à s'adapter aux marchés et à leurs transformations, aussi bien quantitatives que qualitatives. Une unité de production va donc chercher à utiliser la quantité de facteurs de production dont elle a besoin et à limiter les gaspillages de matière première, de travail (temps mort) et de capital (immobilisation des machines).

L'expression « flexibilité du travail » est polysémique et les effets que provoquent les différentes formes de flexibilité ne sont pas toujours aussi désastreuses qu'on le pense.

✓ **Les différentes formes de flexibilité du travail :**

**A- La flexibilité salariale :**

Il s'agit ici de faire fluctuer le taux de salaire en fonction de l'offre et de la demande de travail. La flexibilité salariale est donc une politique s'inscrivant dans un cadre d'analyse néoclassique du marché du travail et doit contribuer, selon ses auteurs, à une baisse du chômage. Concrètement, elle se traduit par l'individualisation des salaires et la rupture avec la négociation salariale collective. Le plus souvent, le salarié est rémunéré avec une partie fixe et une partie de salaire variable, en fonction des résultats qui lui sont imputables.

Cet usage est la règle chez les commerciaux et les cadres; il commence aussi à se diffuser parmi les ouvriers et les employés, avec une évaluation semi collective des résultats (performance d'un magasin, d'un atelier, d'une

agence...).

### **B- La flexibilité interne de l'emploi :**

Une entreprise pratique la flexibilité interne lorsqu'elle cherche à adapter l'emploi qu'elle conserve en coût fixe, c'est-à-dire qu'elle raisonne à effectifs constants. Elle peut alors être amenée à pratiquer la flexibilité quantitative interne, qui consiste à adapter les horaires de travail aux besoins de l'entreprise (annualisation du temps de travail par exemple) : le salarié est assuré de conserver son emploi, mais doit accepter de modifier ses horaires, ce qui peut le gêner dans sa vie quotidienne. L'entreprise peut aussi pratiquer la flexibilité qualitative interne ou fonctionnelle : elle fait changer ses salariés de Poste de travail en fonction de ses besoins. Le salarié doit alors être suffisamment polyvalent et prêt à changer ses habitudes.

### **C- La flexibilité externe de l'emploi :**

Il s'agit ici de flexibilité quantitative externe, c'est-à-dire que l'entreprise fait varier son effectif en fonction des besoins et recourt le plus possible à des prestataires extérieurs qui doivent supporter le poids de la flexibilité (CDD, intérim ou stagiaires, mais aussi externalisation et sous-traitance, Cette forme de flexibilité nécessite de faciliter les modalités d'embauche et de licenciement par les entreprises, donc de transformer le droit du travail dans un sens plus favorable à l'employeur. C'est pour cette raison que cette forme de flexibilité, la plus brutale, mais aussi la plus facile à mettre en œuvre pour les employeurs, est redoutée par les salariés.<sup>16</sup>

### **✓ Mobilité :**

---

<sup>16</sup> La flexibilité du travail, 9<sup>e</sup> édition, P : 26. <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/telecharger/la-flexibilite-du-travail-2507&sa:u&ci:ZehmVcPLAcPj7Qbu-YCWAg&ved:OCESQ>.

Faciliter à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer, à se déplacer.

Pour les salariés, passage d'une région d'emploi à une autre ; changement de profession, de qualification.

✓ **La mobilité professionnelle :**

Le processus de mobilité professionnelle fait partie intégrante des sujets de développement de la gestion des ressources humaines. C'est à la fois un facteur de fidélisation des professionnels et un axe de la politique des gestions des carrières et du développement de compétences.<sup>17</sup>

✓ **Les types de mobilité :**

**A- Mobilité individuelle :**

Processus individuel qui traduit une évolution professionnelle et s'inscrit dans le processus de gestion de carrière.

**B- Mobilité collective :**

Processus collectif de mobilité dans le cadre de transformation d'une activité ou l'évolution d'un métier.

**C- Mobilité fonctionnelle :**

Changement de métier ou de périmètre d'intervention.

**D- Mobilité géographique :**

C'est le changement de localisation géographique.

**E- Mobilité choisie :**

C'est une mobilité à l'initiative de l'individu.

**F- Mobilité anticipée :**

---

<sup>17</sup> EMMANUEL AUBERT Marie et LE SPEGAGNE David, améliorer la gestion des ressources humaines, mobilité professionnelle, recueil de pratiques observés, édition ANAP, appui santé et médico-social, P : 10.

Mobilité déclenchée dans le cadre d'une prévision de changement ou d'évolution des métiers (G.P.E.C).

**G- Mobilité horizontale :**

Mobilité transverse, sans changement de contenu de travail.

**H- Mobilité verticale :**

Mobilité transverse avec changement important du contenu de travail.  
*Promotion.*

✓ **L'insertion :**

Le mot « *insertion* » est polysémique servant à désigner l'accès au marché du travail et l'intégration sociale de population spécifique, notamment, les jeunes sortant de l'école.<sup>18</sup>

**9- La revue de la littérature**

Quand on veut choisir un sujet de recherche, on ne peut négliger de prendre connaissance de ce qui a pu être écrit sur ce sujet.

Les ressources en bibliothèque sont d'un rapport inestimable sur ce plan. A l'aube d'une recherche, on va d'abord consulter les textes, les publications sur le sujet choisi.

Pour que cette démarche soit bien comprise, il y a lieu d'organiser la documentation pour mener à bien sa revue de littérature.

---

<sup>18</sup>DUBAR Claude « la socialisation », construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin, 1<sup>er</sup> édition, 1991, in Jean Huteau (orientation et insertion professionnelle), 75 concepts clés, Dunod, France, 2007, P : 58.

- ✓ **Jean-Nickolas Dumaine, 2011.** Etudes réalisés auprès des travailleurs Québécois :

L'objectif principal de ce mémoire est de vérifier si les types de parcours professionnels contemporains sont reliés à valeurs du travail différenciées chez les travailleurs *québécois*, principalement en ce qui a trait à la centralité et la finalité accordée au travail, soit deux dimensions fondamentales de *l'ethos du travail*. L'étude a permis de circonscrire quatre types de parcours professionnels, soit deux parcours plus traditionnels (*le parcours organisationnel et le parcours désordonné*) ainsi que deux parcours inédits : *le parcours nomade- habitant hyperboréen et le parcours nomade- habitant stratégique*. L'analyse de la centralité et de la finalité accordées au travail par les travailleurs a ensuite permis de mettre en lumière quatre pôles de valeurs du travail distincts. Cette analyse montre également que les parcours plus traditionnels, ainsi que les valeurs du travail dominantes qui y sont associées, semblent aujourd'hui céder la place au parcours *nomade- habitant stratégique*, avec les valeurs qui le caractérisent.<sup>19</sup>

#### **Les apports respectifs de Taylor et Ford :**

- ✓ **L'apport de Taylor :**

Au XX siècle, F.W Taylor a fait plusieurs recherches, il met l'accent sur l'organisation scientifique du travail (OST), ou encore plus récemment la Direction scientifique, il s'agit essentiellement de la distinction radicale entre d'une part, la conception et la préparation du travail et d'autre part, son exécution. L'organisation scientifique du travail repose sur également sur le principe selon lequel il n'existe qu'une seule solution rationnelle (*Te one best*

---

<sup>19</sup>DUMAINE Jean- Nickolas, parcours professionnel et valeurs de travail à l'ère de la flexibilisation de l'emploi, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'université L'AVAL Québec dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie pour l'obtention du grade Maître et art (M.A), 2011, P : 2.

way) à chaque problème d'organisation du travail.

✓ **L'apport de Ford :**

Henry Ford est un continuateur des travaux de Taylor, il a introduit le travail à la chaîne en adoptant à l'automobile les principes de rationalisation de Taylor, le travail une fois parcellisé peut être mécanisé par la chaîne.

Cela conduit à faire un pas de plus dans la logique de contrôle strict du travail ouvrier. Mais c'est le modèle industriel du XX siècle qui s'est développé à partir du mode de production fordiste lequel a très largement contribué à l'accroissement de la croissance économique mondiale, en mettant l'accent sur ses fameux principes (le travail à la chaîne, principe de standardisation des biens de production et le principe de five 05 dollars)<sup>20</sup>.

✓ **Max Weber et l'éthique protestante**

L'ouvrage classique de **Max Weber**, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, constitue un travail précurseur à toutes les recherches concernant l'ethos du travail. De fait, la question du capitalisme, de sa nature et de son devenir est au cœur de l'œuvre webérienne, dès ses débuts, comme en témoigne sa thèse sur les sociétés commerciales au Moyen Age, ses enquêtes sur les travailleurs agricoles à l'est de l'**ELBE**, on fait l'objet

---

<sup>20</sup>DE COSTER Michel, Op cite, P : 59.

d'établir une typologie des *capitalismes*, afin de dégager les traits spécifique du *capitalisme moderne*, et ce ci à travers la diversité des objets et des époques historiques.

Dans une analyse approfondie des notions de « *culture* » et de « *signification culturelle* » que **Weber** construit à partir des années 1903\_1904 : « *La culture est, du point de vue de l'homme, un fragment fini, qui est extrait de l'infinité du cours du monde, dépourvue de sens, un fragment auquel on été conférés sens et signification* ». A cet égard, la réalité sociale est une « *réalité culturelle* », dans la mesure où les hommes sont « *des êtres de culture, doués de la faculté et de volonté de prendre consciemment position par rapport au monde et de lui conférer un sens* ». <sup>21</sup>

## 10- Le déroulement de l'enquête

Notre investigation de terrain qui a débutée en mois de Mars avec une période datant du 01/jusqu'au 31/03/2015 s'est déroulée dans de bonnes conditions, notamment sur le plan de la situation de l'organisme d'accueil qui se trouve à la ville de Bejaia chose qui nous permis de gagner du temps et d'éviter toute sorte de déplacement et de long trajet.

Pendant la période de notre enquête on a demandé un prolongement de la période de stage ce qui a été pris en considération par notre promoteur au sein de l'EPB, que ce dernier a fait prolonger de 15 jours de plus.

Nous parlons aussi de l'environnement interne de l'entreprise, du climat sociale et des relations qu'on a pu forgées avec certains salariés qui nous ont guidé, orienté et facilité la visite de différents départements qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise et aussi de leur très grande générosité en matière

---

<sup>21</sup>WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, édité, traduit et présenté par Jean-Pierre Grossein, pour la traduction française, la présentation et l'appareil critique, édition Gallimard, 2003, P :

d'information.

### **11- Difficultés rencontrées :**

Comme il est connu il n'y a pas de recherche scientifique sans obstacles et sans empêchements.

Les obstacles auxquels on a fait face sont le résultat de :

- ✓ Une faible connexion qui rend la recherche bibliographique difficile.
- ✓ Les contraintes de temps et la durée nécessaire pour obtenir de contacts avec certains cadres qu'on envisageait d'enquêter.
- ✓ La charge de travail qui occupait notre promoteur à l'EPB ainsi que d'autres salariés concernés par l'enquête a failli empêcher le déroulement de notre enquête de terrain.

### **Conclusion du chapitre**

La partie méthodologique est la plus privilégiée car elle constitue le pivot de la recherche pour le chercheur, la bonne application de ce dernier peut servir d'une avance pour l'objectif à atteindre car une recherche naît d'une incertitude, d'un problème à résoudre d'un besoin d'information. La pré-



enquête fut la première étape de notre recherche ceux qui nous a permis d'avoir les caractéristiques généraux de notre population d'étude et c'est grâce à celle à qu'on a pu choisir notre méthode d'étude, cerner le sujet et élaborer des questions de notre guide d'entretien.

*CHAPITRE 01*

*Parcours*

*professionnel*

*et sécurisation*

*des trajectoires*

### **Préambule**

Le parcours professionnel constitue l'ensemble d'étapes que le salarié subi ou choisi dès son recrutement jusqu'à la retraite. En effet, le salarié peut subir plusieurs sortes de parcours professionnels à savoir, le Parcours Nomade-Stratégique, Organisationnel et désordonnée, tout dépend de son expérience, qualification, compétence et les objectifs à atteindre, les mutations ayant affecté l'organisation des entreprise au plan juridique, technologique ou encore stratégique, ont transformé l'emploi.

Aujourd'hui, les entreprises conscientes de l'impact des évolutions économiques elles doivent adapter rapidement ses salariés. Afin de mieux accompagner les orientations stratégiques de l'entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit en parallèle être prise en compte pour préparer l'avenir en développant les compétences des salariés, leur employabilité, et les formations.

### **Section1 : Parcours professionnel et insertion professionnelle**

#### **1. Parcours professionnelle**

Il est indispensable de parler de parcours professionnel sans autant faire appel au concept de carrière pour mieux cerner ce dernier.

##### **1.1 La notion de carrière**

La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie a la fois au passé, au présent et a l'avenir du salarié dans l'entreprise.

La notion des carrières a eu plusieurs évolutions dans les années 1960 et 1980. Le tableau suivant montre les évolutions de la notion de carrière dans les années citées ci-dessus :

Tableau N° 1 : Evolution de la notion de carrière

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

## 1.2 La gestion 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 a fin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et les potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion de carrière consiste à définir de manière plus au moins formalisées, 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.<sup>1</sup>

Cette gestion des carrières constitue un double avantage, d'une part un avantage pour l'entreprise et d'autre part un avantage pour le salarié donc dans le tableau suivant on essayera de citer des avantages dans les deux parties citées ci –dessus.

Tableau N°2 : Les avantages de la gestion de carrière

<sup>1</sup> GUILLOT Chloé Soulez, la gestion des ressources humaines, 7<sup>e</sup> édition, Gualino édition, France, juin, 2014, PP : 55-56.

<b>Les avantages de la gestion de carrière</b>	
<b>Pour l'entreprise</b>	<b>Pour les salariés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-gestion de promotion</li> <li>-Développement des compétences des salariés</li> <li>-Réduction de turn over.</li> <li>-plus grande motivation et productivité des salariés.</li> <li>-meilleure équilibre entre l'offre et la demande à l'intérieur de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-opportunités d'évolution dans l'entreprise.</li> <li>-possibilités de développement professionnel, développement des compétences et de l'employabilité.</li> <li>-plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.</li> </ul>

### **1.3 Les stades de carrière**

Au cours de sa vie professionnelle, un individu va passer par différents stades de carrière. Les étapes de carrière correspondent à un cheminement qui s'apparente à un cycle de vie. Les individus vont ainsi passer à travers diverses expériences communes au cours de leur vie au travail et chaque stade va être caractérisé par une certaine homogénéité en termes d'expériences de carrière ; l'âge apparait comme une variable central dans l'explication de la succession des différents stades de carrière.

Pendant nos lectures on a constaté que plusieurs modèles décrivent les différents stades de la carrière, donc le model de hall est le plus connu(1976), il présente la carrière comme succession de quatre phases (en fonction de l'âge) a chacun des quatre stades, l'individu va adopter des attitudes et des comportements au travail différents a fin de concilier besoins et valeurs attendus.

### **1.4 Les stades de la carrière selon le modèle de hall(1976)**

Quatre stades sont pris en considération pour décrire les stades de carrières selon le modèle de hall :

**Le premier stade : exploration et essais (5 à 25ans)**

Cette première phase est une période d'expérimentation : le statut et la performance de l'individu sont faibles. L'individu expérimente différentes orientations professionnelles dans des organisations différentes.

**Le deuxième stade : Etablissements et avancement (26 à 40 ans)**

Cette phase correspond a une montée en puissance de la performance et du statut. Le succès de carrière est associé à une forte mobilité.

**Le troisième stade : stabilisation (41à 65ans)**

Cette phase est celle du milieu de la carrière qui conduit :

- ✓ A la croissance (désir de progresser) ;
- ✓ Au maintien (désir de se maintenir) ;
- ✓ A la stagnation (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum) ;

A ce stade, les différences individuelles sont les plus forte.

**Le quatrième stade : Retrait (65ans et plus)**

Cette dernière phase correspond à une période de détachement progressif de l'individu dont la performance et le statut diminuent.<sup>2</sup>

## 1.5 Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière

---

<sup>2</sup> GUILLOT Chloé Soulez, OP cite, P : 58.

### 1.5.1 Les carrières nomades

La notion de la carrière nomade conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière.

La carrière traditionnelle est caractérisée par une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise, l'existence d'un marché interne du travail, l'intervention de la fonction RH dans les parcours des individus. Dans ce cadre classique, la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnelle.

La transformation des organisations et l'évolution des attentes des individus conduisent à dépasser cette vision de la carrière. La notion de la **carrière nomade** (« boundaryless careers) renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires.

Après ce petit aperçu sur la carrière nomade dans le tableau suivant on essaiera d'illustrer la différence entre la carrière classique et la carrière nomade.<sup>3</sup>

Tableau N°3 : Carrière classique et Carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
--	--------------------	-----------------

<sup>3</sup> Ibid, P : 67.

Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation a l'entreprise	Long terme	Changements réguliers d'entreprises
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même
Acteurs	Entreprise, Rh, et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit « se prendre en main »
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisitions d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation des projets personnels

Source : Soulez Chloé Guillot, La gestion des ressources humaines, septième édition, p 67.

## 2. L'insertion professionnelle :

L'insertion professionnelle est une notion relativement récente apparue dans les années 70. En réalité, l'apparition de cette notion en Europe correspondait à une situation de rétrécissement du marché du travail, situation dans laquelle les jeunes sortant du système éducatif rencontraient de plus en plus de difficultés pour décrocher un emploi.

Pour M. Vernières, le terme d'insertion professionnelle doit être réservé aux individus n'ayant au départ de ce processus jamais appartenu à la population active, cela signifie que l'insertion professionnelle concerne particulièrement les populations jeunes et qu'elle renvoie donc à l'analyse du marché du travail relatif à la population active.

Le problème de l'insertion donne lieu à deux types d'approches :

### ✓ L'approche Américaine et l'approche Européenne.

La distinction entre les deux approches est qu'aux **Etats-Unis** les jeunes



entrants dans le marché du travail reçoivent des salaires relativement plus bas que ceux des anciens.

**En Europe**, le marché du travail des jeunes se caractérise par des niveaux de chômage élevés et le passage par des emplois précaires.

### **2.1 Définition de l'insertion professionnelle :**

Pour J.Vincen, il existe deux approches pour définir l'insertion professionnelle :

La première se situe par rapport à **l'individu** et la seconde au niveau **macroéconomique**.

Selon la première approche, l'insertion professionnelle d'une unité est considérée comme l'insertion de l'ensemble des individus qui la compose.

Cette approche nous amène à une situation où une unité n'est jamais totalement insérée.

La deuxième approche est d'ordre macroéconomique. Au lieu de considérer l'individu comme unité, il s'agit de suivre des ensembles définis par rapport à leur date d'entrée dans la vie active. Pour cela, il faudrait choisir des variables économiques qui peuvent caractériser l'insertion de la cohorte.

Cette approche nécessite une observation longitudinale qui permet de percevoir l'insertion de chaque unité ou section.

La distinction entre les deux perspectives réside dans le fait que pour la première un individu est considéré comme inséré quand il occupe un emploi stable, mais l'insertion de l'unité dans la seconde approche ne peut pas être considérée comme un état dans lequel l'ensemble des personnes qui la compose ont un emploi stable.

M.Vernières insiste sur le fait qu'il faut faire la distinction entre « insertion professionnelle » et « transition professionnelle ».

Si la première notion ne concerne que les sortants du système éducatif qui

n'ont pas connu par le passé le processus d'insertion, la seconde notion « transition professionnelle » porte aussi bien sur le processus d'insertion que de réinsertion.

De plus, il explique que le processus d'insertion est complexe en raison de la diversité des états dans lesquels on peut se trouver au cours de l'insertion, de l'implication de plusieurs acteurs dont les logiques sont différentes et de la diversité des trajectoires individuelles. Cela nous amène à introduire la notion de trajectoire ou de cheminement professionnel au cours du processus d'insertion.<sup>4</sup>

## **2.2 La trajectoire professionnelle :**

Le cheminement ou trajectoire professionnelle est le processus complexe qui retrace les différentes étapes du début à la fin de l'insertion. Cette complexité est le résultat de plusieurs facteurs, il s'agit de :

- ✓ La multiplicité des états possibles.
- ✓ La diversité des combinaisons d'états.
- ✓ La durée de chaque état qui eut être connu à plusieurs reprises au cours du processus.

Cette complexité dans la hiérarchisation des états est aussi bien d'ordre statistique qu'analytique. Deux optiques doivent être prises en compte pour analyser le cheminement.

**La première optique** s'appuie sur l'effet des éléments individuels dans la dynamique de l'insertion.

**La deuxième optique** se rapporte aux facteurs expliquant le fonctionnement du mode de travail aussi bien au plan structurel que conjoncturel.

Pour analyser la trajectoire J. Vincens introduit la notion du régime d'insertion « Cela consiste à observer l'évolution des variables durant le cheminement de la cohorte L'évolution de certaines variables peut faire

---

<sup>4</sup> ARRACHE Rabah, « quelques éléments sur l'analyse du processus d'insertion professionnelle » in CETECH (centre d'étude sur l'emploi et la technologie), janvier, 2002, PP : 9-10.

apparaitre une phase d'insertion et une phase de stabilisation. Pour J.Vincens, la notion de régime d'insertion ne s'appuie que sur les résultats de l'insertion. Elle permet d'établir des relations concernant l'évolution des variables en restant dans le cadre longitudinal.

Il ajoute qu'un régime d'insertion n'a de sens que si on prend en compte le temps et que si on intègre ainsi les effets du moment.

### **2.3 La durée du processus d'insertion professionnelle :**

Par définition, l'entrée dans le processus d'insertion ne pose aucun problème, la sortie par contre est plus problématique.

Pour cela une définition claire de l'insertion professionnelle est indispensable.

En ce sens, M.Vernières définit la fin de la période de l'insertion professionnelle « L'occupation dans un système d'emploi d'une position stabilisée ».

Il fait la distinction entre position stabilisée dans l'emploi et l'emploi stable. Car il est possible de sortir du processus d'insertion en restant dans un système d'emploi durablement instable. L'explication de cette situation peut être trouvée en ayant recours à l'analyse du marché de travail en terme de segmentation sans entrer dans le détail de l'analyse de la segmentation du marché du travail, pour les tenants de cette analyse le marché du travail est caractérisé par un dualisme (Marché primaire et Marché secondaire).

Le marché primaire est très sélectif et de nature stable, les qualifications acquises pour y accéder sont très spécifiques. Elles sont acquises par l'expérience et par la formation spécifique. Or, le système éducatif donne des formations assez générales. Il est de fait faiblement lié à ce type de marché. Les personnes se trouvant dans le processus d'insertion ont une efficacité productive inférieure aux normes des emplois qu'elles sont susceptibles d'occuper ou

qu'elles occupent.

Elles se retrouvent donc toutes sur le marché secondaire qui est caractérisée par une situation d'instabilité et de conditions de travail moins avantageuses.

#### **2.4 Les facteurs explicatifs de l'insertion professionnelle :**

Le déroulement de l'insertion peut être le résultat de l'évolution d'une combinaison de facteurs relatifs aux individus et à l'environnement dans lequel ils agissent. Ces facteurs portent sur l'ensemble des aspects d'ordre démographiques, éducatifs et économiques.

Dans l'étude de H. Eickert et S. Hanchane, les facteurs explicatifs du processus d'insertion sont regroupés en quatre caractéristiques contenues dans les trois types de variables.

Il s'agit de variables archéologiques, des variables processuelles, et des variables à temporalité structurelles.<sup>5</sup>

#### **2.5 Les variables archéologiques :**

Elles portent sur l'ensemble des caractéristiques sociodémographiques et des caractéristiques ayant un rapport avec la formation.

Les premières caractéristiques (sociodémographiques) décrivent les données relatives à l'origine sociale, l'âge le sexe, la race, etc. Celles-ci reflètent l'hétérogénéité individuelle dans le processus de l'insertion. Les secondes renseignent sur les acquis des individus dans le système scolaire.

##### **2.5.1 Les variables processuelles :**

Le processus d'insertion étant composé de plusieurs états (chômage-emploi temporaire- chômage- emploi), les variables décrivent les parcours des

---

<sup>5</sup> ARRACHE Rabah, Op cite, P : 11, 12.

individus du début du processus jusqu'à ce qu'un changement se produise.

Les deux auteurs répartissent les variables processuelles en (02) groupes.

**Le premier groupe** est composé de variables qui caractérisent de manière définitive le mode d'accès à l'emploi et qui ne varient pas en fonction du temps.

**Le deuxième groupe** est composé de variables qui peuvent prendre des valeurs différentes en fonction du temps. Elle se renseigne sur les différents états durant le processus d'insertion.

### **2.5.2 Les variables structurelles :**

Elles constituent l'ensemble des variables qui caractérisent les tendances de la conjoncture économique. Les fluctuations économiques dont les effets se répercutent sur le marché du travail se manifestent sur des périodes de longue durée. Cela nécessite le découpage de la période d'insertion en plusieurs sous périodes représentant les modalités des variables structurelles.

L'analyse des variables processuelles et structurelles dont l'évolution est temporelle nécessite une application longitudinale.

### **Section 2 : Le GPEC comme outil de mesure d'accompagnement associée au parcours :**

Face à un environnement concurrentiel en constante innovation, les entreprises doivent en permanence adapter leurs organisations et leurs activités pour préserver leur compétitivité.

Afin de mieux accompagner les orientations stratégiques de l'entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit en parallèle être prise en compte pour préparer l'avenir :

Dans quelles mesures les entreprises parviennent-elles à utiliser la GPEC pour agir sur les parcours professionnels de leurs salariés ?

La définition la plus répandue, est celle de Dominique Thierry et Christian Sauret de L'institut Développement et Emploi : « la GPEC, est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'actions cohérents visant à

réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise ( en terme d'effectif et de compétence) en fonction de son plan stratégique et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Plusieurs outils permettent aujourd'hui à l'entreprise de mesurer les compétences des salariés et de développer une visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques, démographiques sur ces métiers et compétences requises.

### **1- Le parcours professionnel :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences étudie les évolutions des métiers et permet aux salariés d'avoir une meilleure connaissance de leurs capacités professionnelles et du devenir de leur emploi.

L'outil majeur pour faciliter les évolutions de carrières internes ou externes, choisies ou acceptées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de disposer de points de repère dans la gestion des parcours professionnels.

#### **1.1- La formation professionnelle :**

Mesure phare de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le volet de formation s'est étoffé. La VAE, le bilan de compétences, les contrats et périodes de professionnalisation sont les principaux dispositifs de formation prévus par les accords.

#### **1.2 -L'entretien professionnel :**

L'entretien annuel est un outil de gestion prévisionnelle permettant de réguler efficacement les relations entre les collaborateurs et les encadrant.

Il donne lieu à un échange voire une négociation entre l'employeur et le salarié sur le devenir professionnel de ce dernier et les moyens de le réaliser en fonction des possibilités de l'entreprise et des compétences et aspirations du salarié.

#### **1.3 La mobilité :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sécurise la mobilité en donnant une vision des métiers et des compétences nécessaires à l'évolution de l'entreprise et en orientant les salariés vers des emplois ayant une stabilité plus affirmée. De plus, par les analyses de l'évolution des métiers, elle permet de définir et orienter les flux de mobilité des emplois à l'avenir incertains des emplois plus sûrs dans la durée, d'autant plus qu'elle définit également les moyens attribués aux salariés afin de développer leurs compétences pour accompagner cette mobilité.<sup>6</sup>

### **Section 3 : La sécurisation des trajectoires professionnelles :**

Dans le contexte général que connaît le pays avec notamment un taux de chômage qui atteint un seuil inquiétant, la valorisation des trajectoires professionnelles et la sécurité des emplois est un sujet au cœur des préoccupations de l'ensemble des acteurs économiques, financiers et sociaux.

La sécurisation des emplois a pour vocation première de permettre aux employés, de toutes catégories socioprofessionnelles de pouvoir se maintenir en fonction ou évoluer au sein des entreprises. Ces changements doivent pouvoir s'exercer soit par la mobilité interne ou externe, soit par la démarche GPEC sans pour autant compromettre la pérennité de l'emploi acquise et mettre l'employé en difficultés voire en échec.

## **1- Les composantes de la sécurisation des emplois et des trajectoires professionnelles :**

### **1.1 Un nouveau contrat social entre salarié et employeur :**

L'implication du salarié à longterm reposée sur une relation contractuelle

---

<sup>6</sup> Colloque RH, la sécurité des parcours professionnels et de l'emploi, une responsabilité partagée, espace VAN GOGH, 32 quai de la Rapée 75012, avec le soutien de UNIPE, 21/Nov/2013, 13H00-17H00, Paris, PP : 35-36. <http://www.leblogrh-igs.com/wp-content/uploads/2013/11/24-11-2013-version-blog.pdf>.

avec son employeur. En effet, un engagement réciproque les liait, l'employeur offrait la sécurité de l'emploi au salarié qui en contrepartie s'implique professionnellement dans l'entreprise.

Aujourd'hui, cette relation a subi les changements conjoncturels du marché et de l'emploi pour reposer davantage sur la notion d'employabilité, qui constitue à présent le substitut direct à cette perte de sécurité contractuelle.

« *L'emploi à vie* » n'est plus d'actualité et n'est plus une réalité aujourd'hui.

L'entreprise ne peut plus assurer la sécurité d'emploi à ses salariés mais en contrepartie elle leur offre la possibilité d'être « flexible ». Il s'agit d'un nouveau modèle de management de la performance qui se base principalement sur le développement de compétences pas seulement liées aux métiers mais également de compétences clés favorisant leur employabilité.

Si les salariés aujourd'hui ne s'attendent plus à passer toute leur vie professionnelle dans une entreprise et ne croient plus à la pérennité de leur emploi, beaucoup d'entre eux ont compris les nouveaux enjeux auxquels ils devront faire face et deviennent alors acteurs de leurs parcours professionnels.

### **1.2 L'employabilité :**

Pour les salariés, la promesse d'employabilité devient un substitut possible à la promesse de carrière et de sécurité dans les entreprises.

Plusieurs étapes clés sont analysées dans les parcours professionnels :

- ✓ L'accès au premier emploi,
- ✓ La mobilité dans l'emploi,
- ✓ Les situations de ruptures,
- ✓ Les fins de carrières.

Ces différentes étapes vont être à la jonction de plusieurs éléments essentiels de la sécurisation de l'emploi comme l'anticipation, l'accompagnement, la sécurisation juridique mais encore plus sur l'articulation des différentes politiques qui permettront une meilleure sécurisation de ces



parcours.

Selon Michel Bricler, nous avons pu constater que les individus ne sont pas égaux devant l'employabilité et la sécurisation des parcours professionnels. Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que certaines compétences acquises par les individus favorisent une « *employabilité durable* ».

Cette employabilité durable est la capacité d'un individu à conserver, à trouver ou retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique. Bricler Michel, De Boeck supérieur projectics, Mars 2009.

### **1.3 La formation toute de long de la vie :**

La coordination entre les actions de formation initiale et les actions de formation continue et les schémas de développement économique apparaît indispensable pour permettre à la fois une meilleure anticipation et une sécurisation des parcours par la formation.

La nécessité d'inscrire les politiques de formation professionnelles dans une stratégie d'anticipation des besoins en compétences est aujourd'hui au cœur du débat puisqu'elles permettent aux employeurs de développer les compétences de leurs salariés dans le but de les rendre « flexible » et « employable ».

Quant à l'implication personnelle, elle ne doit pas être un frein à la formation mais, au contraire, un levier qui permettra aux salariés d'acquérir des Compétences clés et transférables, lui donnant la possibilité de s'adapter au marché de l'emploi.

Cependant certaines populations sont plus avantagées que d'autres, notamment pour les cadres qui disposent d'une formation plus diplômante et qualifiante leur permettant d'acquérir des compétences permettant d'assurer une « *employabilité durable* » et de s'adapter aux activités économiques qui changent.

Les populations les moins formées (employés, ouvriers) sont par conséquent les plus touchées et subissent de plein fouet la crise économique.<sup>7</sup>

### **Conclusion du chapitre :**

Suite aux crises successives et une forte évolution des métiers, la question de la sécurité de l'emploi devient de plus en plus importante. L'enjeu est de maintenir les travailleurs dans l'emploi sans interruption durable, peu importe qu'il soit mis au service de

---

<sup>7</sup> Colloque RH, la sécurité des parcours professionnels et de l'emploi, Op cite, P : 46.

plusieurs employeurs successifs avec ou non signature de plusieurs contrats de travail.

L'obligation d'instaurer un plan de GPEC « gestion prévisionnelle des emplois et de compétences » négocié est une mesure d'accompagnement susceptible de préserver ou de permettre à l'entreprise de maintenir l'emploi pour ses salariés.

# *CHAPITRE III*

*Evolution*

*professionnelle et  
flexibilité de l'emploi*

### **Préambule**

Les contraintes du monde socio-économique conduisent les entreprises à rechercher d'avantage de flexibilité et les individus à s'inquiéter de leur insertion ainsi que leur parcours professionnel. Le modèle du cycle de vie hérité des années 1970 organise le temps de la vie autour de trois étapes : la jeunesse consacrée à l'éducation et à la formation, l'âge adulte au travail, la vieillesse à l'inactivité et au repos. Ainsi, pour que la mobilité professionnelle et l'employabilité, puissent devenir des éléments de réponse aux tensions de marché du travail, il est indispensable qu'une entreprise revoie ses besoins notamment ses besoins en ressources humaines à travers l'identification et la reconnaissance des compétences de ses salariés, le développement de leur employabilité par des formations ou des stages pratiques.

### **Section 1 :**

#### **La flexibilisation de l'emploi et la question de la sociologie économique :**

##### **1. La flexibilisation de l'emploi**

L'évolution technique et l'évolution économique ont suscité des changements dans les procédés de travail et la répartition des qualifications, les besoins des entreprises et les potentiels offerts par les salariés.

La rencontre de ces éléments se fait sur le marché du travail. Celui-ci concerne l'ensemble des mécanismes qui gère l'affectation de la main-d'œuvre à des emplois salariés. Disparition, création, modification d'emploi déterminent les relations sur le marché du travail.

Pour pouvoir s'adapter aux changements multiples, l'entreprise est tenue de développer la flexibilité. La flexibilité des coûts, des produits, des processus, des hommes devient une recherche constante de l'entreprise.<sup>1</sup>

Prendre pour objet la flexibilisation de l'emploi et des parcours professionnels, cela suppose d'effectuer un détour afin de mieux s'intéresser aux

---

<sup>1</sup> POTOCKI MALICET Danielle, *éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, édition ECONOMICA, Paris, septembre, 1997, P : 77.

importants enjeux soulevés par la question de la flexibilité, car celle-ci permet de comprendre mains changements qui touchent les emplois que les parcours. « La flexibilité est tout ce qui permet les adaptations de la société, des organisations, des entreprises et des individus, au changement ». (Soubie R., in Donnadiou G., 1994).

Une organisation flexible est celle qui cherche à adapter constamment ses ressources, notamment humaines, aux fluctuations des marchés, aux changements économiques, technologiques, humains.<sup>2</sup>

### 1.1 Paradigme des trente glorieuses 1945-1975 :

C'est après la deuxième guerre mondiale que s'est installé en occident un nouveau mode de production et de régulation sociale connu sous le nom de système « Fordiste » par certains économistes, les transitions et les trajectoires s'articulaient de façon très structurée dans le cadre de vie professionnelle relativement standardisée.

Caractérisé par trois éléments : la consommation de masse, un nouveau rapport salarial (se distinguant notamment par les contrats à durée indéterminée, les garanties d'emplois ou l'accroissement du syndicalisme) et l'amélioration générale des conditions de vie.

Nous assistons alors à des entrées rapide dans la vie active, à des transitions en nombre limité sur le marché du travail ou encore à des passages de coutres durée par le chômage et de retraits vers l'inactivité pour les femmes a l'arrivée des enfants avec éventuel retour quelques années plus tard, et enfin à des sorties directes vers la retraite, « *c'est un système semblable de régulation de la société qui a accompagné la croissance économique des pays industrialisés depuis la période de l'après guerre jusqu'au premier choc pétrolier de 1973-1974* ».<sup>3</sup>

### 1.2 Le premier choc pétrolier 1973-1974 :

La fin des « *trente Glorieuses* » entraîna une profonde remise en question

---

<sup>2</sup> POTOCKI MALICET Danielle, Op cite, P : 80.

<sup>3</sup> GAUTIE Jérôme « transition et trajectoires sur le marché du travail », In (centre d'étude de l'emploi quatre pages), N°59, septembre, 2003, P : 1.

du système fordiste.

Le premier choc pétrolier de 1973 va porter un coup fatal à toutes les démarches visant la prévision. De plus cette crise fut amplifiée par la mise en place progressive d'une « nouvelle économie » fondée sur le savoir et un niveau extrêmement élevé de technicité, notamment dans le domaine de la communication ou de l'information. Ce qui est bien compréhensible puisque nul n'avait prévu un tel événement. La période de forte croissance est terminée : il suffit plus d'extrapoler les courbes disponibles pour appréhender l'avenir, celui-ci devient moins linéaire.<sup>4</sup>

En ce qui a trait au travail en général, il faut comprendre que tous ces bouleversements finirent par avoir un impact profond sur le fonctionnement des grandes entreprises. C'est d'ailleurs au cœur de toutes ces tourmentes que vont émerger des stratégies liées à ce qu'on nomme « *la quête de flexibilité* »

Les années quatre vingt voient réapparaître des approches de gestion prévisionnelle qui portent désormais sur les emplois et les compétences. Elles avaient été amorcées à la fin des années 1970, Les traumatismes réels provoqués par cette crise massive expliquent largement le souci des entreprises de ne plus avoir à faire face à ce type de difficultés, et donc les tentatives de prendre en compte les évolutions en termes de contenus d'emplois et de compétences requises. En effet, l'avènement de la flexibilité fonctionnelle (humaine) constitue un pas vers l'avant en ce qui concerne la richesse du travail : celui-ci apparaît maintenant moins aliénant, car les employés doivent être plus polyvalents et ils ne sont plus prisonniers d'une seule fonction.

Progressivement les modèles et les approches se sont affinés. Différents auteurs tentent de mieux articuler les démarches de gestion prévisionnelle avec les domaines classiques de la GRH, la formation ou l'audit, par exemple.

### **2-La sociologie économique**

#### **2.1 Origine de la sociologie économique**

---

<sup>4</sup> BOURNOIS Frank et LECLAIR Pierre, gestion des ressources humaines, regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, édition ECNOMICA, Paris, Juin, 2004, P : 175.

L'apparition de la sociologie économique date de la période située au tournant des XIX et XX siècles. Certains auteurs à l'origine de la sociologie économique (Emile Durkheim, Vifredo Pareto et Max weber) sont aussi les fondateurs de la sociologie classique et leurs apports sont toujours en prise directe avec la sociologie économique contemporaine.

Vifredo Pareto (1848-1923) l'un des plus grands théoriciens de la période est le premier à avoir insisté sur les limites de l'économie pure et s'avancer sur la voie de la sociologie économique.

Pareto voit bien les avantages associés à l'étude du comportement humain exprimés par la recherche du gain maximal. Il introduit l'idée que l'association de la théorie économique et de la théorie sociologique est un ingrédient indispensable pour donner à la nouvelle théorie économique sa place et son plein effet de connaissance.<sup>5</sup>

Pour Durkheim et les membres de son école au premier rang desquels il faut placer :

**François Simiand (1873-1935)** voit avec grande clarté un point essentiel : L'économie pure se fixe pour objet d'étude les conséquences du comportement de l'agent, elle s'attache donc à en exposer les différentes formes et leurs conséquences, sans avoir à s'inquiéter de l'environnement social, historique dans lequel un comportement est mis en œuvre. La sociologie économique ne fait pas de même. Elle procède à des enquêtes historiques et sociologiques précises de manière à montrer que le comportement varie selon le contexte historique et social pour produire tel ou tel effet.

Simiand considère que la sociologie économique parte des institutions et des représentations sociales des agents pour étudier le comportement économique.

Dans l'approche Durkheimienne l'existence et le fonctionnement du marché ne peuvent être expliqués sans faire appel aux institutions et

---

<sup>5</sup> SETEINER Philippe, la sociologie économique, édition La Découverte, Paris, 1999, P : 8.



représentations sociales.

Cella conduit les durkheimiens à s'intéresser à l'imbrication étroite existant entre les comportements intéressés et des comportements fondés sur des normes sociales.

**Exemple :** la justice dans le droit des contrats ou la fixation des salaires, le rendement au travail, évolution etc. <sup>6</sup>

Weber considère que le fait économique est un fait social dans la mesure où la recherche des biens rares s'effectue selon des modalités qui obligent l'agent à tenir sens que ceux a donnent a leur action.

Weber propose trois directions de travail :

- ✓ Etude de la structure de rapport s socio économique présents
- ✓ Examen de leur formation historique
- ✓ Etude de leur signification culturelle

On trouve l'origine des trois dimensions (analytiques, historiques, et cognitive).

### 2.2 La nouvelle sociologie économique

La résurgence actuelle de la sociologie économique contemporaine est associé aux travaux que **Mark Granovetter** a fait paraître depuis la fin des années soixante dix.

Granovetter caractérise sa sociologie économique par les traits suivants : cette approche de la sociologie économique repose sur deux propositions sociologiques fondamentales, premièrement l'action est toujours socialement située et ne peut pas être expliquées en faisant seulement références aux motifs

---

<sup>6</sup> SETEINER Philippe, Op cite, P : 11.

individuels, deuxièmement les institutions sociales ne jaillissent pas automatiquement en prenant une forme incontournable, mais sont construites socialement.

La sociologie économique cherche sa voie en liant l'analyse sociologique et économique de manière à expliquer les faits socio économiques mieux que le fait la théorie économique. Granovetter explicite ensuite deux niveaux d'objet dont s'occupe la sociologie économique :

**Le premier** « est l'activité économique individuelle » pour lequel il retient la définition wébérienne, activité orientée vers la satisfaction des besoins, tels que définis par les individus en situation de rareté.

**Le deuxième** : explique des phénomènes qui se situent par rapport aux résultats économiques et institutions économiques. Les institutions sont différentes des résultats « formations des prix stable pour des marchandises, formation des salaires entre certaines catégories de travailleurs. Car elles désignent le plus large ensemble d'actions et elles comportent une dimension normative (comment des choses doivent être faites).<sup>7</sup>

### 2.3 Méthode et objet de la sociologie économique :

Du point de vue de la manière dont elles construisent leur objet et dont elles se représentent les phénomènes qu'elles étudient, l'Economie et la Sociologie sont souvent opposées, la première étant renvoyée à **l'individualisme méthodologique** (notamment à travers la figure de **l'homo economicus**), la seconde au **holisme méthodologique** ou organicisme.

Selon l'approche individualiste, les phénomènes étudiés sont considérés comme résultant d'actions individuelles, tandis qu'à l'opposé, la démarche

---

<sup>7</sup> Ibid, P : 26.

holiste fait primer le groupe, la structure, le tout sur les parties.

Mais les choses ne sont pas aussi tranchées et souvent les deux approches ne sont pas nettement distinctes. La méthode MAX Weber par exemple est considérée comme individualiste par rapport à celle de Durkheim et plus encore celle de Mauss. En économie, l'holisme méthodologique domine dans l'école historique ainsi que certains courants.<sup>8</sup>

### **2.4 Réseau social et l'encastrement structural**

La notion de réseau social est souvent mise en œuvre par la sociologie économique, donc par définition un réseau est un ensemble d'acteurs rattachés par une relation. Un réseau décrit ainsi le système formé par les liens directs et indirects ( les contacts de mes contacts), entre les acteurs. par relation, on entend une forme d'interaction sociale qui met des acteurs en contact, il peut s'agir des transactions effectués sur un marché des échanges de services entre individus d'un même quartier ou bien de la présence dans les conseils d'administration d'un ensemble d'entreprises.

L'acteur revêt des formes diverses dans le cadre de la sociologie économique, il peut s'agir des individus sur un marché, de firmes dans une branche ou bien de nations dans le commerce mondial. A la différence de l'individualisme méthodologique au sens strict, l'analyse des réseaux place délibérément l'accent sur les relations existant entre les acteurs plus que sur les acteurs eux-mêmes.

### **2.5 Réseau social, emploi et carrière**

Pour établir comment les réseaux interviennent en tant que médiations sociales, il est indispensable de faire un détour sur les travaux de Granovetter sur la recherche de l'emploi.

L'emploi que l'on occupe résulte fréquemment d'informations obtenues par l'intermédiaire des relations personnelles. Granovetter est ainsi amené à distinguer le réseau familial-amical et les réseaux professionnels puisque

---

<sup>8</sup> TALAHITE Fatiha « présentation du cours de sociologie économique » in Hal (sociologie économique), N° CEL-00607411, 8 juillet, 2011, université Paris 11, 2006, P : 6.

n'interviennent pas dans les mêmes circonstances. L'intervention de membres de la famille et d'amis proches dans le cadre de la recherche de l'emploi ne surprend pas, en fait l'information sur les emplois vacants n'est pas distribuée d'une manière uniforme et ne touche pas l'ensemble de la population intéressée, donc l'information circule par l'intermédiaire d'individus au travers du réseau relationnel. Granovetter donne une portée théorique générale à cette perspective en énonçant une devenue classique sur la « force des liens faibles ». En effet le raisonnement montre que les liens faibles sont à même de fournir des informations pertinentes puisque les liens forts véhiculent des informations dont on peut penser qu'elles sont déjà connues de tous dans un réseau de relations fortes. <sup>9</sup>

### **2.6 L'encastrement social des relations marchandes**

Pour Polanyi, l'économie et le marché ne sont pas une seule et même chose, et il faut de penser que la « mentalité de marché » serait valable de tout temps. La circulation des biens satisfaisant les besoins suppose une structure institutionnelle, quelle que soit la société considérée. Dans le cas de la réciprocité et de la redistribution, l'activité économique, pour autant qu'on puisse l'isoler, est encadrée (Embedded), dans les relations sociales, c'est-à-dire que ces dernières constituent un ensemble des institutions permettant le fonctionnement de l'aspect économique des relations sociales. En revanche, lorsque l'échange marchand prend la forme d'un système autorégulateur de marchés de marchés. Polanyi attire l'attention sur le joug du système de marchés et de la conception de l'activité économique entendue comme théorie générale du choix rationnel. L'indice d'un tel renversement est fourni par le statut de marchandise qui est attribué à l'individu, à la monnaie et à la terre : l'existence des marchés du travail, de la monnaie et de la terre, l'existence des rémunérations afférentes (salaire, intérêt et rente) montrent que les relations sociales (liées à l'individu), politiques (la monnaie), et écologique (la terre), sont

---

<sup>9</sup> STEINER Philippe, Op cite, P : 74, 80.

englobées dans le système de marchés en tant que marchandises fictives et sont désormais traitées selon les canons du monde marchand.

### **2.7 L'encastrement structural des relations marchandes**

Granovetter considère que le défaut de l'approche de Polanyi tient à ce qu'elle introduit un clivage non pertinent entre les sociétés primitives, dans lesquelles l'économie serait pleinement encadrée dans les relations sociales, et la société moderne et l'économiste serait entièrement désencadrée. Granovetter conçoit les choses d'une manière moins tranchée en faisant valoir l'idée d'un encastrement social relatif y compris dans les sociétés contemporaines les plus soumises à l'ordre marchand. Granovetter démontre que les relations amicales et familiales interviennent d'une manière décisive dans le processus, en apparence tout économique, de recherche de l'emploi. La notion d'encastrement propose une description originale du sous-jacent social de relations marchandes ainsi qu'une forme exemplaire des relations sociales assurant la coordination entre les agents sur le marché.<sup>10</sup>

### **Section 2 :L'employabilité :**

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché de travail.

Le rythme des licenciements économique les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid, PP : 37, 39.

<sup>11</sup> PERETTI Jean-Marie, Op cite, P : 13.

Utilisée depuis plusieurs décennies par les économistes, l'employabilité désigne la capacité d'un chômeur à retrouver un emploi. M. Ledrut la définit comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en retrouver un* ». Le plus souvent l'employabilité est mesurée en fonction de l'ancienneté moyenne du chômage par catégorie de salariés. Ledrut M., Sociologie du chômage, Paris, PUF, 1966.<sup>12</sup>

Aujourd'hui, le retour véritable à l'emploi durable apparaissant comme un horizon de plus en plus incertain, l'accent n'est plus tant mis sur les déterminants collectifs du chômage que sur le rôle des chômeurs eux-mêmes, renvoyés à des démarches d'amélioration et de dynamisation personnelles. Mais l'employabilité n'est pas un simple attribut de la personne. Elle est aussi une construction opérée par les employeurs. Selon les modes de gestion de la main-d'œuvre par une entreprise, ses salariés peuvent contribuer à développer ou non leur employabilité.

### **1.1 La notion d'employabilité en GRH :**

L'utilisation récente du concept d'employabilité en GRH peut donc se comprendre à la lumière de son évolution dans le champ de l'économie. Il est introduit aujourd'hui en GRH comme élément que l'ensemble des salariés doivent prendre en compte.

Le recours à l'employabilité permet de légitimer les discours ambiants sur le thème du salarié-acteur, en renvoyant à l'importance des qualités personnelles dans la capacité à obtenir un emploi. Certains cherchent à valoriser le concept d'employabilité en la définissant comme la « *capacité d'un individu à se maintenir en état de retrouver un autre emploi que le sien, dans ou hors de son métier actuel* ». L'employabilité est donc constituée d'un bagage d'expérience, de volonté d'anticipation et d'autonomie.

Elle se construit dans la durée sur (04) facteurs :

- ✓ Des savoirs faire validés et exercés.

---

<sup>12</sup> POTOCKI MALICET Danielle, Op cite, P : 7.

- ✓ L'apprentissage du changement.
- ✓ La capacité à identifier et anticiper un projet professionnel.
- ✓ Un niveau de rémunération et d'avantage sociaux acceptable.

Il s'agit là de mettre en perspective la responsabilité individuelle et la responsabilité de l'entreprise dans la constitution et le développement de l'employabilité, d'encourager une démarche conjointe des salariés et de l'entreprise, dans le but précis de maintenir et de développer l'employabilité des salariés. La mobilité est considérée comme l'un des points clés dans la construction de l'employabilité. L'entreprise donc doit s'efforcer de développer la mobilité, non pas sur « le stress à partir de la peur de perdre son emploi », mais en la valorisant concrètement à travers l'ensemble de ses politiques sociales, rémunération et promotion en particulier.

Cette approche suppose simultanément :

- ✓ Que l'individu prenne conscience des conséquences que ses choix personnels peuvent avoir sur son employabilité.
- ✓ Que l'entreprise reconnaisse sa part de responsabilité à travers un ensemble de pratiques qui peuvent, soit aider, soit au contraire contribuer à réduire l'employabilité de ses salariés.<sup>13</sup>

Le fait d'avoir recours aujourd'hui au concept d'employabilité marque l'évolution des entreprises vers des pratiques de prévention. L'employabilité s'inscrit en effet dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi.

Il s'agit bien de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées dans un avenir proche.

### **Section 3 : Typologies des parcours professionnels**

#### **✓ Parcours professionnel**

Pour parler de notre sujet parcours professionnel et valeurs de travail à l'ère

---

<sup>13</sup> CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 1997, P : 281.

de la flexibilisation de l'emploi il est primordial de parler de typologies de ce même parcours professionnel, puisque le salarié au cours de sa vie professionnelle peut subir plusieurs sortes de parcours tout dépend des objectifs visés par le salarié et aussi la capacité du salarié à être employable à ce stade n'oublions pas que l'objectif de l'entreprise est le profit pour pouvoir assurer sa pérennité, et pour cela la compétence joue un rôle primordial.

### **1. Parcours nomade stratégique**

Ce premier type de parcours professionnelle, il est particulier en effet il est composée d'entrepreneurs, de professionnelles ou de travailleurs autonomes dont la formation initiale est généralement en adéquation avec la plupart des emplois occupés. Le parcours se caractérise par le fait qu'il ne s'enracine pas dans une organisation précise : Le travailleur évolue plutôt d'organisation en organisation (mobilité horizontale et mobilité verticale). Il est particulier aussi par le fait que les travailleurs disposent d'un niveau de qualification professionnelle assez élevé pour opérer des choix professionnelles « stratégiques » entendu ici au sens d'un ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire dont le but principal est développer leurs compétences en vue de négocier aisément leurs futurs contrats.

Donc le nomadisme du parcours constitue un choix « stratégique » alors ce dernier ne résulte pas de difficultés à s'insérer durablement dans un secteur précis du marché du travail à cet égard le parcours nomade stratégique permet une liberté et une flexibilité propices à de nombreuses expérimentations professionnels chez les travailleurs ou encore par l'occupation de plusieurs emplois à la fois. Enfin, l'habilitation s'exprime aussi par le fait que les « nomades » stratégiques profitent de leurs avancées professionnelles et de leurs accès à certains types d'emplois pour s'informer sur les nouvelles opportunités qui s'offrent à eux, cela tout en se hissant sur leurs nouvelles expériences afin d'en profiter. ils sont donc constamment à la quête des ouvertures tout en étant



conscients de la valeur de leurs compétences et de leurs qualifications sur le marché de travail.

### **1.1 Le parcours organisationnel.**

Cette catégorie est essentiellement composée de cadres ou de professionnels âgés de 35ans ou plus œuvrent dans le secteur public ou privé.

Ces parcours professionnel caractérise la trajectoire des travailleurs qui font carrière dans une même organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise ou de fonction publique.

Ainsi, le lien entre la formation initiale et l'emploi occupé est généralement ténu. Lorsque cela n'est pas le cas, c'est que le salarié a obtenu une promotion lui permettant de passer d'un statut d'emploi à un autre (par exemple : de professionnel à cadre) a travers l'accès à de nouvelles fonctions ou à un nouveau poste.

Ce parcours se distingue du parcours nomade stratégique par le fait que les salariés ne cherchent pas en premier lieu à accroître leurs compétences et à les faire valoir ailleurs ou à obtenir de meilleurs contrats sur le marché quand l'occasion le permet. C'est à l'intérieur de la même organisation que les salariés acquièrent de l'expérience et obtiennent des avancements, lesquels se traduisent en de meilleures conditions salariales ou encore par de plus grandes responsabilités.

### **1.2 Le parcours désordonné**

Ce parcours est principalement formé de jeunes travailleurs (18-35ans), peu scolarisés, parfois encore en processus d'insertion professionnelle, ou de travailleurs peu qualifiés plus âgés (35 ans et plus) ; Le parcours désordonné désigne des trajectoires peu fragmentées et ne s'enracinant pas dans une organisation ou un secteur de travail. IL est généralement ponctué par des périodes de chômage plus au moins longues. Le lien entre la formation initiale et l'emploi occupé (ou le plus récemment occupé) est souvent inexistant. Le

parcours désordonné se présente comme un parcours chaotique, avec de nombreux va- et- vient et où les emplois occupés entretiennent très peu des liens entre eux, que ce soit sur le plan des qualifications professionnelles exigées ou encore même des catégories socioprofessionnelles aux quelles se rattachent ces emplois. La plus part du temps il résulte de la contrainte (difficulté à insérer durablement sur le marché de travail en raison du manque d'expérience ou du faible niveau de qualification professionnelle).<sup>14</sup>

### **Section 4 : Norme internationale ISO**

#### **1. La norme ISO internationale 9004 :**

La norme ISO, c'est un ensemble des normes internationales permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management de qualité.

Un organisme réalise des performances durable lorsqu'il est capable de satisfaire eux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibré. Des performances durables peuvent être réalisées par le management efficace de l'organisme, la sensibilisation a l'environnement de l'organisme, l'apprentissage et par application approprié des principes d'amélioration ou d'innovation.

#### **1.1 Gestion des performances durables d'un organisme –approche management de qualité.**

#### **1.2 Domaine d'application**

La norme internationale est appliquée quels que soient sa taille, son type et son activité.

#### **1.3 Performances durables**

L'organisme peut obtenir des performances durables par la satisfaction systématique des besoins et attentes de ses parties intéressés sur le long terme et de manière équilibré.

---

<sup>14</sup> DUMAINE Jean-Nickolas, Op cite, PP : 89, 106.

L'environnement de l'organisme est toujours fluctuant et incertain, et pour obtenir des performances durables convient que la direction :

- ✓ Ait une perspective de planification à long terme.
- ✓ Surveille constamment et analyse régulièrement l'environnement de l'organisme.
- ✓ Anticipe les besoins futurs en ressources (y compris les compétences nécessaires de son personnel).
- ✓ S'assure que le personnel de l'organisme a des opportunités d'apprentissage a son profit d'une part et d'autre part pour maintenir le dynamisme de l'organisme et établisse et maintienne des processus d'innovation et d'amélioration continue.<sup>15</sup>

### **1.4 L'environnement de l'organisme**

Les organismes de petite ou de grande taille, à but lucratif ou non lucratif, fonctionnent dans un environnement en perpétuel évolution. Par conséquent, il convient que l'organisme surveille et analyse constamment son environnement afin d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques associés aux parties intéressées et l'évolution de leurs besoins et attentes.

### **1.5 Stratégie et politique**

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction établisse et maintienne une mission, une vision et des valeurs pour l'organisme. Il convient que celles-ci soient clairement comprises, acceptées et partagées par le personnel de l'organisme et le cas échéant, par d'autres parties intéressées.

Afin que la mission, la vision et les valeurs soient acceptée et partagées par

---

<sup>15</sup> NORME Internationale ISO 9004, 3<sup>e</sup> édition, 2009, PP : 1,2.

ses parties intéressées. Il convient que la direction formule clairement la stratégie et les politiques de l'organisme. Il convient de veiller régulièrement sur l'environnement de l'organisme pour déterminer d'éventuelle nécessité de revoir, de réviser la stratégie et les politiques. Afin de pouvoir élaborer, adopter et soutenir une stratégie et une politique efficace, il convient que l'organisme dispose des processus pour :

- ✓ mettre à jour sa stratégie et ses politiques.
- ✓ surveiller en permanence et analyser régulièrement l'environnement de l'organisme.
- ✓ Identifier les besoins futurs en ressources et technologies.
- ✓ Evaluer les capacités de traitement et ressources actuelles.<sup>16</sup>

### **Conclusion du chapitre :**

Face à un environnement concurrentiel en constante innovation, les entreprises doivent en permanence adapter leurs organisations et leurs ressources notamment humaines pour préserver leurs compétitivités.

Depuis quelques années, la flexibilité s'invite dans les politiques ressources humaines est constituée un pan incontournable. De ce fait, la recherche d'une flexibilité par l'entreprise permet d'anticiper les besoins de ses salariés en matière d'évolution et de faire face aux risques de changements et aux aléas de la conjoncture.

---

<sup>16</sup> NORME Internationale ISO 9004, Op cite, PP : 3,4.

# *CHAPITRE IV*

*Ethos et valeurs de  
travail*

## **Préambule**

Le travail constitue l'un des sphères les importantes de la vie des individus, c'est grâce à lui que l'individu peut satisfaire ses besoins ainsi d'atteindre un degré de satisfaction dans la vie sociale.

N'importe qu'elle inspiration que le travail représente pour l'individu, il faut souligner que dans un marché de travail, l'individu devra faire face à la concurrence avec les autres individus à la recherche de l'emploi ou bien qu'ils sont déjà dans la phase de l'insertion professionnelle. A ce moment, l'individu doit chercher à être employable en développant son employabilité

### **Section 1 : La mobilité Professionnelle**

#### **1. La mobilité de l'emploi :**

est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectifs à savoir la mobilité externe et la mobilité interne.<sup>1</sup>

L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur poussent l'entreprise à la recherche de la flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle.

Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

Celle-ci peut alors prendre plusieurs formes : mobilité fonctionnelle, mobilité socioprofessionnelle et plus récemment mobilité d'emploi et /ou

---

<sup>1</sup> CATHERINE Béduwé «mobilité professionnelle et formation », bilan des approches qualitatives en France, in L. Coutrot & C. Dubar, (cheminement professionnel et mobilité professionnelle), la documentation française. Article Wikipedia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/mobilité-professionnelle>.

d'entreprise lorsqu'il s'agit d'un changement de statut.

Lorsque ses changements se produisent au sein de la même entreprise, il s'agit de mobilité interne. Au contraire, quand le changement de situation correspond également à un changement d'entreprise ou d'employeur on parle de la mobilité externe".

En gestion des ressources humaines, on entend par mobilité la capacité d'accepter des changements dans le temps, dans l'espace (externe et interne) à l'organisation, dans les compétences et dans les statuts.<sup>2</sup>

### **1.1 La mobilité professionnelle et l'engagement organisationnel.**

Le salarié cherche à travailler dans un contexte qui lui permet de développer davantage ses compétences en plus de bonnes conditions de travail et une rémunération valorisante et qui correspond à l'effort consenti et ce dans un environnement qui lui offre confiance, stabilité, responsabilité et une grande autonomie.<sup>3</sup>

L'entreprise pour sa part, cherche à réaliser avant tout de la performance, de la rentabilité et de la valeur ajoutée comme toute entité économique.

L'individu guidé par ses attentes, ses désirs et ses opportunités qui varient selon chaque personne et dépendent de la conjoncture, de l'état du marché de l'emploi et de ses aptitudes personnelles.<sup>4</sup>

L'entreprise est guidée par les résultats réalisés en tenant compte des lois du marché, de la conjoncture du moment, de la concurrence et de l'environnement socio-économique.

### **1.2 Des formes de mobilité**

<sup>2</sup> ABDELMADJID Aman, la formation intégrée, méthode de gestion des compétences, expérimentation dans une administration publique marocaine, thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'université Lumière Lyon2, présenté et soutenu publiquement, le 12 novembre 2001, P : 2. <http://www.infotheque.info/resource/4036.html>.

<sup>3</sup> DOMINIQUE ARMELLE Farastier « la GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise » in (revue française de gestion), mars-avril-mai, 1995, PP : 43, 55.

<sup>4</sup> D.G Tremblay « nouvelles carrières nomades et défis du marché de travail in (une étude dans le secteur du multimédia). <http://www.carrierologie.uqam.ca/volume 09 1-2/15/Tremblay>.

### 1.3 La mobilité professionnelle interne

La mobilité professionnelle est interne quand elle se déroule à l'intérieur de l'entreprise. Elle se manifeste sous plusieurs formes :

- A- La mobilité géographique** : est un changement de lieu de travail dans la même région, dans une autre région ou éventuellement dans un autre pays.
- B- La mobilité fonctionnelle** : est un changement de fonction. Elle suppose un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié.
- C- La mobilité interne** est aussi le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité.

Ce changement peut être de deux types :

- ✓ Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale...
- ✓ Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours, etc.

#### Quelques définitions pour mieux qualifier la mobilité

**On parle:**

- ✓ **De la mobilité verticale** : changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur.
- ✓ **De la mobilité horizontale** : changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité.

### 1.4 Les effets attendus de la mobilité interne

**Pour les organisations** : génératrice de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels



---

dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.

**Pour l'agent :** elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

**Pour le supérieur hiérarchique :** qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité, d'apport de « sang neuf ». Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

Enfin, la mobilité permet de sortir de situations conflictuelles, de gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive à un poste de travail.<sup>5</sup>

### **Passer d'un système de mobilité au parcours individuel de chaque agent au sein de la collectivité**

#### **Un système de mobilité interne de première génération:**

- ✓ La fonction RH gère des offres et des demandes de postes.
- ✓ La collectivité s'est organisée pour permettre aux agents de candidater dans un processus de recrutement.

Aller plus loin... Envisager un parcours professionnel pour chaque agent au bénéfice de la collectivité, c'est :

- ✓ Offrir des possibilités de développement de compétences, répondre au souhait d'apprendre et d'évoluer.
- ✓ Détecter des potentiels parmi le personnel : offrir une véritable carrière aux agents.
- ✓ Au bénéfice de l'agent et de la collectivité : ce parcours individuel se fait conjointement au bénéfice du personnel et de la collectivité qui fidélise ses agents et utilise au mieux les compétences dont elle dispose en interne.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ARANEDER Julie et autres « la mobilité interne » in CNFPT (collection les diagnostics de l'emploi territorial), N° 4, aout, 2003, P : 7.

<sup>6</sup> ARANEDER Julie, Op cite, P : 15.

### **1.5 La mobilité professionnelle externe.**

Les changements au niveau de l'environnement économique via un marché de plus en plus concurrentiel, des clients plus exigeants et une recherche accrue de rentabilité et de performance conjuguée à une grande mutation technologique ne peuvent qu'affecter la relation jadis stable et durable entre les salariés et leurs organisations.

La mobilité professionnelle que ce soit externe ou interne, subie ou choisie est donc à l'ordre du jour. Elle est considérée aujourd'hui comme une politique d'ajustement des processus de gestion des ressources humaines à court et à moyen terme.

La relation des salariés avec leurs entreprises n'est plus durable comme auparavant on est loin aujourd'hui du statut unique de travailler salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts précaires.

On peut donc affirmer que la proportion de travailleurs sous contrats à durée déterminée, intérimaires, en stage rémunéré, en contrat aidé, voire mêmes détachés d'autres organisations, a augmenté de manière très significative.

Le parcours se conçoit de moins en moins au sein d'une seule et même organisation. Quelles qu'en soient les causes, la carrière est caractérisée aujourd'hui par une mobilité inter et intra-organisationnelle, et peut-être fonctionnelle comme géographique.

#### **✓ La mobilité subie.**

La mobilité subie est la résultante de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu, d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.

C'est une sorte de mobilité forcée où l'individu ne peut plus contester que par des revendications pécuniaires ou des dommages.

Les entreprises devant des contraintes de restructurations, de nouvelles technologies, de recherche de rentabilité et de performance ou éventuellement des difficultés économiques et financières décident le plus souvent à des nouvelles affectations et reconversions ou éventuellement à des suppressions d'effectifs.

C'est sous la pression des mutations qui surviennent dans le marché et dans l'environnement économique, technologique et organisationnel que l'entreprise adopte une politique de rupture de la relation.

Certaines compétences dont l'emploi est supprimé et malgré leur engagement se trouvent contraint de quitter les lieux et ainsi se développe un marché de compétences où s'échangent de la matière grise et de l'ingénierie entre les entreprises.

Cette configuration du marché des ressources rares peut avoir un effet positif sur la performance des organisations dans la mesure où les firmes peuvent combler leur déficit en compétences et il n'y aurait plus de pénurie ou de chômage.

✓ **La mobilité choisie.**

L'individu pour une raison ou une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple mais la décision ne lui revient pas.

Par contre s'il veut quitter l'organisation c'est sa volonté personnelle qui s'exprime et l'employeur ne peut plus s'opposer et c'est le cas par exemple d'une démission.

La mobilité choisie est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs.

Les raisons de ce type de cette mobilité externe sont multiples : manque

d'engagement organisationnel, conditions de travail défavorables, raisons familiales, rémunération insuffisante, pratiques de gestion de ressources humaines ne valorisant pas les compétences, manque de motivation et de promotion, relations mauvaises avec l'hierarchie, etc.

Les gens viennent chercher des opportunités dans les entreprises et s'ils ne les trouvent pas les quittent. Ils sont prêts à saisir toute opportunité sur le marché externe.

## **2. L'organisation des Ressources Humaines et la mobilité :**

### **2.1 Une mission mobilité:**

Mettre en place un dispositif de mobilité interne demande une organisation interne de la Direction des Ressources Humaines. Dès le lancement du processus, la collectivité fait face à un afflux de demande de la part des agents qu'il faut pouvoir prendre en compte.

La prise en compte des demandes individuelles des agents :

- ✓ C'est la possibilité pour la direction des ressources humaines d'apporter des réponses individualisées et de pouvoir traiter au cas par cas ; dans le cadre de collectivités ayant des centaines voire des milliers d'agents, il n'est pas toujours facile de s'organiser pour permettre un traitement personnalisé.
- ✓ En lien avec le recrutement : le dispositif a des impacts sur les processus de recrutement de la collectivité, il est donc essentiel de l'intégrer dans cette fonction.
- ✓ Une GRH sensibilisée à cet aspect : plus globalement, c'est l'ensemble de la fonction qui devra prendre en compte les interactions entre les processus recrutement et mobilité, véritable clé du succès de ce type de dispositif.

### **2.2 Un état d'esprit :**

Plus encore, il s'agit d'un état d'esprit (concernant cette possibilité de

construire ensemble un parcours professionnel) à insuffler à la direction des ressources humaines. On ne recrute plus de la même façon lorsque l'on recrute non plus pour un poste mais pour un parcours professionnel (qui peut durer 40 ans).

On ne traite plus de la même façon les demandes de formation ou les besoins de compétences lorsque les possibilités de postes sont multiples.

On facilite la gestion des effectifs et des compétences en se mettant résolument dans un état d'esprit prospectif en termes de gestion des ressources humaines.

### **Organiser un dispositif de mobilité interne c'est:**

- ✓ Ouvrir des postes vacants à la mobilité.
- ✓ Diffuser l'information auprès du personnel.
- ✓ Fixer des règles du jeu : pour postuler, pour trier et recevoir les candidats, pour donner des réponses, de changement de service, d'accompagnement des agents et des services, d'évaluation du dispositif. <sup>7</sup>

## **Section 2 : Les valeurs de travail**

### **1. Définition des valeurs**

Les valeurs ; Le terme valeurs est polysémique, mais au cours des années les chercheurs ont essayé de donner des définitions pour mieux cerner cet aspect de l'individu. Parmi les définitions qu'on peut retenir celles des deux auteurs :

**Kluckhohn** : Pour cet auteur les valeurs sont des opinions, exprimées ou non, qui font référence à quelque chose de souhaitable ; qui influencent la façon d'être et d'agir en vue d'une finalité donnée et qui permettent de distinguer les individus ou les groupes entre eux.

**Rokeach** : Une croyance durable à l'effet qu'un mode de conduite spécifique ou une fin d'existence est personnellement ou socialement préférable

---

<sup>7</sup> Ibid, P : 16-19.

---

a son opposé ou a sa contrepartie.<sup>8</sup>

### 1.1 Composantes des valeurs

Une première dimension **d'ordre cognitif** implique la notion de la croyance, de construit relevant d'une activité intellectuelle. Elle consiste en l'élaboration de normes et de standards abstraits à partir d'expériences passées et servant à évaluer les situations actuelles ; Elle permet d'établir des priorités

Le deuxième aspect réfère à la dimension **affective**, c'est-à-dire au vécu émotif inhérent à toute situation de valorisation. Un individu vit comme subjectivement bonne la représentation qu'il se fait d'une situation jugée désirable.

**Perron** mentionne trois sources explicatives du désirable. Une première réfère à ce qui est socialement requis tant implicitement qu'explicitement.

Une autre source relève de ce qui est personnellement exigé afin d'éveiller, dans un premier temps, un certain sentiment d'accomplissement ou de compétence ; Puis dans un second temps, de répondre a un sentiment de devoir selon les normes introjectées pendant l'enfance. La dernière source concerne ce qui est objectivement approprié et adéquat dans une situation donnée. Peu importe la source dont il découle, l'élément affectif canalise une certaine quantité d'énergie en vue d'atteindre le but désiré. Finalement, la composante conative a trait au comportement sélectif, Cet aspect de la valeur permet à un individu de sélectionner une alternative parmi celles qui s'offrent a lui dans une situation donnée. Il rend possible la médiation des moyens par apport a une action. La composante conative permet a l'individu de s'ajuster aux contingences du milieu et ainsi , d'optimaliser la qualité de l'interaction qu'il

---

<sup>8</sup> MICHELINE Gagnon, relation entre valeurs de travail d'étudiants universitaires des programmes féminins et masculins et leurs perceptions des valeurs de travail des femmes de carrière, thèse de la maîtrise en psychologie, université de Québec à trois rivières, février, 1985, p : 8.

entretient avec les exigences de ce milieu et ses propres besoins a fin de poser les comportements susceptible de maximiser sa satisfaction .

## **1.2 Les attributs des valeurs**

### **A- Collectives**

Une valeur est dite individuelle ou collective selon qu'elle est spécifique à un individu ou caractéristique d'un groupe des personnes. L'appartenance des gens à un groupe de référence tel la famille, un milieu de travail, une e culture un regroupement religieux les rend susceptibles de partager des valeurs similaires, de par une expérience de vie et des apprentissages communs.

### **B- Hiérarchisées**

En relation avec les différents besoins de l'organisme et les influences du champ social, l'individu possède de nombreuses valeurs auxquelles il attribue une importance relative, les une par apport aux autres. Ses valeurs sont ainsi organisées de façon hiérarchisées pour constituer son système des valeurs .Cette structure hiérarchique caractérise les individus et les collectivités.

### **C- Générales**

Une valeur est dite générale en ce sens qu'elle représente des classes, des catégories d'objets ou des thèmes propres à expliquer multiples comportements spécifiques, attitudes et préférences. Le niveau de généralité varie selon que la valeur réfère à un but ultime d'existence comme le bonheur, la sagesse ou la liberté ou bien à une modalité d'être ou d'agir(Rokeach).

### **D- Centrales**

Les valeurs constituent un élément central dans la personnalité d'un individu ; elles sont à la source du fonctionnement humain, à la base de ces

moindres façons d'être ou bien d'agir. En fait elles découlent partiellement de ses besoins. La spécificité et la stabilité de l'organisation hiérarchique des valeurs d'une personne constituent l'essence même de sa personnalité.<sup>9</sup>

### 1.3 Acquisition des valeurs

Les valeurs sont acquises grâce à un processus de socialisation effectué par le biais de certaines structures institutionnelles telles que la famille, l'école et les médias.

Divers théoriciens, dont les behavioristes, les humanistes, les psychanalystes, on décrit à leur façon les processus d'acquisition des valeurs. Que ce soit par apprentissage, et par conditionnement, par abstraction à partir de l'expérience vécue, tous s'accordent pour dire que les valeurs proviennent d'une généralisation de la relation existant entre un objet ou un événement d'une part et l'organisme biologique d'autre part.

Le processus de socialisation varie selon le groupe de référence de l'individu, il n'est pas surprenant d'observer des valeurs différentes chez les individus provenant de groupe de référence différent.

### 1.4 Caractéristiques des valeurs

- ✓ Elles sont arbitraires
- ✓ Elles sont plus au moins personnelles
- ✓ Elles sont stables et pérennes
- ✓ Elles se constituent d'un contenu et d'une intensité

**Le contenu :** montre l'importance d'une ligne de conduite ou d'un état d'esprit.

**L'intensité :** Un degré<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> MICHELINE Gagnon, Op cite, PP : 11, 12, 13.



### 1.5 Valeurs de travail

Suite à une brève considération faite auparavant il est maintenant opportun de se focaliser plus particulièrement sur la notion de valeurs de travail dans le but de mieux saisir la signification. Selon les diverses théories du développement Vocationnel (Ginsberg-1951, Holland 1973), les valeurs de travail constituent l'un des éléments déterminants dans le choix d'une profession ainsi que dans le degré de satisfaction, de stabilité et de réussite qu'un individu peut retirer d'un travail.

Les valeurs de travail désignent des conceptions normatives (croyances), qu'a l'individu de modalités générales d'être ou d'agir qui lui semblent désirables dans le contexte du travail.

Par conséquent, l'individu pose un certain choix professionnel lorsqu'il anticipe la possibilité d'exprimer ses aptitudes, ses aspirations, ses intérêts et ses valeurs dans un milieu physique et social donné. <sup>11</sup>

De fait le choix professionnel est partiellement effectué en fonction des satisfactions qu'un individu peut retirer d'un emploi éventuel.

#### **Section 3 : La centralité et la finalité du travail :**

Dans cette étude, nous serons conduits à repérer les fondements de *l'ethos* du travail par l'entremise de trois dimensions fondamentales.

D'abord, la centralité du travail, c'est-à-dire le degré d'importance que revêt le travail dans la vie des individus, du point de vue tant de sa valeur intrinsèquement que de sa place parmi les autres sphères de vie. Ensuite, les finalités du travail, lesquelles témoignent de la signification du travail, plus particulièrement, d'une part, les raisons pour lesquelles un individu travaille et, d'autre part, ses aspirations à l'endroit du travail, autrement dit son modèle de travail idéal. Enfin, les attitudes envers les principales normes managériales dominantes dans le monde du travail. Examinons de plus près ces dimensions

---

<sup>11</sup> MICHELINE Gagnon, Op cite, P : 14.

permet de mieux circonscrire les modes d'identification et d'implication personnelles au travail.

### **1. La centralité du travail :**

La centralité du travail est une composante fondamentale de *l'ethos* du travail en ce qu'elle informe de l'importance générale que revêt le travail pour l'individu, indépendamment de sa finalité. Nous examinerons la centralité du travail en fonction de deux de ses composantes : la centralité absolue et la centralité relative.

#### **1.1 La centralité absolue :**

La centralité absolue renvoie à l'importance accordée au travail en général, indépendamment du fait que celui-ci soit considéré comme une fin satisfaisante en soi ou comme un moyen en vue de parvenir à des fins extrinsèquement à la tâche, voire comme une simple nécessité dont l'objectif est d'assurer la survie.

#### **1.2 La centralité relative :**

Quand à elle, représente la place qu'occupe le travail dans la vie des individus au regard des autres sphères de vie, telles que la vie de couple et la famille, les loisirs et les amis, les engagements sociaux communautaires.

La centralité relative témoigne ainsi de la hiérarchie des valeurs d'un individu : elle permet de situer le travail par rapport aux autres sphères de la vie à l'extérieur du travail.

Le travail peut être central, donc revêtir une valeur prioritaire, c'est-à-dire se situer au premier rang des domaines de vie. Il peut aussi être moyennement central ou semi-périphérique, ce qui susceptible de révéler une situation de relatif équilibre ou de quête d'équilibre entre la vie au travail et la vie à l'extérieur du travail.

### **2. La finalité du travail :**

La finalité du travail constitue la deuxième dimension fondamentale de *l'ethos* du travail. Elle renvoie de manière directe, d'une part, à la signification

du travail, plus particulièrement aux principales raisons pour lesquelles un individu travaille ; d'autre part, elle fait référence au modèle de travail idéal. Alors que la centralité du travail témoigne de la place qu'occupe le travail dans la vie des individus, la finalité du travail circonscrit le sens du travail, la formation qu'il revêt pour l'individu, c'est-à-dire ce qui est important pour lui dans le travail, mais aussi ce qu'il cherche dans une telle activité.

Cette dimension comporte deux sous-dimensions : d'une part, la finalité principale et les finalités secondaires ; d'autre part, les aspirations.

### **1.3 Finalité principale et finalités secondaires :**

**La finalité principale** représente la finalité prioritaire du travail, telle qu'elle est exprimée par l'individu. Elle est le premier point d'ancrage de la signification que celui-ci accorde au travail. **Les finalités secondaires** sont périphériques à la finalité principale, témoignant ainsi de significations subsidiaires, additionnelles ou complémentaires.

En ce qui a trait à la finalité principale du travail, porte d'entrée de l'analyse de la finalité du travail, une revue des théories psychologiques permet de distinguer cinq grands types de finalités attribuées au travail :

- ✓ Une finalité économique selon laquelle le travail est avant tout un moyen de gagner sa vie et celle des personnes dont nous assumons la subsistance.
- ✓ Une finalité orientée vers la réalisation personnelle au travail, étroitement associée à la nature même du travail.
- ✓ Une finalité qui met l'accent sur la quête de reconnaissance au travail et sa résultante, le statut et le prestige.
- ✓ Une finalité orientée vers la valorisation de liens personnels et la sociabilité.
- ✓ Une finalité de nature altruiste centrée sur le désir de servir la société.<sup>12</sup>
- ✓ **Les aspirations :**

---

<sup>12</sup> MERCURE Daniel et VULTUR Mircea, la signification du travail, nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, PUL édition, presse de l'université LAVAL, 2010, PP : 11, 12.

Une manière différente, mais complémentaire, de circonscrire les finalités du travail consiste à examiner les principales aspirations relatives au travail, autrement dit ce que représente pour le travailleur le modèle de travail idéal, ce à quoi il aspire.

L'étude des aspirations quant au travail, en particulier en ce qui a trait au contenu du travail, aux conditions de travail et aux relations sociales au travail, constitue ainsi une sous-dimension importante en ce qu'elle nous renseigne non plus sur la finalité vécue, mais souhaitée, selon des modalités qui révèlent tant l'intensité de certaines finalités recherchées qu'une critique indirecte des situations vécues. A la différence des finalités principales et secondaires, l'étude des aspirations nous permettra d'investiguer un aspect supplémentaire des finalités du travail qui consiste à déterminer ce que représente l'idéal de travail, notamment au moyen de l'analyse des composantes les plus valorisées à l'occasion de la recherche d'un emploi.

En terminant, les finalités accordées au travail sont liées tant aux valeurs culturelles dominantes de nos sociétés qu'aux contraintes et aux exigences contemporaines propres à la vie au travail et à l'extérieur du travail.

#### **1.4 Les attitudes à l'égard des principales normes managériales :**

Notre analyse de *l'ethos* du travail ne saurait être complète sans une mise en perspective plus globale des attitudes des travailleurs à l'égard des normes managériales dominantes en milieu de travail.

Les normes managériales peuvent être considérées comme un ou plusieurs systèmes d'attentes codifiées ou non relatifs au travail et à l'emploi. Elles renvoient non seulement à des modèles culturels qui valorisent ou non le travail, mais aussi et surtout à des préceptes d'action, à des modes de conduite au travail valorisés, parfois, et, de manière plus explicite, à des règles. Deux grandes voies peuvent être empruntées pour circonscrire les normes en question.

La première s'inscrit dans une logique contractuelle qui se limite à repérer

les normes de l'échange et celle de la justice distributive au sein de la coopération au travail. Elle correspond au modèle classique d'évaluation différentielle de la contribution et de la rétribution. De façon plus précise, il s'agit de comparer les attentes des employeurs en regard de celle des salariés.

Toutefois, nous avons aussi emprunté une deuxième voie, il s'agit de déceler le degré d'adhésion à un certain nombre de normes qui témoignent des pratiques managériales et du discours dominants, autrement dit de savoir comment les travailleurs interprètent-ils et intériorisent-ils les principales normes du travail ?

Nous tenterons de mesurer le degré d'adhésion des travailleurs à certaines grandes normes, en particulier les normes diffusées par les principales instances sociales d'ordre économique, dont les grandes associations patronales, les entreprises, les services de gestion des ressources humaines, etc.

L'adhésion à de telles normes révèle le degré de pénétration dans la conscience des travailleurs de l'idéologie dominante du travail, que ce soit sous la forme d'une véritable intériorisation de la norme ou, plus simplement, d'une appréciation de la situation actuelle du monde du travail.

Enfin, nous avons distingué trois niveaux de normes managériales : d'abord, la valorisation du travail et l'engagement moral envers l'employeur. Ensuite, l'adhésion aux objectifs de flexibilité des entreprises. Enfin, l'investissement de ressources personnelles que l'employé est disposé à consentir aux fins de son travail.

Le premier niveau est général et assez classique en ce qui a trait à l'évaluation de *l'ethos* du travail ; le deuxième est propre aux nouvelles stratégies de gestion des entreprises fondées sur la flexibilité ; le troisième s'inscrit dans les pratiques novatrices de gestion des ressources humaines, qui visent à accroître la mobilisation des travailleurs.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> MERCURE Daniel, Op cite, P : 17.

**Conclusion du chapitre :**

Le travail est un épanouissement chez les salariés de sorte qu'il recouvre divers dimensions associées aux valeurs accordées au travail, que ces valeurs émanent des objectifs des salariés.

Cet aspect de valeurs permet aux salariés d'envisager une alternative parmi celles qui s'offrent à eux dans une situation donnée. Tout en repérant le degré d'importance que représente le travail dans la vie des individus et de la place qu'il occupe notamment de sa centralité et sa finalité par rapport aux autres domaines de la vie, pour permettre enfin de constituer et de gérer leurs parcours professionnels dans le marché de travail.

Partie

Dr El GuA

# *CHAPITRE V*

*Présentation du lieu de  
l'enquête*



## Préambule

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

Donc dans ce présent chapitre nous évoquerons les caractéristiques d'entreprise portuaire de Bejaia.

### **section1 : Présentation de l'organisme**

#### **1. L'historique de l'organisme**

*Bejaia, une ville, un port,*

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de

puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI<sup>ème</sup> siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

### **1-1 Historique de création de l'EPB**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National

des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

### **1.2 Emplacement géographique :**

Le port de Bejaia, est délimité par :

- ✓ Au nord par la route nationale N°9.
- ✓ Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- ✓ A l'est par la jetée Est.
- ✓ A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

- **Mouillage**

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

- **Accès au Port**

- ✓ La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- ✓ La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- ✓ La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

- **Bassins du Port**

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- ✓ Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- ✓ Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- ✓ Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

## **Section 2 : Structure et activités de l'entreprise EPB**

### **1. Missions et activités de l'EPB**

#### **1.1 Ses Missions :**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

### **1.2 Ses Activités :**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- ✓ L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- ✓ L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- ✓ L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- ✓ L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- ✓ La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

## **2. Description des services :**

### **2.1 L'acheminement des navires de la rade vers le quai :**

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la

Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

✓ **Le remorquage :**

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

✓ **Le pilotage :**

Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

✓ **Le lamanage :**

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

**2.2 Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises :** elles consistent en :

- ✓ Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- ✓ La réception des marchandises.

- ✓ Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- ✓ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- ✓ Pointage des marchandises.
- ✓ La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- ✓ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- ✓ Pesage des marchandises (ponts bascules).
- ✓ Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

### **3. Organisation de l'EPB**

#### **3.1Présentation des différentes structures de l'EPB**

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

##### **3.1.1Direction opérationnelle**

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

###### **3.1.1.1 DIRECTION MANUTENTION ET ACCONAGE (DMA)**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

✓ **Manutention :**

Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

✓ **Acconage :** a pour tâches :

**Pour les marchandises :**

- ✓ La réception des marchandises.
- ✓ Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- ✓ La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- ✓ Marquage des lots de marchandises.
- ✓ Livraison aux clients.

**Pour le service :**

- ✓ Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- ✓ Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux



décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

### 3.1.1.2 DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD)

A pour tâches :

- ✓ Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- ✓ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- ✓ Pesage des marchandises (pont bascule).
- ✓ Avitaillement des navires en eau potable.

### 3.1.1.3 DIRECTION CAPITAINERIE (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- ✓ **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- ✓ **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du

navire.

- ✓ **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

#### **3.1.1.4 DIRECTION REMORQUAGE (DR)**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- ✓ Le Remorquage portuaire.
- ✓ Le Remorquage hauturier (haute mer).
- ✓ Le Sauvetage en mer.

#### **3.1.2 Direction fonctionnelle :**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

##### **3.1.2.1 DIRECTION GENERALE (DG)**

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

##### **3.1.2.2 DIRECTION DU MANAGEMENT INTEGRE (DMI)**

Elle est chargée de :

- ✓ La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- ✓ L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- ✓ La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- ✓ La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

### **3.1.2.3 DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC)**

Elle est chargée de :

- ✓ La tenue de la comptabilité.
- ✓ La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- ✓ La tenue des inventaires.
- ✓ Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

### **3.1.2.4 DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH)**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- ✓ La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de

la formation du personnel.

- ✓ La gestion des carrières du personnel (fichier).
- ✓ La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

#### **4. Les infrastructures et les équipements**

##### **4.1 Les infrastructures portuaires**

- ✓ Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- ✓ 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- ✓ Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- ✓ Mini port de plaisance.
- ✓ Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

##### **4.2 Les principaux équipements**

- ✓ Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- ✓ Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- ✓ Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- ✓ Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- ✓ Des bennes preneuses.
- ✓ Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- ✓ Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- ✓ Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- ✓ Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).

- ✓ Pompes à grains (250 tonnes/heure).

### **5. Marché et hinterland :**

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayets ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Bordj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- ✓ Typologie Produit.
- ✓ Typologie Client.
- ✓ Zone géographique

#### **5.1 TYPOLOGIE PRODUIT**

Deux segments sont identifiés :

### **5.1.1 Selon la nature de la marchandise :**

Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaia, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

### **5.1.2 Selon les types de navires :**

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

## **5.2 TYPOLOGIE CLIENTS**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaia détient un portefeuille client composé de :

- ✓ Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- ✓ Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- ✓ Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- ✓ Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- ✓ Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- ✓ Commandants de navires en escale au port.

## **5.3 TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux

et la zone de la SOUMMAM.

## **6. Les concurrents**

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

### **6.1 Le port d'Alger**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27%. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70% de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donnée pour objectif de traiter 800.000 conteneurs en 2012, contre 530.526 EVP traités en 2007 et 440.951 en 2006, soit une progression de 20%.

### **6.2 Le Port de DJENDJEN**

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

### **6.3 Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la



création d'une plate-forme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffé par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

#### **6.4Le port d'Annaba**

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

# *CHAPITRE VI*

Enquête sur le terrain

### Préambule

Pour étudier notre thème «Parcours professionnel et valeurs de travail à l'ère de la flexibilisation de l'emploi» au sein de l'E.P.B (Entreprise Portuaire de Bejaia), nous avons interrogé 15 salariés au sein de l'organisme. L'objectif est de recenser différents points de vue des salariés afin d'élargir notre compréhension des phénomènes sur le parcours professionnel, valeurs de travail et flexibilisation de l'emploi. L'analyse de l'ensemble des informations recueillies dans la littérature et sur le terrain nous permettra de répondre aux interrogations de départ et de vérifier nos hypothèses.

#### 1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude suivant le premier axe de notre entretien qui a été consacré pour les données personnelles. Notre échantillon représente les caractéristiques suivantes :

##### A- Le sexe :

**Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.**

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Masculin	4	26,66 %
Féminin	11	73,34 %
Total	15	100 %

**Source :** *enquête sur le terrain*

D'après ce tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des membres de l'échantillon est de sexe féminin avec un taux très élevé de **73,34%** par contre le taux des enquêtés de sexe masculin est estimé à **26,66%**.

L'explication de cet effet peut être due par la nature du travail effectué notamment de l'activité de l'administration qui ne privilégie pas un sexe sur l'autre (masculin ou féminin) et dont ce travail peut être réalisé soit par les hommes, soit par les femmes, car cela dépend du degré de compétence et de qualification de chacun.

**B- L'âge :**

**Tableau N°5 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.**

Catégorie d'Age	Fréquence	Pourcentage %
<b>(20-30 ans)</b>	2	13,33 %
<b>(30-40 ans)</b>	8	53,33 %
<b>(40-50 ans)</b>	4	26,66 %
<b>(50ans+)</b>	1	6,66 %
<b>Total</b>	15	100 %

**Source :** *enquête sur le terrain*

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, on constate que l'âge des salariés de notre population d'étude varie entre **(20 – 50 et plus)** dont la catégorie **(30-40)** présentent une grande partie des interrogés avec un taux de **53 ,33%**.Cependant, la catégorie de **(50 ans et plus)** présente un faible taux avec 6,66% devant les autres.

Ce grand écart peut s'expliquer par la politique de recrutement adaptée par l'entreprise qui privilégie le recrutement des jeunes diplômés.

## C- Situation matrimoniale

Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale.

Situation Familiale	Fréquence	Pourcentage
Marié(e)	6	40 %
Divorcé(e)	0	0 %
Célibataire	9	60 %
Fiancé(e)	0	0 %
Veuf (ve)	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau illustrent que des salariés malgré leur statut différent ou exerçant leur tâches dans des domaines de travail différents, les chiffres sont un peu approximatifs ,donc la majorité de nos enquêtés sont célibataires avec un pourcentage de **60%**, et un taux de **40%** pour les mariés(e) et pour les célibataires cela peut être en partie causé par la pression qu'ils ont au niveau de leur travail et le manque de temps hors de travail bouscule l'environnement dans lequel ils se trouvent concernant les célibataires.

En ce qui concerne les mariés l'environnement familial permet une vie de famille assez forte et rangé. Toutefois, le mariage est source d'apaisement et d'harmonie car ils engagent les mariés à avoir une bonne tenue et vie professionnelle épanouie.

**D- Le niveau d'instruction :****Tableau N°07: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage %
Supérieur	10	66,66 %
Secondaire	5	33,33 %
Total	15	100 %

**Source :** *enquête sur le terrain*

Ce tableau montre la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction. Nous constatons un déséquilibre de notre échantillon sur le volet niveau d'instruction. Le niveau d'instruction Supérieur équivaut à un taux de **(66,66 %)** alors que le taux de niveau d'instruction équivaut à 33,33% et cela implique que :

L'entreprise portuaire de Bejaia applique les instructions du gouvernement ainsi que la circulaire régissant le recrutement des cadres ayant un niveau d'instruction Supérieur, ce qui explique aussi que les tâches exigent un niveau assez élevé pour atteindre des objectifs organisationnels.

### E- La catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°08 : La répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

CSP	Fréquence	Pourcentage %
Cadre Supérieur	0	0 %
Cadre Moyen	13	86,66 %
Agent de maitrise	1	6,66 %
Agent d'exécution	1	6,66 %
<b>Total</b>	15	100 %

Source : *enquête sur le terrain*

On déduit d'après ce tableau que la majorité du personnel d'entreprise est composée des cadres moyens avec un pourcentage de **86,66%** de l'ensemble de la population enquête, suivi par les agents de maitrise et les agents d'exécution avec un pourcentage de **6,66%** chacun.

On explique le nombre de cadre par le besoin de l'entreprise E.P.B en matière de qualifications et des compétences nécessaires pour gérer ses processus dans les différents services.

### F- Nombre d'années d'expérience

Tableau N°09 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience.

Nombre d'années d'expérience	Fréquence	Pourcentage %
------------------------------	-----------	---------------

<b>(1 - 10 ans)</b>	7	46,66 %
<b>(10 – 20 ans)</b>	7	46,66 %
<b>(20 – 30 ans)</b>	1	6,66 %
<b>(30 + ans)</b>	0	0
<b>Total</b>	15	100 %

**Source :** *enquête sur le terrain*

Le tableau ci-dessous montre que le personnel d'entreprise est ancienne avec un taux de **46,66%** pour ceux ce ayant ancienneté entre (1-10) et (10-20) respectivement .Cela est dû au non remplacement des salaires depuis leur date de recrutement, ce qui explique leur attachement à leur postes de travail et leur fidélité pour l'entreprise.

### **1. L'analyse et interprétation des données**

Afin de donner un sens concret à notre recherche, on a opté pour l'analyse Thématique. L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ceux qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence thématique inter- entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières. L'analyse thématique est donc cohérente avec la mise en œuvre des modèles explicatifs de pratiques ou de représentations, et non pas de l'action.<sup>1</sup> Pour cela, nous avons procédé à une répartition de notre guide d'entretien en trois (03) thèmes dont chacun est relatif à une hypothèse.

Le premier thème concerne *les compétences acquises et l'employabilité des salariés* qu'on a découpés en trois sous-thèmes, à savoir : un sous- thème

<sup>1</sup>BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, *l'enquête et ses méthodes, l'entretien*, 2<sup>ème</sup> édition refondue, Armand Colin, 2007, P : 96.



relatif à la compétence, un deuxième sous-thème relatif à l'intégration et le troisième et dernier sous-thème à l'employabilité.

Ensuite, le deuxième thème relatif à *l'enjeu de la mobilité sur la polyvalence et la sécurité des emplois* qui a été lui-même divisé en trois autres sous-thèmes dont le premier est lié à la mobilité professionnelle, le deuxième à la polyvalence et le troisième à la sécurité des emplois.

Enfin, le troisième thème qui correspond à *la flexibilité interne et qualitative comme moyen d'adaptabilité de l'entreprise et des salariés* été organisé aussi autour d'un seul thème qui traite la recherche d'une flexibilité par l'entreprise.

Cette démarche de répartition du guide d'entretien en thème et sous-thème consiste à comparer les extraits réunis à l'intérieur de chaque entretien pour dégager les ressemblances et les différences dans la mesure où chaque thème transverse l'ensemble des textes.

Toute fois la différence avec l'analyse par entretien peut n'être qu'une différence de degré. À bien des égards, les « dimensions » utilisées dans l'analyse par entretien peuvent être considérées comme des thèmes, l'analyse consistant à passer en revue les « thèmes », abordés par chaque sujet séparément pour en faire la synthèse.

Analyse du deuxième axe du Guide d'entretien relatif aux « *compétences acquises et employabilité des salariés* ».

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse du premier sous-thème relatif à la **compétence**. Nous avons constaté que la majorité des entretenus ont répondu de façon unanime *que la compétence est une aptitude ou capacité, un savoir-faire permettant de réaliser une tâche*.

Les entretenus jugent que les **compétences individuelles** peuvent être identifiées à travers la tâche à exécuter et le résultat final obtenu. Ils pensent

aussi qu'il existe une relation de complémentarité entre les **compétences individuelles et les compétences organisationnelles**, puis, ils trouvent que le concept compétence a un impact positif sur la gestion des ressources humaines et cela par *la mise en œuvre d'une bonne structure organisationnelle qui permet le développement de carrière, l'évolution professionnelle, pour enfin assurer la pérennité de l'entreprise.*

Ensuite, les entretenus voient que les **compétences acquises** favorisent une bonne performance des salariés de l'entreprise par *l'établissement des moyens favorable et les formations.*

Enfin, les entretenus discernent qu'il existe un lien entre la **formation initiale** des salariés et les **formations concédée par l'entreprise**, car c'est une amélioration continue ; *la formation initiale seule ne suffit pas toujours pour faire face aux exigences de l'entreprise et aux taches confiées.*

Concernant la question de **l'intégration**, les enquêtés préfèrent travailler en groupe ou bien seul(es), tout dépend de la nature de la tâche.

On remarque que, huit sur quinze (8/15) de nos salariés enquêtés préfèrent travailler en groupe lorsque les membres du groupe s'auto-choisissent, ce qui facilite la communication et l'efficacité du groupe. Et que sept sur quinze (7/15) d'entre eux préfèrent travailler seul(es), pour avoir des idées claires et une forte concentration sur la tâche.

En ce qui concerne **l'adaptabilité** des salariés aux normes et valeurs de leur entreprise. Huit sur quinze (8/15) de nos enquêtés ont exprimé le fait d'être *adapté évoque un sentiment d'appartenance, et en plus l'adaptabilité mobilise tout le monde par rapport aux objectifs de l'entreprise.*

Et à propos de **l'intégration** des salariés dans l'entreprise (EPB), la plus part de nos enquêtés sont intégrés. Selon le résultat des entretiens, douze sur quinze (12/15) sont intégrés facilement grâce aux *conditions internes de*

*l'entreprise qui favorise la communication et non la marginalisation de ses salariés.*

Et enfin, presque une égalité dans le nombre d'enquêtés qui ont répondu à la question de, quelles sont les mesures que l'entreprise doit entreprendre pour faciliter l'intégration de ses salariés ? Un nombre de sept sur quinze (7/15) de nos enquêtés ont suggéré la mise en place *des trainings à long terme.*

Les réponses fournies par les entretenus concernant *l'intérêt de développer l'employabilité pour l'entreprise et les salariés*, nous indique, que neuf sur quinze (9/15) ont répondu que le **développement de l'employabilité** permet de mettre fin à l'usure professionnelle, à l'affaiblissement et à la routine qui rend les salariés et l'entreprise moins dynamique, moins rentable et peu productif et cela par le *développement de la polyvalence, de la capacité d'adaptation aux conjonctures et bien sûr d'encourager le recrutement interne.*

Tandis que, trois sur quinze (3/15) d'entre eux ont répondu, qu'à travers l'employabilité les salariés peuvent apprendre *beaucoup de choses et d'améliorer leurs connaissances.*

Pour les trois (03) derniers entretenus, le développement de l'employabilité est indispensable par le biais *d'investissement sur le capital humain, réaliser plus d'avantage et moins de coûts et plus de rentabilité.*

Pour déterminer l'employabilité et savoir comment elle est abordée. La plus part des enquêtés ont mis le point sur

*« La réactivité, la créativité et l'adaptabilité des employés lors d'une mise en situation professionnelle, et elle est abordée par la mise en place d'un système d'évaluation, de périodes d'essais, des entretiens annuels, et des réunions ».*

En ce qui concerne les **conditions organisationnelles** pour que l'employabilité soit un indicateur favorable ; *l'entreprise doit mettre en œuvre*

*une politique de motivation, de reconnaissance et du mérite, un plan d'évaluation et un système d'appréciation personnel et surtout des formations et des stages pratiques.*

Pour répondre à la deuxième partie du guide d'entretien relative au thème suivant « *l'enjeu de la mobilité sur la polyvalence et la sécurité des emplois au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa* ».

Nous avons constaté que les réponses recueillies concernant la question de la **mobilité**. Figure en premier lieu neuf sur quinze (9/15) de nos salariés enquêtés, qui ont bénéficié d'une promotion au cours de leur expérience professionnelle au sein de l'EPB.

Parmi eux, on a trouvé que (06) personnes ont été promu une fois, (02) autres personnes ont été promu deux fois et (01) seule personne a été promu trois fois.

Puis, pour répondre à quelle forme de mobilité professionnelle le parcours sera mieux mesuré. On a constaté que, six sur quinze (6/15) des entretenus ont confirmé que la **mobilité verticale** caractérise mieux le parcours, comme l'avait souligné **Madame Z, Cadre Comptable et Financier** « *C'est une forme de motivation, d'implication et d'évolution. Les salariés souhaitent bien occuper des postes clés* ».

A l'instar des enquêtés qui préconisent la mobilité verticale, un sur quinze (01) d'entre eux se penchent vers la **mobilité horizontale** cela s'explique à travers les propos dégagés d'un **chargé d'étude service prestations sociales** ; « *C'est mieux d'aller petite à petite, de passer d'une spécialité à une autre tout en restant dans le même domaine* ».

Et pour les huit sur quinze (8/15) derniers enquêtés qui optent pour les deux mobilités **horizontale et verticale**. Un enquêté **Madame F.K Chargé d'étude département marketing**, nous a répondu comme suit « *C'est une*

*manière de donner une chance aux salariés d'évoluer ou de progresser, ceux qui n'arrivent pas à évoluer verticalement, ils évolueront horizontalement ».*

Arrivant par la suite pour expliquer les éléments qui facilitent la **mobilité** ou la **promotion** au sein de l'entreprise portuaire. Un nombre de neuf sur quinze (9/15) d'enquêtés déclarent qu'à travers les compétences individuelles, la capacité de s'adapter, l'accès aux formations et les comportements, les salariés peuvent être promus. L'enquêté numéro 10, **A.B Chef de service gestion de carrière** nous avoue ; *« La polyvalence, nombre de formation et la compétence facilitent la promotion des salariés »*

Contrairement à six sur quinze (06) d'autres enquêtés on confirmé qu'il n'existe pas de critères visibles qui facilite la promotion pour les salariés ; Enquêté numéro 14, **Chef de section N°1 moyens généraux** *« Il n'ya pas de critère visibles, il ya ceux qui souffrent pour avoir une promotion et ya ceux qui ne travaillent pas ou qui ne fournissent pas d'effort et ils bénéficient des promotions ».*

En deuxième lieu, au sujet du **parcours professionnel** des enquêté. Nous avons remarqué que la majorité des enquêtés dont le nombre est de sept sur quinze (7/15) ont répondu que leurs parcours professionnel correspond à leurs aspirations ; Enquêté numéro 07, **Chef de service budget**. *« Oui, ca correspond tout à fait, je suis satisfait Hamdouallah ».*

Alors que, Cinq sur quinze (5/15) nous ont informé qu'ils ne sont pas vraiment satisfait de leurs parcours. En revanche, trois sur quinze (3/15) des enquêtés ont admis que leurs parcours ne correspond pas à leurs aspirations, pour des *raisons de motivation, manque de communication et l'accès aux formations.*

Ensuite, à propos des politiques et pratiques organisationnelles **de gestion de carrière** et de perspectives d'évolution offertes par l'entreprise portuaire

pour faciliter la progression et le développement de carrière pour les salariés.

Les données accumulées nous montre que la plus part des enquêtés ont témoigné par la non existence d'une politique de gestion de carrière ; *« On n'a pas de politiques ni de pratiques, on parle d'un plan de carrière qui est tout récent.*

*Il n'ya rien qui a réussi, car on n'est pas apte à l'appliquer, donc ce sont des concepts qu'on amène de l'étrangers, alors que la politique doit être écrite et consignée ».*

En conséquent, la minorité jugent l'existence d'une politique de gestion de carrières ; *« On a un service créer récemment, et pour concrétiser ces politiques et pratiques, il faut du temps pour qu'il soit applicable réellement et efficace pour le développement des compétences et la satisfaction du personnel ».*

En troisième lieu, nous traiteront tout de même la question de **la sécurité des emplois.**

A travers les modalités de réponses fournies par les enquêtés sur le rôle que l'entreprise peut jouer en matière de sécurité des emplois. La quasi-totalité des enquêtés ont répondu, pour que l'entreprise sécurise ou préserve les emplois pour les salariés ; *« il faut qu'elle procède à la régulation, au développement de conditions de travail, de la santé, à la prévision et à la formation pour pouvoir fidéliser son personnel ».*

**Exemple :**

Former parce qu'il ya beaucoup de métiers qui disparaissent comme les marins et le parrainage.

Puis, en ce qui concerne la nature des **contrats** offerts par l'entreprise portuaire, l'ensemble des salariés nous ont confirmé que la nature des contrats offerts par l'entreprise sont des contrats de type déterminée et indéterminée (CDD/CDI) et que les enquêtés sont tous des travailleurs permanents qui ont un

contrat à durée indéterminée.

Ensuite, à propos du recours à un contrat à durée déterminée est-il craignant pour la perte de l'emploi.

Les salariés enquêtés avec un nombre de quatorze sur quinze (14/15), on répondu par (OUI), le recours à un contrat à durée déterminée représente une crainte pour la perte de l'emploi ; *« Le salariés va vivre dans des doutes, du stress aussi. Il se demande toujours est-ce que l'entreprise va le prendre, le régulariser ou le rejeter complètement »*.

Enfin en ce qui concerne le **maintient dans l'emploi**. Les enquêtés ont répondu que pour maintenir dans emploi ; *« il faut développer ses compétences, le sérieux au travail, la motivation, l'assiduité e les formations »*.

Par contre pour d'autre, c'est de maintenir de bonnes relations informelles ; *« avoir des épaules large, pour nous c'est une bataille pour survivre »*.

En dernier lieu, au sujet de la **flexibilité interne et qualitative** comme moyen d'adaptabilité de l'entreprise et des salariés.

Nous avons constaté, que les réponses récoltées sur quels moyens l'EPB utilisent pour faire face aux risques de changement et aux aléas de la conjoncture.

Les entretenus ont mis l'accent sur *« la prévision, la gestion des risques, préparer les employés par des plans de formation et de stage pratique à long terme et gagner des parts de marché »*.

**Exemple :**

Le problème des pilotes, donc on a fait appel aux retraités pour minimiser ce déficit.

**Madame A.B Chef de service gestion de carrière** l'avait expliqué ; on ne *subie pas le changement, mais on le prévoit*. Une entreprise qui anticipe ses

besoins organisationnels y compris ceux de ses salariés peut ne pas tomber dans le risque. Et cela aussi par la recherche *d'une flexibilité par l'entreprise pour maintenir sur le marché, d'être concurrent et même leader par rapport aux autres marchés*. Parce que à une certaine époque on été le premier port en Algérie, mais maintenant on est le troisième après le port d'Alger et le port de Annaba.

### **Discussion des résultats de la première hypothèse relatifs aux questions de la compétence.**

Notre analyse nous montre que :

La compétence est une aptitude, un savoir-faire permettant d'effectuer une tâche. Et l'identification des compétences individuelles se fait à travers le résultat final obtenu lors de la réalisation de la tâche.

Ainsi, l'enquête nous a démontrée qu'il existe une relation de complémentarité entre les compétences individuelles et les compétences organisationnelles, aussi la compétence joue un rôle important sur la gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'une structure organisationnelle. Ensuite, les entretenus voient que les compétences acquises favorisent une bonne performance des salariés par l'établissement des moyens favorable.

Enfin, la majorité des interrogés confirment l'existence d'un lien entre la formation initiale des salariés et les formations concédées par l'entreprise, car c'est une amélioration continue.

Concernant la question de l'intégration relative au deuxième sous-thème de la première hypothèse, les enquêtés préfèrent travailler en groupe ou bien seuls tout dépendent de la nature de la tâche : La tâche en groupe lorsque les membres du groupe s'auto-choisissent. Et la tâche seuls ; lorsqu'il s'agit des tâches de concentration.



Et pour l'intégration des salariés de l'entreprise EPB la plus part de nos enquêtés sont intégrés et adaptés par rapport aux normes et valeurs de l'entreprise.

Les réponses fournies par les entretenus concernant le développement de l'employabilité pour l'entreprise et les salariés, celle-ci apparait indispensable pour mettre fin à l'usure professionnel et à la routine qui rend les salariés et l'entreprise moins dynamique et moins rentable.

Et pour déterminer cette dernière, la plus part des enquêtés ont mis le point sur la réactivité, la créativité et l'adaptabilité des employés lors d'une mise en situation professionnelle. Cependant, pour que l'employabilité soit un indicateur l'entreprise doit mettre en œuvre une politique de motivation, de reconnaissance et du mérite.

D'après les témoignages d'enquêtés récoltés lors des entretiens, la compétence joue un rôle important et constitue un pivot pour le développement de l'entreprise, nous constatons aussi que l'entreprise portuaire de Bejaia concède des formations pour consolider les formations initiales des salariés, ce qui permet à ces derniers d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur employabilité afin d'atteindre une meilleure performance.

Donc, on peut dire que la première hypothèse concernant

**« Les compétences acquises par les salariés de l'EPB favorisent une employabilité durable toute en préservant leur performance. »** est confirmée.

### **Discussion de la deuxième hypothèse :**

Pour répondre aux questions relatives à la mobilité professionnelle. Nous

avons constaté que la majorité de nos enquêtés ont bénéficiés d'une promotion au cours de leurs expériences professionnelles au sein de l'entreprise portuaire. Puis, pour répondre à quelle forme de mobilité le parcours sera mieux mesuré. On a constaté que les deux mobilités horizontale et verticale sont beaucoup plus préconisées par les salariés en raison d'évolution, d'implication et de motivation.

Arrivant par la suite, pour expliquer les éléments qui facilitent la mobilité ou la promotion, la majorité des enquêtés déclarent qu'à travers les compétences individuelles, la capacité de s'adapter, l'accès aux formations et le comportement. Les salariés peuvent être promus

En deuxième lieu, au sujet du parcours professionnel des enquêtés. Nous avons remarqué que la plus part sont satisfait et que leur parcours correspond à leurs aspirations.

Ensuite, à propos des politiques et pratiques organisationnelles de gestion de carrière et de perspectives d'évolution offertes par l'entreprise portuaire pour facilité le développement de carrière. Les données accumulées nous montre que la plus part des enquêtés ont témoigné par la non existence d'une politique de gestion de carrière

En troisième lieu, au sujet de la question de la sécurité des emplois, la quasi-totalité des enquêtés ont répondu, pour que l'entreprise puisse sécuriser l'empli pour les salariés ; il faut qu'elle procède à la régulation, au développement des conditions de travail, à la prévision et la formation.

Et puis, la nature des contrats offerts par l'entreprise portuaire sont de types (CDD/CDI) et que les enquêtés sont des travailleurs permanent qui ont un contrat à durée indéterminée.

Ensuite, à propos du recours à un contrat à durée déterminée. Les salariés enquêtés ont répondu majoritairement par (OUI), le recours à un contrat à

durée déterminée représente une crainte pour la perte de l'emploi.

Ainsi, en ce qui concerne le maintien dans l'emploi, les enquêtés ont suggéré ; qu'il faut développer les compétences, le sérieux au travail, la motivation, l'assiduité et les formations.

En s'appuyant sur les réponses obtenues des entretenus, nous constatons que la majorité des enquêtés, ont bénéficié d'une promotion au cours de leur expérience au sein de l'entreprise portuaire EPB, l'emploi des deux types de mobilités horizontale et verticale par l'entreprise portuaire est considérée comme forme de motivation et d'implication ce qui permet la flexibilité et la polyvalence ainsi que la sécurité des emplois à travers la régulation, la permanence des salariés par des contrats de type CDI et la prévision des besoins des salariés.

De ce fait, la deuxième hypothèse relative à

***« l'accompagnement des salariés par la mobilité horizontale et verticale de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » permet la flexibilité et la polyvalence ainsi que la sécurité des emplois »*** est confirmée.

#### **Discussion de la troisième hypothèse :**

Au sujet de, la flexibilité interne et qualitative comme moyen d'adaptabilité de l'entreprise et des salariés relative à la troisième hypothèse.

Nous avons constaté, que les entretenus ont mis l'accent sur la prévision, la gestion des risques, les plans de formation et les stages pratiques à long terme au profit des employés. Comme moyen que l'EPB utilise pour faire face aux risques de changement et aux aléas de la conjoncture. Car, une entreprise qui anticipe ses besoins et les besoins de ses salariés peut ne pas tomber dans le risque.

Aussi, une recherche de flexibilité par l'entreprise permet de se maintenir sur le marché, d'être concurrent et même leader par rapport aux autres

marchés.

Nous remarquons que les informations recueillies à propos de la recherche d'une flexibilité par l'entreprise apparaît comme élément clés pour faire face aux conjonctures du marché puisque ce dernier est en constant changement, et ceci par l'anticipation des besoins de l'entreprise y compris ceux des salariés ainsi que les formations, dans le but de se maintenir sur le marché et de défié les autres concurrents.

Au final, nous concluons que la troisième hypothèse liée à

***« La flexibilité interne et qualitative constitue l'un des paramètres cruciaux de l'adaptabilité de l'entreprise et de ce qui se joue entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs des salariés. »*** est confirmée.

## **Synthèse et conclusion :**

Bien qu'il soit indispensable d'évoquer la flexibilité ; logique aujourd'hui fortement structurante pour la GRH comme pour l'ensemble des disciplines de gestion. La gestion de la flexibilité a pour vocation de faciliter au maximum des ajustements rapides et permanents à des situations non prévisibles.

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières ou des parcours professionnels des individus vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel, c'est prévoir un ensemble de mobilité qui permettent à l'entreprise de capitaliser les savoirs et savoir-faire, de renouveler ses équipes et de satisfaire ses besoins dans le cadre de la GPEC.

Le salarié est devenu un acteur à part entière de sa carrière et de la manière de gérer son parcours, devant veiller à des opportunités d'évolution en interne comme en externe, favorisant le développement permanent de ses compétences en fonction du marché du travail et l'évolution des métiers.

*Conclusion*  
*Générale*

## **Conclusion générale**

L'incertitude et la complexité croissante de l'environnement actuel des entreprises et, par ailleurs la volonté de s'y adapter par la recherche plus importante de flexibilité à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'entreprise, ont contribué au développement d'une incertitude grandissante concernant la capacité des salariés à conserver leur poste ou à retrouver un emploi au cas de départ. Les stratégies de fidélisation des ressources humaines ont alors consisté d'avantage le salarié en renforçant son employabilité plutôt que l'emploi en tant que tel. Donc à ce moment le parcours professionnel du salarié est privilégié tout en sachant que le parcours professionnel dépend des facteurs comme la formation et que cette dernière dépend beaucoup plus des choix exercés ou des situations subies par le salarié.

De toutes les considérations exposées concernant les liens stabilisant entre la flexibilité du travail, le parcours professionnel et les valeurs du travail, il est maintenant possible d'établir quelques constats.

En premier lieu, nous constatons que le parcours désordonné désigne des trajectoires peu fragmentées et ne s'enracine pas dans une organisation ou un secteur de travail, le lien entre la formation initiale et l'emploi occupé est souvent inexistant ce qui donne à penser qu'il résulte d'une nécessité économique ainsi d'un devoir social qui risque de disparaître à l'ère de la flexibilisation de l'emploi. En deuxième lieu, nous constatons que le parcours nomade-stratégique, qui désigne des parcours ne s'ancrant dans une aucune organisation précise, mais où les qualifications jouent un rôle primordial permettant d'obtenir des emplois dans le cadre desquels les travailleurs peuvent constamment affiner leurs connaissances et espérer ainsi obtenir de meilleures emplois ou contrats semble aujourd'hui en déclin et qu'il cède de la

place à de nouveaux types de parcours professionnels notamment le parcours organisationnel, qui est associé à la quête d'équilibre personnel et de reconnaissance sociale. C'est à l'intérieur de l'entreprise que les salariés acquièrent de l'expérience et obtiennent des avancements, lesquels se traduisent en de meilleures conditions salariales ou en encore de plus de responsabilités.

A la lumière des données recueillies à l'entreprise portuaire de Bejaia, en s'appuyant sur un corpus de données issues de 15 entretiens menés auprès de travailleurs de tous les âges et horizons professionnels.

Nous avons constaté que la compétence joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise et c'est grâce à elle que les salariés peuvent faire face à plusieurs défis sur la sphère professionnelle, à travers le développement et l'identification des compétences, nous avons également constaté que les salariés seront employables et polyvalents au sein de l'organisation.

Puis on a constaté aussi qu'un intérêt de mettre en place un système des trainings à long terme est indispensable pour l'orientation et l'adaptation des salariés, ainsi que leurs intégrations. Pour que l'employabilité soit un indicateur favorable l'entreprise E.P.B est tenue de mettre en œuvre une politique de reconnaissances un plan d'évaluation et un système d'appréciation personnel et surtout des formations et des stages.

Ensuite, Au cours de notre stage on a pu constater que l'entreprise E.P.B, opte pour les deux mobilités à savoir l'horizontale et la verticale pour permettre à l'ensemble des salariés d'évoluer, de progresser et de s'impliquer à l'intérieur de l'entreprise. En revanche on trouve aucune politique ou pratique de gestion



de carrière mais en contrepartie un plan de carrière met en place récemment. Au final, en ce qui concerne le rôle de l'entreprise que peut jouer pour sécuriser l'emploi pour ses salariés, l'EPB est tenue de faire développer les conditions de travail, de régulariser ses salariés .De plus l'entreprise portuaire doit également recherche la flexibilité interne et qualitative pour s'y adaptée et de faire adapter ses salariés par la mise en place ; des prévisions « GPEC », la gestion des risques et des plans de formations a long terme pour faire face au possible changement conjecturel.

En somme le parcours professionnel est un processus extrêmement complexe à gerer.cet étude nous a permis d'en avoir une vision détaillée et pourtant globale sur le parcours professionnel et les flexibilisations des emplois dans l'entreprise portuaire de Bejaia.

# *Annexes*

## Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie. Spécialité sociologie du travail et des ressources humaines; nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions de cet entretien en toute liberté. Nous vous assurons que les données fournies ne seront utilisées que de façon agrégée.

### Caractéristiques sociodémographiques

#### Profil personnel :

Nom :

Prénom :

Age :

Sexe :

Masculin

Féminin

#### Statut matrimoniale

Marié (e)

Veuf/Veuve

Séparé (e)

Célibataire

#### Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Lycée

Universitaire

#### Profil professionnel/ poste occupé :

.....  
.....  
.....

« On vous propose d'aborder trois thèmes dans cet entretien. Un premier thème relatif

aux compétences acquises et l'employabilité des salariés, un second thème relatif à l'enjeu de la mobilité sur la polyvalence et la sécurité des emplois et enfin, un troisième thème relatif à la flexibilité interne et qualitative comme moyen d'adaptabilité de l'entreprise et des salariés ».

**Thème N° 1 :**

« *Compétences acquises et employabilité des salariés* ».

1. Selon vous, qu'est ce qu'une compétence ?
2. Comment peut-on identifier les compétences individuelles ?
3. Quelles sont les relations entre les compétences individuelles et organisationnelles ?
4. Quel impact a le concept compétence sur la gestion des ressources humaines ?
5. D'après vous, est-ce que les compétences acquises favorisent une bonne performance des salariés de l'entreprise ?
6. Selon vous, quel est le lien entre la formation initiale des salariés et les formations concédées par l'entreprise portuaire ?
7. Quel peut être l'intérêt de développer l'employabilité pour l'entreprise et les salariés ?
8. Préférer vous travailler seul (e) ou en groupe (s) ? Pourquoi ?
9. Etes- vous adapter aux différentes normes et valeurs de votre entreprise ? Si non pourquoi ?
10. Avez- vous réussi à vous intégrez facilement au sein de l'entreprise portuaire ou avez- vous du mal ? Commentez ?
11. D'après vous, quelles sont les mesures que l'entreprise doit entreprendre pour faciliter l'intégration de ses salariés ?
12. Selon vous, quels sont les déterminants de l'employabilité ? Et comment sont-ils abordés ?
13. Si l'employabilité est un indicateur, quelles sont les conditions organisationnelles favorables à son développement ?

**Thème N° 2 :**

**« L'enjeu de la mobilité sur la polyvalence et la sécurité des emplois ».**

14. Avez-vous bénéficié d'une promotion au cours de votre expérience professionnelle au sein de l'EPB ?

15. Quel est le nombre de promotion qu'avez-vous obtenu au cours de votre parcours professionnel ?

16. A votre avis quels sont les éléments qui facilitent la mobilité ou la promotion au sein de votre entreprise ?

17. Selon vous quelles formes de mobilité professionnelle caractérise le mieux le parcours ?

Horizontal  Vertical  Les Deux  Commentez ?

18. Votre parcours professionnel correspond- t'il à vos aspirations ?

19. Selon vous, la structure organisationnelle de votre entreprise offre t'elle à vous des perspectives d'évolution ?

20. Selon vous, existe - t'il des politiques ou des pratiques qui facilitent la progression et le développement de carrière au sein de l'EPB ?

21. D'après vous, les pratiques de gestion de carrière dans l'entreprise portuaire sont-elles efficaces pour le développement des compétences et la satisfaction du personnel ?

22. Selon vous, quel rôle l'entreprise peut-elle jouer en matière de sécurité des emplois ?

23. Selon vous, quelle est la nature des contrats offerts par l'entreprise portuaire ?

24. Pouvez-vous nous dire quelle est la nature de votre contrat ?

25. A votre avis, le recours à un contrat à durée déterminée représente-il une crainte pour la perte de l'emploi ?

26. Selon vous, qu'est-ce qui peut faciliter le maintien dans l'emploi ?

**Thème N°3 :**

*«La flexibilité interne et qualitative comme moyen d'adaptabilité de l'entreprise et des salariés ».*

27. D'après vous, quels sont les moyens que l'EPB utilise pour faire face aux risques de changements et aux aléas de la conjoncture ?

28. Pensez-vous, que la recherche d'une flexibilité par l'entreprise permet de la rendre concurrente sur le marché ?

29. Selon-vous, l'anticipation des besoins des salariés constitue-t'il un moyen d'évolution de l'entreprise ?

30. L'entreprise portuaire de Bejaia, dispose-t'elle d'une démarche GPEC « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ?

Oui

Si oui, est-ce qu'elle est à court, à moyen ou à long terme ?

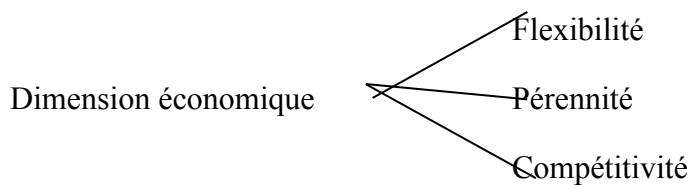
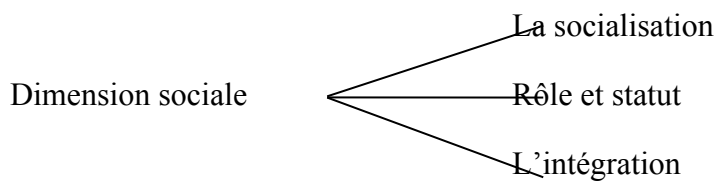
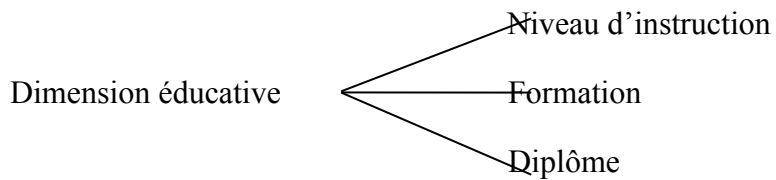
## Schéma explicatif de la construction des dimensions et indicateurs :

### Hypothèse N° 1 :

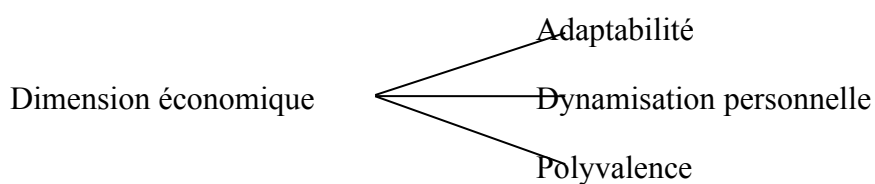
« Les compétences acquises par les individus favorisent une employabilité durable tout en préservant leur performance. »

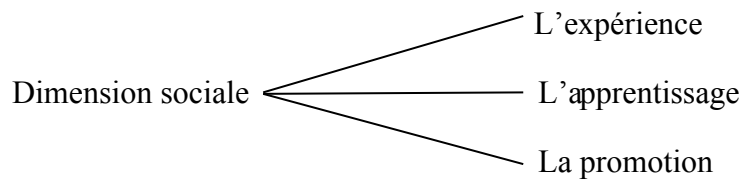
### Les concepts :

#### A/- Les compétences acquises



#### B/- L'employabilité



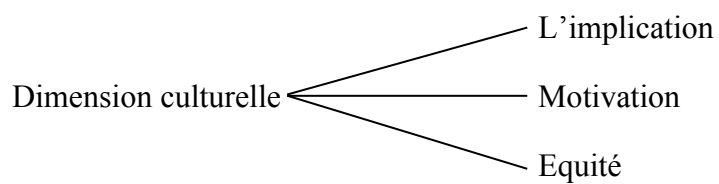
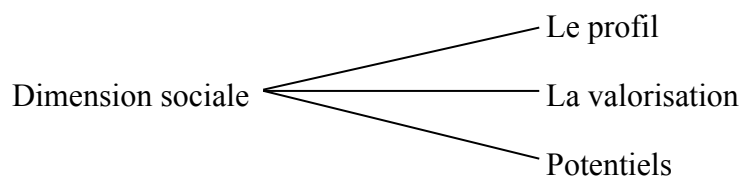
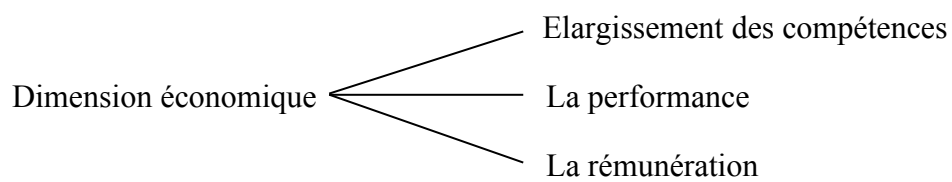


## **Hypothèse N° : 2**

« L'accompagnement des salariés par la mobilité permet de les rendre flexible et polyvalent mais aussi sécurise leur emploi. »

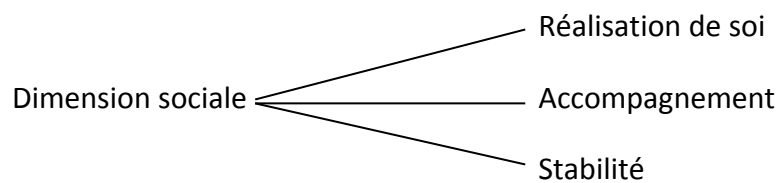
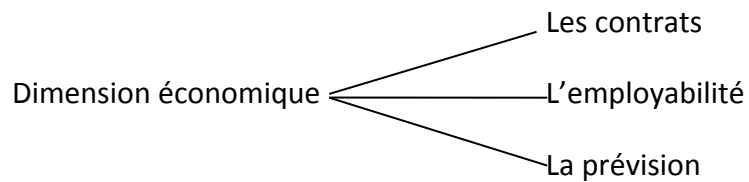
### **Les concepts :**

A/- La mobilité





## B/- sécurité de l'emploi

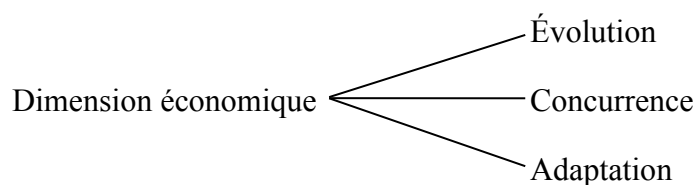


### **Hypothèse N° : 3**

La flexibilité interne et qualitative constitue l'un des paramètres cruciaux de l'adaptabilité de l'entreprise et de ce qui se joue entre les individus autour d'un objectif commun

#### **Les concepts :**

##### A/- La flexibilité



B/- L'adaptabilité

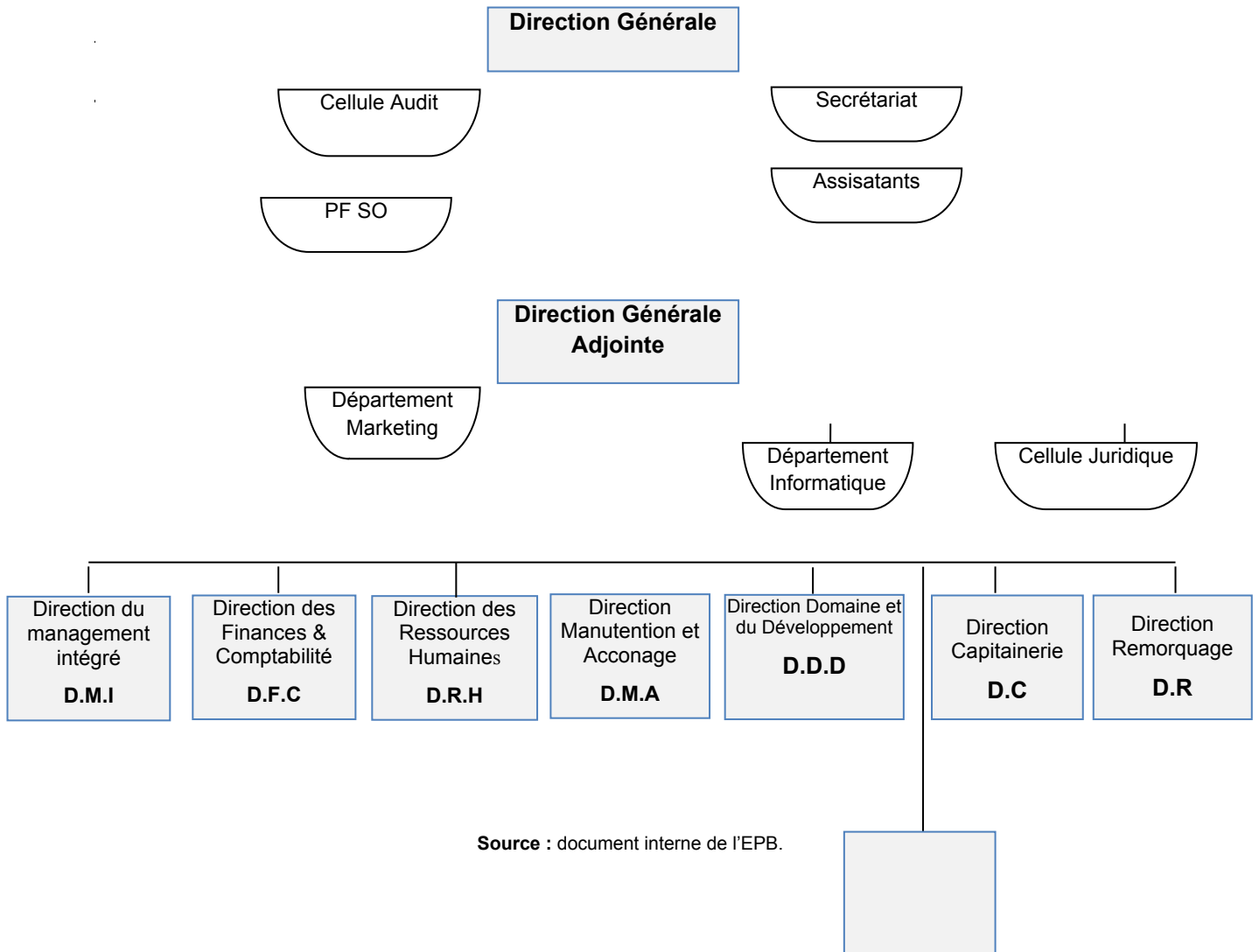
Dimension économique

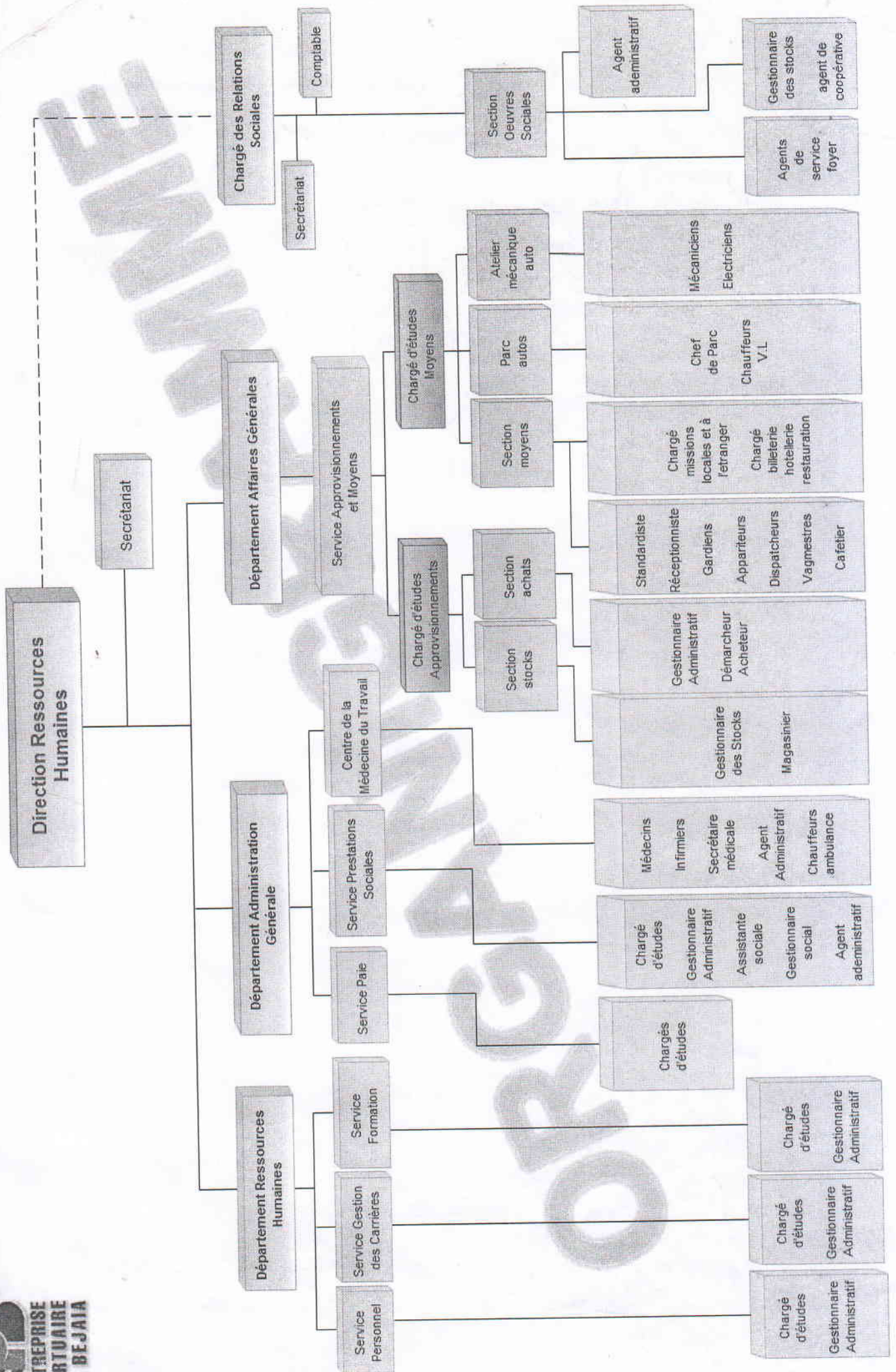
Créativité

Innovation

Qualification

## Organigramme générale de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa





# Liste bibliographique

## Liste bibliographique

### Liste d'ouvrages méthodologique :

AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal, les presses de l'université du Québec, édition HEC Presses, 1987.

ANGERS Mauris, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, université, Alger.

GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, Dalloz, 11<sup>e</sup> édition, 2001.

QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUD Luc, manuel de recherche en science sociales, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1995, 2006.

### Liste d'ouvrages :

BOURNOIS Frank et LECLAIR Pierre, gestion des ressources humaines, regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, édition ECONOMICA, Paris, juin, 2004.

CADIN Loïc, gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, édition Dunod, Paris.

CATHERINE VOYNNET Fourboul, valeurs mis à jour, décembre, 2012.

DE COSTER Michel, sociologie du travail et des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition, Département de Boeck université, Paris, Bruxelles.

EMMANUEL AUBERT Marie et LE SPEGAGNE David, améliorer la gestion des ressources humaines, mobilité professionnelle, recueil de pratiques observés, édition ANAP, appui santé et médico-social.

GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, Dalloz, 11<sup>e</sup> édition,

2001.

GUILLOT Chloé Soulez, la gestion, des ressources humaines, 7<sup>e</sup> édition, Gualino édition, France, juin, 2014.

MARSAL Luc, la détection des potentiels, pour une gestion anticipée des ressources et des carrières, ESF éditeur, 1998, Paris.

CATHERINE VOYNNET Fourboul, valeurs mis à jour, décembre, 2012.

MERCURE Daniel et VULTURA Mircea, la signification du travail, nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, PUL édition, presse de l'université LAVAL, 2010.

PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 15<sup>e</sup> édition, Vuibert.

POTOCKI MALICET Danielle, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition ECONOMICA, Paris, septembre, 1997.

STEINER Philippe, la sociologie économique, édition La Découverte, Paris, 1999.

WEBER Max, l'éthique protestante et esprit du capitalisme, édité, traduit et présenté par Jean-Pierre Grossein, pour la traduction française, la présentation et l'appareil critique, édition Gallimard, 2003.

### **Dictionnaires :**

FERREOL Gilles et autres, dictionnaire de sociologie, 3<sup>e</sup> édition, Armand colin.

Le petit Larousse illustré, le monde change, les mots aussi, 2014.

### **Articles/ Revue :**

ARRACHE Rabah, « quelques éléments sur l'analyse du processus d'insertion professionnelle » in CETECH (centre d'étude sur l'emploi et la technologie), janvier, 2002.

ARANEDER Julie et autres « la mobilité interne » in CNFPT (collection les diagnostics de l'emploi territorial), N° 4, aout, 2003.

Aravis, quel travail dans 20 ans, démarche prospective, 2010.

CATHERINE Béduwé « mobilité professionnel et formation », bilan des approches qualitatives en France, in L. Coutrot & C. Dubar (cheminement professionnel et mobilité professionnelle), la documentation française.

Colloque RH, la sécurité des parcours professionnels et de l'emploi, une responsabilité partagée, espace VAN GOGH, 32 quais de la Rapée 75012, avec le soutien de UNIPE, 21/Nov/2013, 13H00-17H00, Paris.

DUBAR Claude « la socialisation », construction des identités sociales et professionnelle, Paris, Armand colin, 1<sup>er</sup> édition in Jean Huteau (orientation et insertion professionnelle), 75 concepts clés, Dunod, France, 2007.

DOMINIQUE ARMELLE Farastier « la GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise » in (revue française de gestion), mars-avril-mai, 1995.

D.G Tremblay « nouvelles carrières nomades et défis du marché de travail » in (une étude dans le secteur du multimédia).

Economie et humanisme, les valeurs du travail, vivre pour travailler, édition L'essentiel.

NORME Internationale ISO 9004, 3<sup>e</sup> édition, 2009.

La flexibilité du travail, 9<sup>e</sup> édition.



TALAHITE Fatiha « présentation du cours de sociologie économique », in HAL (sociologie économique), N° CEL 00607411, 8juillet, 2011, université Paris, 2006.

### **Thèses/Mémoires :**

ABDELMADJID Aman, la formation intégrée, méthode de gestion des compétences, expérimentation dans une administration publique marocaine, thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, présenté et soutenu publiquement, le 12 novembre 2001.

DUAMAIN Jean-Nickolas, parcours professionnel et valeurs du travail à l'ère de la flexibilisation des emplois, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'université LAVAL Québec dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie pour l'obtention du grade maître et art (M.A), 2011.

MICHELINE Gagnon, relation entre valeur de travail d'étudiants universitaire des programmes féminins et masculins et leur perception des valeurs de travail des femmes de carrière, thèse de la maîtrise en psychologie, université de Québec à trois rivières, février, 1985.

### **Site web :**

<http://fr.wikipedia.org/wiki/mobilitéprofessionnelle>.

<http://www.lebloggrh-igs.com/wp-content/uploads/2013/11/24-11-2013-version-blog.pdf>.

<http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/mobilité.pdf>.

<http://www.carrierologie.uqam.ca/voluma091.2/15/tremblay>.

<http://www.infotheque.info/resource/4036.html>.

<http://www.queltravaildans20ans.com/wp-content/uploads/2010/12/v20->

[parcours-professionnel-def-2011.pdf](#).

<http://www.millenaire3.com/contenus/textes/valeurstravail.pdf>.

# Liste des abréviations

# Liste des tableaux