

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

Université de Boumerdès
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم
التسيير

SGMG22:SGMG30

Mémoire présenté pour l'obtention d'un Master

Spécialité :

Management

Sujet

**La gestion des carrières comme outil de
motivation dans l'entreprise
- Cas de la SONATRACH -**

Présenté par :
✓ SAHAR Yanis

Encadré par :
✓ Dr. CHIKHI Khedidja

Promotion : 2022

Année Universitaire : 2021-2022

Remerciements

Je remercie الله le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire de fin d'études.

Je souhaite rendre hommage et exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire et à son aboutissement.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Dr. CHIKHI Khedidja, pour avoir bien voulu m'encadrer et me diriger dans la réalisation de ce mémoire, pour la motivation qu'elle m'a apportée, pour sa disponibilité et ses précieux conseils à la hauteur de ses compétences et de ses réelles qualités humaines.

Ils s'adressent aussi à Mr. BOUGUERN Mehdi, chef de service trésorerie, à Mr. HADDADOU Abdelaziz, chef de service planification des effectifs et gestion des carrières, à Mme. SAHAR Kahina, responsable qualité, de la Division Laboratoires de la SONATRACH Boumerdès, à Mr. SAHAR Roslane, ingénieur process à la Raffinerie de la SONATRACH Sidi Arcine d'Alger, et à tous les salariés de la Division Laboratoires de Boumerdès et de la Raffinerie de Sidi Arcine d'Alger qui ont répondu favorablement à mes sollicitations, m'ont accordé du temps et m'ont permis de conclure l'enquête de terrain.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mon défunt père et à ma mère pour leurs sacrifices

A mon frère et à ma sœur pour leurs encouragements et leur soutien

A ma fiancée pour ses encouragements et son soutien indéfectible

A mes neveux et à ma nièce

A mes amis

Merci pour tout.

Yanis

Extrait

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed Bougara de Boumerdès
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

La gestion des carrières comme outil de motivation dans l'entreprise

Mémoire présenté pour l'obtention d'un Master en Management

Présenté par:

SAHAR Yanis

Encadré par:

Dr. CHIKHI Khedidja

Extrait

Vu son importance croissante pour l'entreprise, le processus de gestion des carrières et la complexité de sa mise en œuvre ont suscité des débats importants ces vingt dernières années. En effet, pour qu'une entreprise assure sa pérennité et sa croissance, elle doit prendre les bonnes décisions organisationnelles et s'adapter aux changements de son environnement interne et externe. Cependant, l'adaptabilité de ses employés dépend de sa capacité à préparer son personnel à de nouvelles compétences, à de nouvelles fonctions et à des mouvements internes tout en prenant en considération leurs aspirations, leurs objectifs et leurs capacités.

Cette recherche aura pour objectif d'étudier la gestion des carrières et son influence sur la motivation des employés, elle visera aussi à décrire : la gestion des ressources humaines et ses pratiques, notamment le recrutement, la formation, la rémunération, l'information et la communication, ainsi que le système de gestion des carrières, la mobilité professionnelle, la promotion et la motivation du personnel.

Mots- clés: gestion des ressources humaines, gestion des carrières, le développement des compétences, la mobilité professionnelle, la promotion, la motivation.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تسيير المسار المهني كأداة تحفيز في المؤسسة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتورة:

شيخي خديجة

من إعداد الطالب:

صحار ينيس

مستخلص

نظرا لأهميته المتزايدة بالنسبة للمؤسسة، كشف تسيير المسار المهني وتعدد عملية تنفيذه عن مناقشات مهمة على مدار العشرينية الماضية. لكي تضمن المؤسسة استدامتها ونموها، يجب عليها اتخاذ القرارات التنظيمية الصحيحة والتكيف مع التغييرات و التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. ومع ذلك، فإن قدرة موظفيها على التكيف تعتمد على قدرتها على إعداد موظفيها لمهارات جديدة، وظائف جديدة وحركات وظيفية داخلية مع مراعاة تطلعاتهم، أهدافهم وقدراتهم.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر تسيير المسار المهني على تحفيز العاملين، كما تستهدف إلى وصف: إدارة الموارد البشرية وممارساتها، ولا سيما التوظيف، التدريب، الأجر، المعلومات والاتصالات، وكذلك تسيير المسار المهني، نقل وترقية الموظفين وتحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تسيير المسار المهني، تطوير المهارات، النقل الوظيفي،

الترقية، التحفيز.

Ministry of Higher Education and Scientific Research

M'Hamed Bougara University - Boumerdes

Faculty of Economics, Management, and Commercial Sciences

Career management as a motivational factor in the company

Thesis submitted to the faculty of management as part of the requirements
for obtaining a Master's degree in Business Management

Presented by:

SAHAR Yanis

Under the direction of:

Dr. CHIKHI Khedidja

Abstract

Given its growing importance to companies, the career management process and the complexity of its implementation have generated significant debate over the past twenty years. To ensure its sustainability and growth, the company has to make the right organizational decisions and adapt to changes in its internal and external environment. However, the adaptability of its employees depends on its ability to prepare its staff for new skills, new functions and internal movements while taking into consideration their aspirations, objectives and abilities.

This research will aim to study career management and its impact on employees' motivation, it will also aim to describe: human resource management and its practices, in particular: recruitment, training, remuneration, information and communication, as well as the career management system, career mobility, staff promotion and motivation.

Keywords: human resource management, career management, skills development, career mobility, staff promotion, motivation.

Table des matières

Contenu	Page
Remerciements	
Dédicaces	
Extrait	
Table des matières	I
Liste des tableaux	VII
Liste des figures	IX
Liste des annexes	XI
Liste des abréviations	XIII
Introduction	A - H
Chapitre I : Le cadre théorique de la gestion des ressources humaines	1
Section 1 : Historique et définition de la gestion des ressources humaines	3
1. Historique de la gestion des ressources humaines	3
1.1. L'école classique	3
A- L'organisation scientifique du travail de <i>Frederick TAYLOR</i>	4
B- La théorie de l'administration bureaucratique de <i>Max WEBER</i>	5
C- La théorie des principes d'administration d' <i>Henri FAYOL</i>	6
1.2. L'école des relations humaines	8
A- La théorie de <i>George Elton MAYO</i>	8
B- La théorie des besoins d' <i>Abraham MASLOW</i>	9
C- La théorie XY de <i>Douglas McGREGOR</i>	11
D- La théorie des deux facteurs de <i>Frederick HERZBERG</i>	13
1.3. Les théories modernes	14
A- La théorie comportementale de la firme	14
B- La théorie de contingence structurelle	15
1.4. De la fonction « personnel » à la gestion des ressources humaines	16

a - La fonction « personnel »	16
b - L'administration du personnel	16
c - La gestion du personnel	16
d - La gestion des ressources humaines	17
2. Définition de la gestion des ressources humaines et ses rôles	17
2.1. Définition de la gestion des ressources humaines	17
2.2. Les rôles de la gestion des ressources humaines	19
Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines	21
1. Le recrutement	21
1.1. Le recrutement du personnel	21
1.2. Le processus de recrutement	21
2. La formation	23
2.1. Les enjeux de la formation	23
2.2. Le plan de formation	24
3. La rémunération	25
3.1. La rémunération globale	26
3.2. L'importance de la gestion des salaires	27
4. L'information et la communication	27
4.1. Les outils d'information et de communication	28
4.2. Le rôle de la hiérarchie dans la communication	29
Conclusion du Chapitre I	31
Chapitre II : Le cadre conceptuel de la gestion des carrières	32
Section 1 : Généralités sur la carrière et la gestion des carrières	34
1. La gestion des carrières	34
1.1. Définition de la carrière	34

1.2. Evolution du concept « Carrière »	35
1.3. Définition de la gestion des carrières	35
1.4. Notions liées à la carrière	36
1.5. L'importance de la gestion des carrières	37
1.6. Les stades de la carrière (<i>Douglas Hall, 1976</i>)	38
2. Les modèles de carrières	39
2.1. La carrière organisationnelle traditionnelle	39
a - Modèle des stades de carrière (<i>Donald SUPER, 1957</i>)	39
b - Modèle des ancrs de carrière (<i>Edgar SCHEIN, 1990</i>)	40
2.2. La carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle)	42
2.3. Modèle de carrière de (<i>K.R. BROUSSEAU et M.J. DRIVER, 1996</i>)	43
Section 2 : Système de gestion des carrières, mobilité professionnelle et motivation du personnel	44
1. Le système de gestion des carrières	44
1.1. Composition du système de gestion des carrières	45
1.2. Les pratiques de la gestion des carrières	47
1.3. Les outils de gestion des carrières	50
2. Mobilité professionnelle	53
2.1. Les types de mobilité professionnelle	53
2.2. Promotion et plateau de carrière	55
2.3. Les freins à la mobilité	56
3. La motivation du personnel	58
3.1. Historique de la motivation	58
3.2. Définition de la motivation au travail	59
3.3. L'importance de la motivation	61

Conclusion du Chapitre II	63
Chapitre III : Etat des lieux de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH	64
Section 1 : Méthodologie de recherche et gestion des carrières au sein de la SONATRACH	66
1. Méthodologie de recherche	66
1.1. Les outils de collecte de données	66
A- L'entretien	66
B- Le questionnaire	67
1.2. Population de l'étude, échantillon de l'étude et méthodes statistiques utilisées	67
1.2.1. Population et échantillon de l'étude	67
1.2.2. Méthodes statistiques utilisées	67
A- Analyse de la fiabilité (Reliability test)	68
B- Statistiques descriptives	68
C- Coefficient de corrélation de <i>Pearson</i>	68
1.2.3. Développement du guide d'entretien et du questionnaire	68
1.2.3.1. Développement du guide d'entretien	69
1.2.3.2. Développement et test du questionnaire	69
A- Les parties du questionnaire	69
B- Test du questionnaire	71
a- Validation du questionnaire	71
b- Fiabilité du questionnaire (Coefficient alpha de Cronbach)	71
2. La gestion des carrières au sein de la SONATRACH	72
2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	72
A- Le recrutement	72

B- Le développement des compétences	73
2.2. L'appréciation des salariés et la promotion	73
2.3. Les facteurs qui favorisent la motivation	75
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	76
1. Analyse des résultats des entretiens	76
2. Analyse des résultats du questionnaire	87
A- Répartition des salariés par sexe	87
B- Répartition des salariés par tranche d'âge	88
C- Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction	89
D- Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé	91
E- Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH	92
3. Fiabilité du questionnaire, corrélation entre les axes et Statistiques descriptives des variables de l'étude	94
A- Fiabilité du questionnaire et corrélation entre les axes de l'étude	94
B- Statistiques descriptives des variables de l'étude	96
4. Déroulement de carrière d'un retraité de la SONATRACH	101
5. Test des hypothèses	104
5.1. Test des hypothèses $H_{1,1}$ et $H_{1,2}$	104
5.2. Test des hypothèses $H_{1,3}$, $H_{1,4}$ et $H_{1,5}$	107
Conclusion du Chapitre III	110
Conclusion	112
Bibliographie	118
Annexes	125

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Les définitions des ancres de carrière (<i>Edgar SCHEIN, 1990</i>)	41
2	Les typologies de carrière de <i>BROUSSEAU</i> et <i>DRIVER</i>	43
3	Typologie des pratiques de gestion des carrières	47
4	Le coefficient alpha de Cronbach du questionnaire	72
5	Répartition des salariés par sexe	87
6	Répartition des salariés par tranche d'âge	88
7	Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction	89
8	Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé	91
9	Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH	92
10	Les coefficients alpha de Cronbach des axes de l'étude pour notre échantillon	94
11	La corrélation entre les axes de l'étude	95
12	Moyenne et écart-type des variables de l'étude pour notre échantillon	96
13	Carrière hors SONATRACH d'un retraité	101
14	Carrière au niveau de la SONATRACH d'un retraité	101
15	Formations complémentaires effectuées par un retraité de la SONATRACH	101
16	Augmentations individuelles d'un retraité de la SONATRACH	102
17	Analyse comparative des entretiens (1 ^{ère} partie)	104
18	Analyse comparative des entretiens (2 ^{ème} partie)	105
19	t-test sur échantillon unique	108

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
1	La pyramide des besoins d' <i>Abraham MASLOW</i>	10
2	Modèle bidimensionnel des rôles de la gestion des ressources humaines de <i>Dave ULRICH</i>	20
3	Les différentes phases du recrutement	22
4	Les stades de la carrière selon le modèle de <i>Douglas HALL (1976)</i>	39
5	Le système de gestion des carrières	45
6	Les différents types de mobilité	53
7	Répartition des salariés par sexe	87
8	Répartition des salariés par tranche d'âge	88
9	Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction	90
10	Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé	92
11	Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH	93

Liste des annexes

Numéro	Titre de la figure	Page
1	Guide d'entretien	126
2	Questionnaire	127
3	Fiche de carrière (SONATRACH)	130

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
AI	Augmentation Individuelle
DRH	Direction des Ressources Humaines

Introduction

La fin du XIX^{ème} siècle, a été marquée par l'apparition d'une nouvelle catégorie sociale représentée par les ouvriers industriels, cette période était pointée du doigt vu les conditions défavorables, précaires et le nombre croissant d'accidents de travail, les salaires étaient très bas et discriminatoires, la durée du travail était très longue, il n'y avait pas de protection sociale, pas de sécurité ni d'hygiène de travail., il n'y avait pas de lois ni de réglementations protégeant les travailleurs et le turnover était très élevé, par conséquent, il est clair que le salarié a été surexploité. Cette période voit apparaître les tout premiers services du personnel dans les grandes usines, leurs rôles se limitaient au recrutement et l'affectation des ouvriers.

La première moitié du XX^{ème} siècle, coïncide avec le début de la première guerre mondiale, qui voit la majorité des hommes partir à la guerre, et une pénurie de main d'œuvre est constatée. Par conséquent, la fonction « responsable du personnel » a été créée pour pallier aux difficultés rencontrées par les entreprises à embaucher et à fidéliser les salariés. Pour ce faire, les services du personnel se généralisent dans toutes les grandes entreprises, leurs missions principales, étaient d'organiser et de contrôler le travail, d'assurer la gestion des conflits, de garantir la bonne gestion des salaires et de fidéliser les meilleurs employés.

La seconde moitié du XX^{ème} siècle, a vu les services du personnel s'étoffer et se diversifier pour devenir la fonction « personnel », qui se caractérise notamment par une professionnalisation, une homogénéisation des statuts, et une recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise, donc nous assistons pour la première fois à l'apparition de la fonction « personnel » dans la stratégie de l'entreprise.

Au début des années 1980, il y aura une évolution qui va marquer une nouvelle ère et qui va voir la fonction « personnel » évoluer lentement vers une fonction « gestion des ressources humaines ». Cette fonction de gestion des ressources humaines va revoir la manière de recruter, de rémunérer ou encore de faire évoluer les salaires dans les entreprises. A partir des années 1990, les entreprises vont se rendre compte que leurs ressources techniques et humaines, peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celle de leurs concurrents et peut-être plus efficace. La fonction ressources humaines va participer aux réflexions qui vont aboutir à la définition de la stratégie de l'entreprise et de ce fait, cette période a connu la vraie dimension stratégique de la fonction « gestion des ressources humaines », qui devient un artisan majeur des politiques d'entreprises.

La fonction « gestion des ressources humaines », devient un acteur clé et son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise, pour lui assurer un avantage concurrentiel durable, cela passe par un recrutement de talents, par une formation régulière des effectifs et une fidélisation des meilleurs éléments. Son champ d'intervention s'est donc élargi avec la prise de conscience du rôle important que peut jouer le facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, passant d'un rôle plus ou moins administratif, à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique.

A partir de là, les directions des entreprises se préoccupent plus qu'avant du capital humain, puisqu'il représente un facteur de compétitivité majeur, lui procurant un avantage concurrentiel, surtout au cours des dernières décennies, avec l'importance croissante qu'occupe la place de la gestion des connaissances, qui considère la productivité du capital humain comme l'élément principal de la pérennité des entreprises performantes. Un personnel porteur de connaissances, de compétences et d'aptitudes, représente une force motrice pour les entreprises.

Une des conséquences de l'évolution du contexte économique, mais aussi de la formation et de l'évaluation à l'intérieur des entreprises, entraîne de plus en plus la nécessité de mobilités. Ces mobilités présentent à la fois des risques et des opportunités pour les salariés, comme pour les entreprises. Ces choix de mobilité du côté du salarié comme du côté de l'entreprise dépendent d'un certain nombre de critères, tel que la taille de l'entreprise, le contexte économique, l'évolution du secteur d'activité dans lequel gravite cette entreprise, sa stratégie en matière de gestion prévisionnelle ou prospective de l'emploi et des compétences, et puis enfin, également des caractéristiques démographiques des salariés.

Dans ce contexte, les salariés ont un intérêt direct dans l'exercice de leur fonction dans l'entreprise puisqu'ils sont les premiers touchés par les bénéfices et les récompenses de leur réussite professionnelle, cependant, ils sont aussi tenus de faire face aux conséquences de leurs échecs professionnels. Il ne fait aucun doute que la conscience qu'a l'individu de l'étendue de son succès ou de son échec, affectera l'estime qu'il a de ses ambitions, lorsqu'il connaît très bien la nature de son travail, il sera plus à même de comprendre ce succès ou cet échec, en d'autres termes, il sera mieux en mesure de déterminer et de comprendre les raisons pour lesquelles il a été promu, muté, formé, ou rétrogradé, et sera également mieux en mesure d'évaluer ses chances et ses perspectives de promotion. Par conséquent, créer une compatibilité et une

congruence entre les qualifications du travailleur et le poste qu'il occupe, est un objectif de grande importance de la fonction « ressources humaines », ce que cette dernière, cherche à atteindre à travers la gestion des carrières des salariés.

Les entreprises accordent aujourd'hui un intérêt particulier au développement des carrières de leurs salariés, et à la gestion de leurs parcours professionnels malgré sa difficulté et sa complexité, et cet intérêt, est dû au fait que le succès et la pérennité de l'institution dans un environnement concurrentiel, ne sont pas garantis uniquement par la qualité des produits ou des services proposés, ou par la diversité des marchés avec lesquels l'entreprise traite ou les profits importants qu'elle engendre. Au contraire, ce qui le garantit, c'est le fait de savoir garder ses employés les plus compétents et la poursuite de leurs contributions fructueuses dans l'exécution de leur travail, grâce à leurs compétences, leur créativité, et les efforts qu'ils fournissent pour faire avancer l'entreprise, ce qui renforce sa position concurrentielle et l'aide à suivre le rythme du changement et du renouvellement.

Aujourd'hui, la gestion des carrières occupe une place très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines, son objectif principal est de générer une compatibilité entre les qualifications du travailleur et le poste de travail qu'il occupe. Cet intérêt de la part de la direction à gérer et à développer les carrières des salariés, et les informer des opportunités d'emploi qui s'offrent à eux dans l'entreprise à l'avenir, a pour objectif de leur offrir des opportunités de progression, de former une main-d'œuvre productive et motivée pour le travail. Plus les employés réalisent l'étendue du lien qui existe entre leurs compétences et les opportunités de carrière qui s'offrent à eux, plus leur loyauté et leur dévouement à l'entreprise augmentent.

A travers tout ce qui a précédé, cette étude est venue analyser et discuter l'application des pratiques de la gestion des carrières au niveau de la SONATRACH, et évaluer leur capacité à mettre en place un cadre susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés. Par conséquent, nous pouvons nous demander : **Comment la gestion des carrières peut-elle influencer sur la motivation des salariés de la SONATRACH ?**

Afin de comprendre cette problématique et de clarifier ses dimensions, elle a été divisée en sous-questions qui s'articulent autour des questions suivantes :

- Est-ce qu'il existe un lien entre la gestion des carrières et la motivation ?
- Est-ce que la gestion des carrières est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH ?
- Est-ce que l'information, la communication et la gestion des ressources humaines, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ?
- Est-ce que la promotion et la mobilité professionnelle, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ?
- Est-ce que la politique de développement des compétences est un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH ?

Hypothèses de l'étude

Pour répondre au problème de manière scientifique, l'étude s'est appuyée sur l'hypothèse principale suivante :

La gestion des carrières au sein de la SONATRACH offre un cadre de travail susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés.

Cette hypothèse principale a été divisée en sous-hypothèses :

H_{1,1} : Il existe un lien entre la gestion des carrières et la motivation des salariés de la SONATRACH ;

H_{1,2} : La gestion des carrières est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH ;

H_{1,3} : L'information, la communication et la gestion des ressources humaines, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

H_{1,4} : La promotion et la mobilité professionnelle, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

H_{1,5} : La politique de développement des compétences, est un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

Objectif de l'étude

Cette étude vise à atteindre l'objectif principal suivant :

- Faire un état des lieux de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH et faire un diagnostic concernant sa contribution à la motivation des salariés.

L'objectif principal est divisé en sous-objectifs :

- Connaitre la gestion des ressources humaines et son évolution à travers les différentes écoles de pensées ;
- Connaitre les différentes pratiques de la fonction « ressources humaines » ;
- Connaitre le concept « carrière » et ses différents modèles ;
- Connaitre la gestion des carrières, souligner son importance, et son mécanisme ;
- Connaitre la mobilité professionnelle, la promotion et le plateau de carrière ;
- Connaitre les fondements théoriques de la motivation du personnel et son importance.

Les variables de l'étude

L'étude comprend deux variables principales :

* **La variable indépendante** : La gestion des carrières

* **La variable dépendante** : La motivation des salariés

Méthodologie de recherche

Du point de vue méthodologique, nous allons adopter pour cette étude une approche conceptuelle et empirique, afin d'analyser et de discuter la pratique de gestion des carrières au sein de la SONATRACH, et de faire un constat sur sa capacité à mettre en place un cadre susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés. Cette étude est aussi considérée comme déductive, en raison de son recours aux théories administratives.

Population et échantillon de l'étude

La population de l'étude concerne les salariés de la SONATRACH. Les deux unités de la SONATRACH, la Division Laboratoires de Boumerdès et la Raffinerie de Sidi Arcine d'Alger ont été choisies comme échantillon pour la recherche.

La sélection de l'échantillon a été faite au hasard (de façon aléatoire). L'échantillon se compose de différentes catégories socioprofessionnelles, qui ont répondu à nos questions et à notre questionnaire.

Collecte des données et des informations

Deux types de données seront collectés :

Données secondaires: Cela se fera par une étude théorique du sujet, basée sur des références étrangères et algériennes, des ouvrages, des articles et des études publiés dans des revues scientifiques spécialisées, des recherches dans le même domaine de l'étude qui ont été présentées lors de congrès, et des sites web.

Données primaires : Elles seront obtenues grâce aux entretiens et au questionnaire conçu pour les besoins de l'étude, et distribué sur un échantillon de salariés sélectionnés au hasard, au sein des deux unités de la SONATRACH mentionnées auparavant. A travers ces outils de collectes de données, les informations seront analysées, les hypothèses seront testées, et les résultats seront discutés.

Méthodes statistiques

Une fois les données de l'étude de terrain collectées, elles seront codées et saisies sur l'ordinateur, puis traitées à l'aide d'un ensemble de techniques et d'outils statistiques dans le but de tester et d'analyser les hypothèses et ainsi atteindre les objectifs de cette recherche, grâce à l'utilisation du logiciel d'analyse statistique IBM SPSS Statistics v.25.

Parmi les outils utilisés par le logiciel SPSS figurent :

Analyse de la fiabilité (*Reliability test*) : Le test de fiabilité est un indicateur de stabilité de l'outil de mesure (questionnaire), il sera utilisé afin de vérifier la cohérence interne du questionnaire. Par conséquent, le coefficient *alpha de Cronbach* résultant de l'analyse des éléments du questionnaire sera calculé, à l'exception des informations générales de la première partie du questionnaire.

Statistiques descriptives : Les statistiques descriptives comprennent un ensemble d'indicateurs, que nous utiliserons afin d'obtenir des lectures générales sur les caractéristiques de l'échantillon de notre étude et de ses variables, ces indicateurs sont :

**Fréquences et pourcentages :* Pour connaître la répartition des éléments de l'échantillon selon les variables personnelles et professionnelles (sexe, tranche d'âge,

niveau d'instruction, la catégorie du poste occupé et le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise).

**Moyenne arithmétique et écart-type :* Se calculent pour toutes les variables de l'étude, à l'exception des variables personnelles et professionnelles, afin d'identifier le taux de présence de chaque variable dans l'échantillon de recherche, et son taux de dispersion.

Coefficient de corrélation de Pearson : Le coefficient de corrélation de *Pearson* sera utilisé pour mesurer une corrélation entre deux variables ou plus, et mesurer l'adéquation entre le modèle et les données observées. Nous l'utiliserons pour connaître le degré de corrélation entre les trois axes de notre étude.

La valeur du coefficient de corrélation de *Pearson* est comprise entre [0,1], plus la valeur du coefficient est proche de « 0 », plus la relation est faible, et plus elle se rapproche de la valeur « 1 », plus la relation est forte.

Plan et structure de l'étude

Sur la base des hypothèses et des objectifs précédents, l'étude a été divisée en trois chapitres, et chaque chapitre à son tour a été divisé en deux sections :

Le premier chapitre s'intitule « **Le cadre théorique de la gestion des ressources humaines** ». Nous présenterons dans ce chapitre les principaux courants de la pensée managériale à l'origine de la conception moderne de la gestion des ressources humaines, les rôles de la gestion des ressources humaines, l'évolution historique de la fonction « personnel » et la définition de la gestion des ressources humaines. Dans la deuxième section nous allons présenter les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines, comme le recrutement, la formation, la rémunération, l'information et la communication.

Le deuxième chapitre s'intitule « **Le cadre conceptuel de la gestion des carrières** ». Nous présenterons dans ce chapitre le concept de carrière et son évolution au fil du temps, la définition de la gestion des carrières ainsi que quelques notions liées à la carrière, l'importance de la gestion des carrières, les stades de la carrière et les modèles de carrières. Dans la deuxième section nous allons décortiquer le système de gestion des carrières et ses composantes, les pratiques de la gestion des carrières, les outils stratégiques et opérationnels de gestion des carrières, la mobilité professionnelle et ses différents types, la promotion et le plateau de carrière, les freins à la mobilité,

l'évolution historique de la motivation au travail et sa définition, ainsi que son importance en milieu professionnel.

Alors que le troisième chapitre s'intitule « **Etat des lieux de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH** ». Nous présenterons dans ce chapitre quelques activités des ressources humaines qui entrent dans le cadre de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH. Ainsi que l'échelle de l'étude à travers la population et l'échantillon de l'étude, les méthodes statistiques utilisées dans l'étude, ainsi que le développement du guide d'entretien, du questionnaire de l'étude et son test, ensuite nous analyserons et discuterons les variables de l'étude à travers les réponses des salariés au cours des entretiens et les caractéristiques personnelles et professionnelles des membres de l'échantillon, ainsi que les différentes statistiques descriptives des variables de l'étude. En dernier, nous allons tester les hypothèses de l'étude et discuter ses résultats.

Chapitre I

Le cadre théorique de la gestion des ressources humaines

Chapitre I : Le cadre théorique de la Gestion des Ressources Humaines

Introduction

L'économie, en constante évolution, est fréquemment confrontée aux changements, ajouté à cela, la compétitivité féroce dans tous les secteurs d'activités, obligent les entreprises à reconsidérer le degré d'importance qu'elles donnent au personnel.

La gestion des ressources humaines a longtemps été considérée comme une fonction de support aux autres fonctions de l'entreprise mais cela est révolu, désormais la gestion des ressources humaines représente la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et lui confère un avantage concurrentiel.

Par conséquent, les ressources humaines demeurent un élément indissociable des sciences de gestion et un paramètre définissant la compétitivité tant recherchée. Cette dernière assure à l'entreprise une position concurrentielle. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent non seulement axer leur stratégie sur l'acquisition, la capitalisation et le transfert des connaissances, mais aussi sur l'optimisation des pratiques de la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation, la rémunération, l'information et la communication.

Dans ce chapitre, nous passerons en revue une multitude de théories et de courants de pensées qui se sont intéressées au concept de la gestion des ressources humaines en général et à la gestion des carrières et à la motivation du personnel en particulier à travers les sections suivantes :

- Section 1 : Historique et définition de la gestion des ressources humaines
- Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Section 1 : Historique et définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines constitue un des piliers sur lesquels se base l'entreprise pour perdurer, se constituant de mesures et d'activités basées sur des composantes logistiques appliquées de façon optimale afin d'assurer une gestion efficace de la main d'œuvre.

1. Historique de la gestion des ressources humaines

Les théories managériales décryptent le fonctionnement des organisations. Pour ce faire, il faut mobiliser différentes disciplines (Sociologie, psychologie, anthropologie, histoire, économie, gestion...) qui représentent des angles d'analyse pertinents.

Dans cette partie, nous allons présenter brièvement les principaux courants de la pensée managériale à l'origine de la conception moderne de la gestion des ressources humaines. Cela nous permettra d'aborder aussi les lignes directrices de la gestion des carrières et de la motivation à travers ces courants de pensées.

1.1. L'école classique

L'école classique, appelée aussi l'école formelle regroupe des courants de pensées ayant des préoccupations très différentes. Arrivée avec la révolution industrielle, cette école donne une place dominante à la production, à la productivité et aux ingénieurs.

L'école classique est considérée comme l'une des théories les plus importantes ayant grandement contribué au développement de la pensée organisationnelle, en travaillant sur la codification des tâches et des rôles pour atteindre l'efficacité organisationnelle, en s'appuyant sur l'organisation scientifique basée sur des lois et des fondements solides dans le but d'améliorer la productivité et donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités.

Nous distinguons trois principales contributions associées à ce courant : L'organisation scientifique du travail (*Frederick TAYLOR*), la théorie de l'administration bureaucratique (*Max WEBER*) et la théorie des principes d'administration (*Henri FAYOL*).

Nous allons donc essayer de passer en revue ces théories dans ce qui suit :

A- L'organisation scientifique du travail de *Frederick TAYLOR* (1856-1915) :

La théorie de l'organisation scientifique du travail a émergé et s'est développée aux États-Unis entre 1900 et 1915 aux mains de son pionnier *Frederick TAYLOR*, ingénieur américain de formation. Elle est souvent caricaturée par le travail à la chaîne et le salaire au rendement, cette théorie a mis la lumière et alerté la haute direction sur l'importance de la gestion des personnes. Cette théorie est considérée comme la pierre angulaire de l'efficacité, grâce à sa recherche incessante de mécanismes efficaces pour maintenir la productivité et augmenter les niveaux d'efficacité.¹

Cette théorie repose sur plusieurs principes liant science et gestion au niveau de l'organisation du travail, ces principes sont les suivants :²

- Sélectionner scientifiquement les travailleurs et les former afin qu'ils acquièrent des compétences et la capacité de performer dans leur travail ;
- Appliquer des méthodes scientifiques pour déterminer la meilleure façon d'accomplir les tâches, en divisant le travail de l'individu en tâches élémentaires, très simples et répétitives pour étudier les mouvements essentielles et indispensables à leur exécution et calculer le temps nécessaire pour chaque mouvement ;
- Répartir les responsabilités entre la direction et les travailleurs, où la direction est responsable de la planification et de l'organisation, tandis que les travailleurs exécutent les tâches qui leur sont assignées ;
- Utiliser des motivations matérielles pour inciter et stimuler les travailleurs à effectuer les tâches assignées. En d'autres termes, pour impliquer les travailleurs, *TAYLOR* préconise un système incitatif basé sur la rémunération à la pièce. Ainsi, selon *TAYLOR*, seul l'argent peut motiver les travailleurs.

TAYLOR a insisté sur la séparation des responsabilités de l'administration de celles des travailleurs, l'administration est responsable de la planification et les travailleurs sont responsables de l'exécution. Son idée principale se résume au fait que la productivité peut être augmentée en suivant des méthodes scientifiques basées sur la spécialisation, la formation, la division du travail en tâches élémentaires et en analysant chaque tâche individuellement afin de déterminer ses mouvements de base et le temps

¹ DAMON Julien, 100 penseurs de la société, édition PUF, Paris, 2016, pp. 199-200.

² KENNEDY Carol, Toutes les théories du management, 3ème édition, édition Maxima, Paris, 2003, pp. 323-327.

qu'il faut pour l'exécuter. Il s'est intéressé aux aspects connaissance et formation des travailleurs, et les considérait comme des éléments importants dans la gestion et essentiels pour atteindre le niveau de travail requis pour atteindre une productivité optimale. La théorie de *TAYLOR* part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il n'y a qu'une seule meilleure façon de l'exécuter (*One best way of performance*) et pour découvrir cette façon unique, la situation doit être analysée d'une manière scientifique.¹

B- La théorie de l'administration bureaucratique de *Max WEBER* (1864-1920) :

Max WEBER, est un des pères de la sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Sa théorie est apparue au début du XX^{ème} siècle, elle vise à décrire le système administratif des organisations et comment il affecte le comportement des individus et propose une conception plus large et applicable à tous les types d'organisations.²

Max WEBER a développé un concept bureaucratique sur la base de fondements et d'éléments d'un modèle idéal pour l'organisation, qui d'après lui, est le modèle le plus efficace et le plus approprié pour le monde moderne, où la bureaucratie est essentielle au fonctionnement des organisations. Il a estimé également que l'organisation des postes de travail est soumise à une ligne hiérarchique, c'est-à-dire que les bureaux inférieurs sont soumis et contrôlés par les bureaux supérieurs, tandis que chaque bureau dispose d'un champ de travail clair et des responsabilités spécifiques pour lesquelles les employés sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications académiques et professionnelles.³

Max WEBER a souligné que l'obtention d'un poste de travail ne repose pas sur le hasard ni sur des considérations personnelles, mais plutôt, sur des diplômes et des qualifications. Il exprime aussi l'inévitabilité de la division des activités en fonctions occupées par des employés ayant un haut niveau de compétence et d'expertise, et que ces fonctions s'inscrivent dans une hiérarchie organisationnelle en définissant les

¹ PLANE Jean-Michel, *Théorie et management des organisations*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2012, p. 7.

² SCHEID Jean-Claude, *Les grands auteurs en organisation*, édition Dunod, Paris, 1980, p. 13.

³ JOURNET Nicolas, *Les grands penseurs des sciences humaines*, édition Sciences Humaines, Auxerre, 2016, p. 51.

pouvoirs et les responsabilités, ce qui mènera sans aucun doute à un travail efficace et efficient de l'organe administratif.¹

C- La théorie des principes d'administration d'Henri FAYOL (1841-1925) :

Henri FAYOL, ingénieur Français considéré comme le père du Management. Contrairement à *TAYLOR*, *FAYOL* centre son analyse sur la fonction de manager. Cela a sans doute une relation avec son parcours qui le voit devenir le directeur général d'une société minière après y avoir débuté à 19 ans comme ingénieur. Son ouvrage *Administration industrielle et générale (1916)* a été le fruit de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management qui sont devenus avant tout des conseils pratiques.²

Henri FAYOL a réparti les fonctions dans l'entreprise en (06) catégories :³

- **Fonction Technique** (production et transformation) ;
- **Fonction Commerciale** (achat, vente et échange) ;
- **Fonction Financière** (recherche des capitaux et optimisation des investissements) ;
- **Fonction Sécurité** (protection des biens et des individus) ;
- **Fonction Comptable** (inventaire, bilan...etc.) ;
- **Fonction Administrative.**

Ces fonctions permettent de structurer les organisations. Cependant, alors que les cinq premières fonctions sont bien connues et appliquées dans les entreprises, *FAYOL* a constaté que la fonction administrative était délaissée, notamment par les ingénieurs, et par conséquent, il l'a décomposé en (05) activités :⁴

- **Prévoir et planifier** (fixer des objectifs et préparer des programmes d'action précis) ;
- **Organiser** (définir clairement les responsabilités et les procédures) ;
- **Commander** (diriger les équipes de travail selon certains principes de management) ;
- **Coordonner** (harmoniser toutes les tâches de l'entreprise) ;

¹ ANTER Andreas, BRUHNS Hinnerk, DURAN Patrice, Max Weber et la bureaucratie, Revue Trivium, N°7, 2010, p. 3.

² HATCHUEL Armand, SERGESTIN Blanche, Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle, Revue Entreprise et Histoire, Eska, 2016, N°2 (83), p. 108.

³ BERTILORENZI Marco, DUBRUC Nadine, PASSAQUI Jean-Philippe, Henri Fayol : Les multiples facettes d'un manager, édition Presses des Mines, 2019, p. 204.

⁴ BARABEL.M, MEIER.O, MANAGEOR, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010, p. 14.

- **Contrôler** (vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu et par la suite corriger les écarts).

L'efficacité de l'administration d'une entreprise dépend de (14) principes de management que *FAYOL* a regroupé de la manière suivante :¹

- **Centralisation** : Concentrer l'autorité sur une personne particulière pour donner les ordres et confirmer les décisions, puis les déléguer selon les circonstances qui l'exigent ;
- **Autorité et responsabilité** : L'autorité et la responsabilité sont liées, la responsabilité découle de l'autorité, cette autorité formelle donne au chef le droit de donner des ordres ;
- **Unicité de commandement** : Un travailleur ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef hiérarchique ;
- **Unicité de direction** : Une seule personne est responsable d'un ensemble d'opérations organisées autour d'un même but ;
- **Union du personnel** : La nécessité de travailler dans un esprit d'équipe afin qu'il y ait cohérence et unité au sein du groupe pour servir les objectifs de l'organisation ;
- **Ordre** : Chaque chose et chaque travailleur à leur place ;
- **Substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général** : L'intérêt général prime sur l'intérêt de l'individu ;
- **Rémunération suffisante et équitable** : Une rémunération récompensant l'effort de chaque travailleur équitablement ;
- **Division du travail** : Assigner à chaque travailleur une fonction précise ;
- **Discipline** : Englobe le respect d'autrui, l'assiduité, l'obéissance, tenue correcte en milieu professionnel...etc. ;
- **Stabilité du personnel** : C'est-à-dire maintenir la continuité des travailleurs dans l'entreprise pendant une longue période, afin de réduire les taux de rotation du personnel ;
- **Une hiérarchie claire** : Chaque travailleur connaît sa position dans la hiérarchie de l'entreprise, ainsi les ordres de travail et les informations suivent la ligne hiérarchique ;
- **Esprit d'initiative** : Permettre aux travailleurs d'exprimer librement leurs suggestions, opinions et idées, à tous les niveaux, afin qu'ils aient la capacité d'être créatifs et innovants.

¹ MORGANA Laurence, Un précurseur du new public management: Henri Fayol, Revue Gestion et management public, Volume 1, N°2, 2012, pp. 4-21.

- **Équité** : La justice, l'impartialité et la non-discrimination dans le traitement des subordonnés, afin que la relation entre les individus et leurs supérieurs soit fondée sur la justice et l'égalité.

1.2. L'école des relations humaines

L'origine de l'école des relations humaines remonte aux travaux d'*Elton MAYO*, *Abraham MASLOW*, *Douglas McGREGOR* et *Frederick HERZBERG*. Initiée aux USA, elle s'est développée en réaction aux excès du taylorisme, qui dans son acharnement à vouloir constamment augmenter le niveau de productivité, a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux, avec entre autres un taux d'absentéisme élevé, un taux de rotation important du personnel et des accidents de travail en nombre croissant. La stratégie implicite de cette école reste la même que celle de l'école classique, celle de proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue et intègre une nouvelle dimension qui est l'homme, et le place en tant qu'individu membre d'un groupe.¹

Cette école accorde une place importante au facteur humain, mais son principal objectif demeure l'alignement du travail avec les objectifs généraux de l'entreprise. Son objectif principal représente également l'une des préoccupations les plus importantes d'un manager, à savoir la productivité. Selon cette école, les organisations devraient être conçues comme des systèmes ouverts et adaptés à leur environnement afin de perdurer, où l'aspect humain est considéré le déterminant de tout le reste.

A- La théorie de *George Elton MAYO (1880-1949)* :

Elton MAYO, Australien d'origine qui émigre aux USA, est un psychologue de formation. Sa théorie est venue en réponse à l'école classique qui se concentrait sur la façon d'augmenter la production et ignorait complètement les aspects des relations humaines, ainsi elle tentait à corriger certains des concepts et principes qui prévalaient à l'époque et en particulier certains éléments organisationnels qui n'ont pas eu suffisamment d'attention de la part des théories précédentes. *Elton MAYO* et ses collègues ont mené leurs expériences dans les usines de *Hawthorne* de la société *Western Electric* entre (1924-1932). L'étude s'est concentrée sur la compréhension du comportement des individus dans l'organisation en partant d'une première hypothèse

¹ PLANE Jean-Michel, Management des organisations, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2019, pp. 55-58.

supposant qu'une amélioration des conditions matérielles de travail (principalement de l'éclairage) est supposée augmenter la productivité de façon conséquente. La seconde hypothèse suppose que la seule motivation de l'individu au travail est l'argent.¹

MAYO a obtenu des résultats inattendus qui ne confirmaient pas ses hypothèses initiales, par conséquent, les chercheurs qui lui ont succédé ont établi de nouvelles hypothèses sur le comportement des individus au travail. La première hypothèse suppose que chaque travailleur aimerait se sentir utile et important au sein d'un groupe de travail et d'une organisation. La seconde hypothèse suppose que l'argent n'est pas le seul facteur qui motive les individus à exceller dans leur travail. Cependant, les recherches de *MAYO* ont fourni une base solide pour la recherche organisationnelle, car ses expérimentations visant à mesurer l'impact des conditions de travail imposées aux travailleurs sur la productivité, ont largement contribué à l'instauration de nouvelles pratiques industrielles et de nouvelles approches de management des hommes.²

B- La théorie des besoins d'Abraham MASLOW (1908-1970) :

Abraham MASLOW, d'origine Américaine, est un psychologue de formation. Dans le prolongement des travaux d'*Elton MAYO*, sa théorie de la hiérarchie des besoins s'intéresse aux facteurs de motivation des individus dans leur vie quotidienne et professionnelle. *MASLOW* a été l'un des premiers psychologues à étudier le concept de motivation au travail.³ Sa théorie tend à comprendre et à expliquer les comportements humains afin de satisfaire leurs divers besoins tout en contribuant à l'amélioration de la vie des individus au travail. A cette fin, *Abraham MASLOW* a élaboré une pyramide qui, de la base au sommet, distingue (05) groupes de besoins principaux, qui déterminent le comportement des individus :⁴

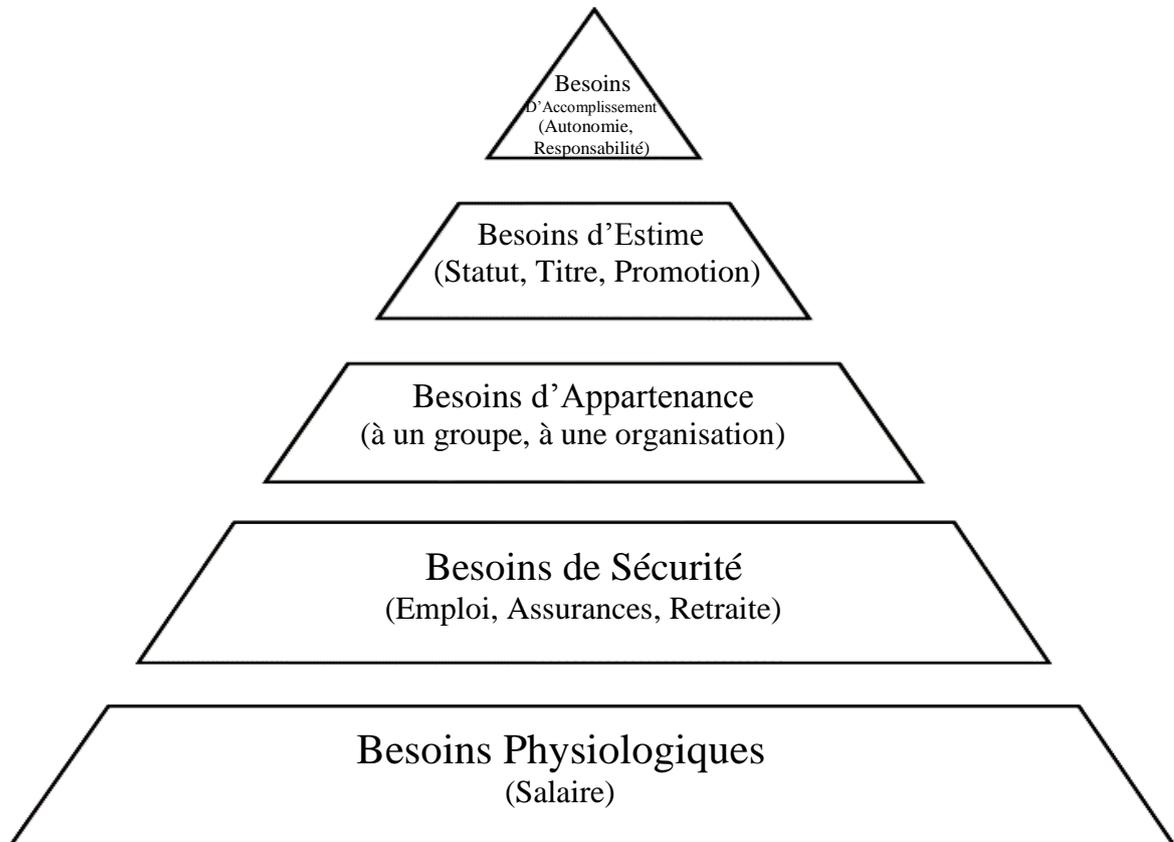
- Les besoins physiologiques (besoins vitaux / salaire) ;
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique / emploi, assurances, retraite);
- Les besoins d'appartenance (à un groupe, une organisation... etc.) ;
- Les besoins d'estime ou de reconnaissance (statut, titre, promotion) ;
- Les besoins d'accomplissement (autonomie, responsabilité).

¹ MISSET Séverine, Introduction à la sociologie des organisations, édition Armand Colin, 2017, pp. 45-47.

² MOUSLI Marc, Elton Mayo et l'école des relations humaines, Revue Alternatives économiques, N°256, 2007, p. 81.

³ BRILMAN Jean, HERALD Jacques, Les meilleures pratiques de management, 6ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2006, p. 447.

⁴ KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 7^{ème} édition, Edition Publi Union, Paris, 1988, p. 198.

Figure 1 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

Source : PLANE Jean-Michel, *Théorie et management des organisation*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2012, p. 87.

Abraham MASLOW estime que les besoins physiologiques et de sécurité, qu'on peut qualifier de besoins élémentaires, une fois satisfaits, cela génère un effet de cliquet¹. En d'autres termes cela signifie aussi qu'un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont, et l'individu cherche ensuite à satisfaire d'autres besoins d'ordre supérieur, ce qui entretient et nourrit sa motivation en continu. L'application de ce modèle des besoins au monde professionnel, a poussé les managers à considérer l'importance de la satisfaction des besoins et l'impact de la motivation sur la performance des employés et des entreprises, ainsi les recherches ont commencé à s'interroger sur les facteurs qui motivent les individus dans leur vie quotidienne et surtout professionnelle, comme le fait de gravir les échelons au sein d'une entreprise et d'évoluer dans leur carrière.²

¹ Effet de cliquet : Caractéristique d'un phénomène (économique) irréversible (ne peut plus revenir en arrière).

² BARABEL.M, MEIER.O, op.cit., pp. 23-24.

C- La théorie XY de *Douglas McGREGOR (1906-1964)* :

Douglas McGREGOR, d'origine Américaine, est un psychologue de formation, il élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de mener les hommes. Il part du constat qu'il n'existe aucune théorie satisfaisante de la fonction de management, car aucune ne se rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans une entreprise.¹

La théorie X

Suivant *Douglas McGREGOR*, La théorie X est une approche largement dominante aux USA, cette dernière repose sur trois hypothèses fondamentales et quatre postulats implicites:²

Les hypothèses

- La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise (personnel, capitaux, matières premières et technologies) et définit une politique générale d'entreprise ;
- Le rôle des dirigeants est d'orienter les efforts des travailleurs, ce qui implique le contrôle de leur activité, tout en cherchant à les motiver. Les comportements des salariés doivent être régulièrement adaptés aux exigences de l'organisation et de son environnement ;
- La direction, à travers son mode de management, doit intervenir face à la passivité naturelle des travailleurs. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements impassibles.

Les postulats

- L'individu moyen est un partisan du moindre effort. Il éprouve une répulsion innée pour le travail et il fera tout pour l'éviter ;
- A cause de cette répulsion à l'égard du travail, les travailleurs doivent être dirigés, contrôlés et menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- L'individu moyen n'aime pas endosser les responsabilités et préfère être dirigé, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout ;

¹ GUILLAIN Jean-Yves, AUTISSIER David, *Le Switchlab : accélérateur des projets interentreprises*, édition EMS, 2019, pp. 69-70.

² PLANE Jean-Michel, *Théorie et management des organisations*, 2012, p. 75.

- L'individu moyen est égoïste et égocentrique, ne se préoccupe guère de la stratégie et des objectifs de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et facile à tromper.

McGREGOR montre à travers la théorie X une idéologie qui symbolise le management.

La théorie Y

A partir de la discussion des hypothèses fondamentales de la théorie X, *Douglas McGREGOR* propose de nouvelles hypothèses et de nouveaux postulats tout à fait opposés à ceux de la théorie X, ce qui donne forme à la théorie Y, présentée comme une nouvelle méthode de management des hommes :¹

- De nature, l'homme aime se dépenser physiquement, il peut s'auto-diriger et s'autocontrôler ;
- L'homme apprend à rechercher les responsabilités afin de satisfaire des besoins sociaux. Par conséquent, la motivation, la possibilité de se développer et l'acceptation de responsabilités sont des éléments qui doivent être cultivés dans l'organisation ;
- L'homme a la capacité et l'envie d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité, et ainsi les mettre au service de l'organisation ;
- Dans diverses conditions de travail, les capacités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées ;
- Les travailleurs ne sont pas, par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants même si la direction doit rester responsable de l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation.

Pour *McGREGOR*, ces deux théories induisent deux styles de management différents. La théorie Y de management permet d'intégrer les buts de l'individu à ceux de l'organisation. En d'autres termes, le travailleur doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Cette approche consiste donc à utiliser des moyens qui favorisent le travail d'équipe, à supprimer le plus de contraintes et à développer la formation. L'objectif de ce mode de management est bien de chercher à orienter les efforts des travailleurs en vue de les rendre compatibles avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

¹ PLANE Jean-Michel, *Théorie et management des organisations*, 2012, p. 75.

McGREGOR pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens, d'organiser et de diriger l'effort des individus. Cette théorie représente l'école des relations humaines.

D- La théorie des deux facteurs de *Frederick HERZBERG* (1923-2000) :

Frederick HERZBERG, d'origine Américaine, est un médecin et psychologue de formation, il a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à *Pittsburgh*. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Il a alors établi une théorie dite des « deux facteurs », en partant du principe que les réponses des individus diffèrent selon le fait que l'on s'intéresse à leur motivation au travail ou aux causes de leur mécontentement. Les facteurs qui conduisent à la satisfaction sont qualifiés de « facteurs de motivation », tandis que ceux qui amènent à l'insatisfaction, sont qualifiés de « facteurs d'hygiène » ou « facteurs d'insatisfaction ».¹

Facteurs d'hygiène

Ce sont les facteurs dont l'absence crée un sentiment d'insatisfaction, par contre leur présence ne motive aucunement les individus, et donc ce ne sont pas des facteurs motivants, leur apport se limite à assurer une protection aux travailleurs et les encourage à travailler davantage. Ces facteurs sont déterminés par : la politique de l'entreprise, le système de gestion, le mode de supervision, la politique de rémunération, la gestion des relations sociales, la sécurité et la sûreté, les conditions de travail et le statut socioprofessionnel, c'est-à-dire la position de l'individu dans la hiérarchie.

Les facteurs d'insatisfaction doivent être réduits pour éviter les départs, les grèves, l'absentéisme et le stress des travailleurs, ces facteurs constituent un frein au

¹ Le FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid, ROJOT Jacques, Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011, Revue Management et avenir, N°81, 2015, pp. 37-55.

développement professionnel des individus, en raison d'insatisfactions d'ordre économique (rémunération) ou technique (insécurité).¹

Facteurs de motivation

Ces facteurs proviennent du travail lui-même et motivent les individus, ce qui les conduira à un niveau élevé de satisfaction. Ces facteurs sont essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail, ils incluent : la reconnaissance par la direction et les collègues des réalisations et du travail effectué par l'individu, le sentiment d'accomplissement, le sentiment d'avoir une responsabilité grandissante et des opportunités de promotion. Les facteurs de motivation dans la théorie de *HERZBERG* sont centrés sur le travail. En d'autres termes, ils sont liés à la nature du travail, à l'exécution de ce travail par l'individu, à l'engagement envers ses responsabilités et à la reconnaissance que l'individu reçoit en accomplissant ce travail, tandis que les facteurs d'hygiène sont portés sur les conditions de travail et sur les facteurs externes.²

1.3. Les théories modernes

Au-delà des deux écoles traditionnelles vues ci-dessus, d'autres écoles managériales ont vu le jour. Nous citons deux contributions majeures (la théorie comportementale de la firme et la théorie de la contingence structurelle) que nous allons présenter dans ce qui suit.

A- La théorie comportementale de la firme :

La théorie comportementale de la firme ou la théorie du « behaviorisme »³ a été développée, en particulier, par *CYERT* et *MARCH* de la *Carnegie Mellon School*. Cette théorie se penche sur la façon dont les décisions importantes sont prises dans l'entreprise. Sa position a été qualifiée de néo-rationaliste, contrairement au modèle rationaliste de l'école classique et néo-classique. A partir d'études de cas, *CYERT* et *MARCH* montrent que dans les entreprises, il peut arriver que les individus se préoccupent plus de leurs objectifs, leurs intérêts et leurs problèmes que par la

¹ BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Gualino, 2015, p. 18.

² Idem.

³ Behaviorisme : Psychologie scientifique fondée sur l'observation et l'expérimentation empiriques des phénomènes comportementaux essentiellement conditionnés soit par les mécanismes de réponse réflexe à un stimulus soit par les interactions de l'individu avec son environnement.

réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce qui pousse cette dernière à trouver obligatoirement un compromis avec les individus afin d'éviter toute forme de conflit. En d'autres termes, ces parties prenantes sont l'objet d'un processus de négociation interne entre différentes coalitions aux objectifs indépendants.¹

Face à cette réalité de la prise de décision, la théorie comportementale de la firme s'appuie sur des principes fondamentaux, pour comprendre le processus décisionnel des entreprises :²

- Les comportements des individus composant la firme se répercutent sur le comportement de la firme, et par conséquent, ils déterminent les actions de cette dernière ;
- La firme n'a pas d'objectifs, seuls les individus et les alliances qui la composent en ont ;
- Le marché n'est pas le seul mécanisme régulant les activités de la firme ;
- La préoccupation majeure des individus de la firme est d'éviter les risques et les incertitudes ;
- Les motivations des participants dépendent de leurs personnalités, de leurs facultés cognitives et de l'environnement.

B- La théorie de contingence structurelle :

La contingence est un concept qui réunit des auteurs tels que *WOODWARD* et *MINTZBERG*, qui s'intéressent à l'influence des variables de l'environnement sur les structures des organisations. Ce qui est contingent est ce qui peut se produire ou non, ainsi nous retiendrons la notion de hasard dans l'idée de contingence. Selon ces auteurs, l'environnement ou certaines variables de contingence (la technologie, la taille de l'organisation, les caractéristiques de l'environnement) représentent des facteurs contraignants pour la prise de décisions des entreprises, et les obligent à s'adapter pour perdurer et atteindre leurs objectifs. Cette théorie rejette l'affirmation de l'école classique selon laquelle il devrait y avoir une seule structure préférable à toutes les autres, et remet ainsi en question le principe selon lequel il existe une façon unique et optimale de résoudre les problèmes des entreprises (the one best way), qu'il s'agisse de

¹ SAUSSOIS Jean-Michel, *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, édition La Découverte, Paris, 2012, pp. 63-70.

² FAVEREAU Olivier, Une influence limitée sur les économistes, *Revue française de gestion*, Volume 28, N° 139, 2002, pp. 203-211.

questions relatives à l'administration ou aux relations sociales dans l'organisation, en alternative, un autre principe est donné, selon lequel il existe autant de (best way) qu'il existe de contextes et de situations différentes.¹

Cette théorie identifie les variables qui ont un impact significatif et majeur sur la structuration des organisations, et selon cet angle de vision, des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes aux organisations qu'elles devraient prendre en considération en termes de structure et de mode de fonctionnement.²

1.4. De la fonction « personnel » à la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines a connu d'importantes évolutions depuis l'apparition des premiers services du personnel, ainsi la fonction « personnel » a émergé dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, s'est professionnalisée lentement, et est devenue la fonction ressources humaines. Par conséquent, son champ d'intervention s'est élargi passant d'un rôle uniquement administratif, à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique. *Jean FOMBONE*, dans son historique de la fonction personnel a proposé une évolution détaillée de cette dernière que nous présenterons comme suit:³

a - La fonction « personnel » : Ses principales préoccupations étaient la sélection et la fidélisation des meilleurs employés à travers la politique du salaire au rendement, la promotion en fonction de l'ancienneté, l'organisation et le contrôle des tâches.

b - L'administration du personnel : La fonction « personnel » se développe et prend une dimension de gestion bureaucratique, elle recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, elle administre les droits des employés, règle les problèmes de rémunération, de sélection du personnel, de formation, se préoccupe des conditions de vie dans l'entreprise et de l'association du personnel aux objectifs de l'entreprise sous l'aile d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures rapides et simples.

c - La gestion du personnel : Dans le sens des relations humaines, l'influence des concepts de leadership et l'émergence des syndicats, ont obligé les organisations à

¹ SAUSSOIS Jean-Michel, *Théorie des organisations*, 3^{ème} édition, édition La Découverte, Paris, 2019, pp. 32-52.

² BARABEL.M, MEIER.O, TEBOUL.T, *Les fondamentaux du management*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013, pp. 45-46.

³ PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 14^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2013, pp. 6-14.

développer et à mettre en œuvre des techniques spécialisées de gestion du personnel, notamment l'instauration de techniques de communication interne et externe, l'adaptation d'un environnement de travail (outils et équipements) aux besoins des employés, la mise en place de méthodes d'évaluation des postes ainsi qu'une grille de classification de catégories et donner de l'importance à l'information (notes de service, affichages, réunions...etc.). L'objectif premier, étant de satisfaire les besoins en personnel tout en prenant en considération l'aspect humain des employés.

d - La gestion des ressources humaines : Au cours de cette période, le progrès technologique s'est accéléré, la concurrence s'est intensifiée, l'environnement a subi des changements considérables, et les exigences en matière de personnel qualifié se sont prononcées. Le concept de gestion des ressources humaines se distingue positivement par rapport à la gestion du personnel, dans la mesure où il met l'accent sur le rôle capital de la fonction « personnel » au sein des systèmes de gestion.

Le rôle de la fonction « ressources humaines » est l'optimisation, c'est-à-dire, trouver un certain équilibre considérant tous les facteurs plutôt que de satisfaire tous les besoins, ce qui demeure impossible à réaliser. Les employés ne sont pas des ressources, mais ils sont perçus comme possédant des ressources telles que des connaissances, des capacités cognitives et de l'expérience, qui doivent être mobilisées et sur lesquelles il faut investir.¹

2. Définition de la gestion des ressources humaines et ses rôles

La gestion des ressources humaines représente une base fondamentale du développement des organisations, cette activité, à travers ses rôles, vise à améliorer différents aspects de l'organisation en faisant respecter son organigramme.

2.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Le concept de gestion des ressources humaines a longtemps fait l'objet de débats et de définitions aussi différentes les unes que les autres. Dans cette partie de notre recherche nous essayerons de cataloguer quelques définitions de ce concept.

¹ BULLA Christian, Les fiches de synthèse de la GRH, Lille, 2004, pp. 10-11

a- Définition du mot « Gestion » : Selon le dictionnaire *Larousse* : « Gestion : vient du verbe **Gérer**, s'occuper activement d'un problème, affronter une situation difficile, administrer (être le directeur ou l'administrateur) ». ¹

b- Définition du mot « Ressource » : Selon le dictionnaire *Larousse* : « Ressource : moyens financiers, moyens matériels, avoir des réserves d'énergie, d'endurance permettant de faire face, moyens intellectuels ». ²

c- Définition du mot « Humain(e) » : Selon le dictionnaire *Larousse* : « Qui possède les caractéristiques spécifiques de l'homme en tant que représentant de son espèce ». ³

d- Définition de la gestion des ressources humaines :

D'après *L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE* : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». ⁴

D'après *Patrice ROUSSEL* : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » ⁵

D'après *Yuda TIVAL* de KPMG Consulting France : « Dans la réussite des firmes, les ressources humaines constituent le premier enjeu avec la gestion des compétences et des savoirs, la motivation du personnel pour changer de comportement, l'adéquation des profils avec les postes près des clients, la révision des systèmes de mesure et d'évaluation ». ⁶

¹ Dictionnaire Larousse 2016.

² Idem.

³ Idem.

⁴ CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE.F, *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007, p. 12.

⁵ MORENO Maxime, *La gestion des ressources humaines*, Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1, 2008, p. 5.

⁶ TIVAL Yuda, *Le défi, contourner la concurrence*, édition Village Mondial, Paris, 2000, p. 23.

Nous pouvons définir la gestion des ressources humaines de manière générale, comme une discipline des sciences sociales contribuant à la création de la valeur ajoutée dans l'organisation en lui fournissant les ressources humaines dont elle a besoin en quantité, en qualité et en temps voulu pour atteindre ses objectifs dans un contexte bien défini.

2.2. Les rôles de la gestion des ressources humaines

Bien que différents auteurs aient élaboré plusieurs concepts sur le rôle de la gestion des ressources humaines, il est utile de s'appuyer sur un modèle pour les illustrer. Le plus célèbre d'entre eux est celui élaboré par *Dave ULRICH* entre 1996 et 1997, qui, par ce modèle, tente d'aller au-delà de l'image, parfois définie comme paperassière de la gestion des ressources humaines et d'ouvrir de nouveaux horizons pour les rôles qu'elle pourrait endosser à l'avenir.¹

Il estime qu'à mesure que la concurrence entre les entreprises s'intensifiait, la fonction « ressources humaines » a été sous exploitée et mal utilisée, car elle se limitait trop souvent à la gestion administrative du personnel et à la planification des licenciements.²

ULRICH propose (04) grands rôles (missions) de la fonction « ressources humaines », qui la propulsent au rang de levier majeur de la compétitivité des entreprises:³

- **Un expert administratif et un gestionnaire de gaspillage :** Les professionnels des ressources humaines doivent s'assurer que leurs activités sont parfaitement adaptées, correctement mises en œuvre, efficaces et optimales (réduction des coûts, amélioration de la qualité des services internes).

- **Le champion des employés :** Les professionnels des ressources humaines sont considérés comme champions des employés quand ils réussissent à lier les besoins des travailleurs et leur contribution au succès de l'organisation. Le résultat obtenu sera forcément plus d'engagement de leur part et une amélioration de leurs compétences.

¹ CADIN Loic, GUERIN Francis, La gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, édition Dunod, 2015, p. 33.

² GILBERT Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, Paris, 2006, pp. 14-15.

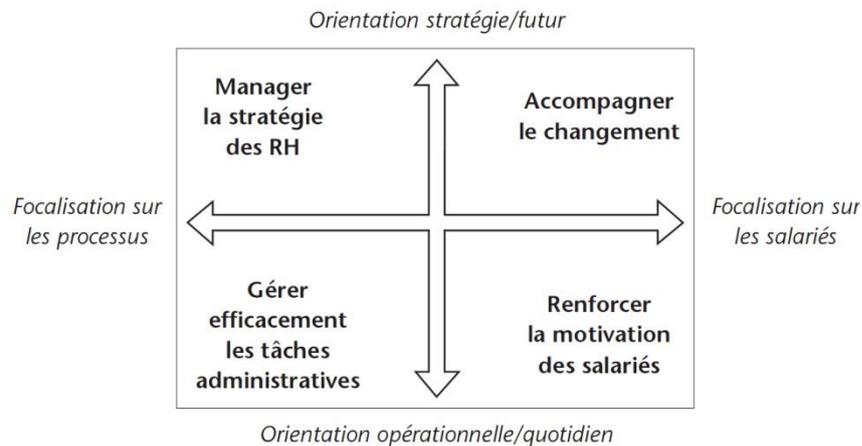
³ LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 14^{ème} édition, édition Gualino, Paris, 2020, pp. 21-23.

- **Un partenaire stratégique** : Les professionnels des ressources humaines sont des partenaires stratégiques lorsqu'ils participent au processus d'élaboration de la stratégie business, et quand ils imaginent des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines qui s'alignent avec la stratégie business.

- **Le partenaire du changement** : Les professionnels des ressources humaines sont des agents de changement s'ils sont en mesure d'identifier et de mettre en place des processus permettant de gérer le changement.

La fonction ressources humaines, à travers ces rôles, doit pouvoir créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

Figure 2 : Modèle bidimensionnel des rôles de la gestion des ressources humaines de Dave ULRICH



Source : GILBERT Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, paris, 2006, p. 14.

Les quatre rôles de la fonction ressources humaines peuvent être visualisés sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier axe du modèle d'ULRICH, distingue les missions de la gestion des ressources humaines focalisées sur les processus de celles concentrées sur les salariés. Le second axe, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du court terme (le quotidien) et celles orientées vers une gestion plus stratégique centrée sur la réalisation des objectifs futurs (long terme).¹

¹ GILBERT Patrick, op.cit., pp. 14-15.

Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Les pratiques de la gestion des ressources humaines constituent un ensemble d'activités de la fonction ressources humaines spécifiques à chaque organisation, ainsi ces pratiques diffèrent d'une organisation à une autre. Cependant, de nombreux auteurs se sont mis d'accord sur certaines d'entre elles que nous jugeons utile de cataloguer dans ce qui suit.

1. Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'entreprise, puisque les candidats et le grand public, peuvent voir ses manifestations. Les deux principales sont la communication liée au recrutement (annonces de recrutement, sites internet d'entreprises ou d'intermédiaires spécialisés dans le recrutement...etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement est sans aucun doute la pratique la plus médiatisée de la gestion des ressources humaines.¹

1.1. Le recrutement du personnel

La qualité du recrutement dépend de la parfaite adéquation entre la personne recrutée et les besoins immédiats et futurs de l'entreprise. Le recrutement du personnel est une situation dans laquelle les compétences humaines sont évaluées selon des règles déontologiques, et dont la réussite, dépend de la définition et de la description détaillée et réaliste du poste à pourvoir, de l'identification des profils correspondants, de la recherche de candidats compétents, et enfin, de la réussite de leur intégration au sein de l'entreprise.²

1.2. Le processus de recrutement

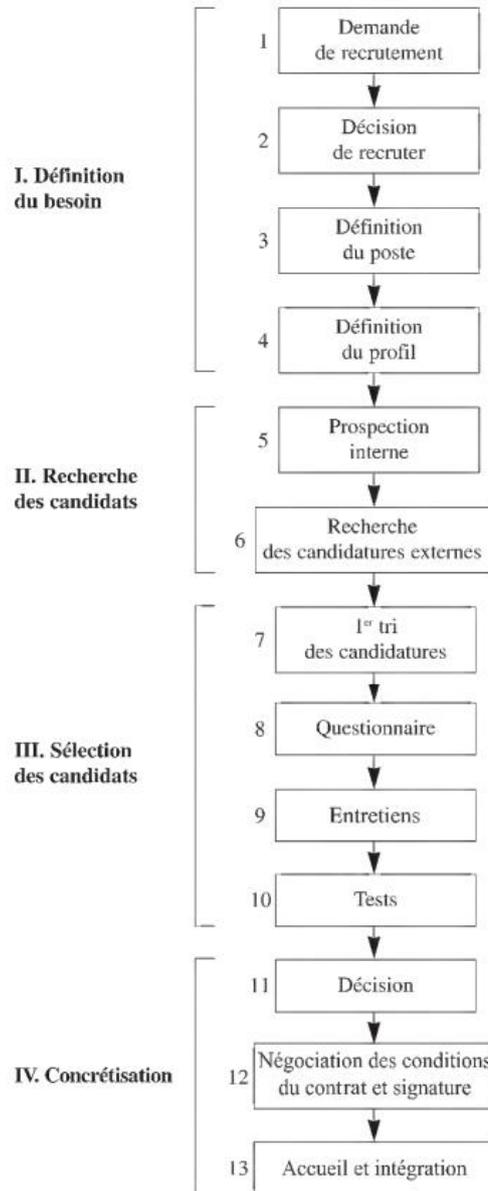
Le processus de recrutement du personnel est un ensemble d'activités de recherche de main d'œuvre à l'intérieur ou à l'extérieur d'une entreprise. Qui dit ensemble d'activités, dit étapes, c'est pourquoi il est question d'un processus décisionnel long et

¹ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2012, p. 299.

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p. 61.

complexe.¹ Autrement dit, il n'y a pas une étape précise qui serait décisive, mais plutôt une série d'étapes qui contribuent à la prise de décision finale, dont l'objectivité et la qualité priment. Il n'existe pas non plus un décideur unique, mais bien de multiples acteurs dont le rôle peut être crucial dans la décision finale.²

Figure 3 : Les différentes phases du recrutement



Source : PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p. 62.

¹ HAEGEL Annick, La boîte à outils des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2020, p. 40.

² GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2014, p. 68.

2. La formation

La formation est une pratique stratégique de gestion des ressources humaines, un facteur clé de la création de valeur pour une entreprise et un outil de renforcement du capital humain. Les entreprises ont l'obligation d'adapter en permanence leurs employés à l'évolution de leurs emplois. Dès lors, la formation apparaît comme une condition sine qua non à la sécurisation du parcours professionnel des employés et à la compétitivité de l'entreprise.¹

La formation est un ensemble d'actions dont le but ultime, est celui de mettre à la disposition de l'entreprise, des employés et des groupes de travail compétents. Par conséquent, la formation représente donc l'ensemble des activités éducatives qu'un individu peut entreprendre, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, ainsi que de connaissances et pratiques pertinentes dans son travail comme dans sa vie quotidienne.²

2.1. Les enjeux de la formation

Il existe de nombreux objectifs de la formation. Parmi les plus importants, nous pouvons citer :³

- La formation permet d'adapter les employés à des tâches spécifiques ;
- La formation permet à la direction d'identifier les employés les plus aptes à une promotion ;
- La formation permet d'améliorer le statut socioprofessionnel des employés par des promotions ;
- La formation permet de maintenir un degré de compétitivité nécessaire au progrès de l'entreprise ;
- La formation permet à l'employé et à l'entreprise de s'adapter aux changements ;
- La formation permet d'assurer une adéquation entre les capacités intellectuelles et les connaissances des employés ;
- La formation permet de maintenir un degré de compétition entre les employés de l'entreprise, ce qui est bénéfique à cette dernière ;

¹ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, op.cit., p. 521.

² BARRAUD.J, GUILLEMIN.M, KITTEL.F, La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008, pp. 91-94.

³ SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des ressources humaines, Montréal, 2^{ème} édition, édition De Boeck, Paris, 2001, pp. 333-335.

- La formation permet aux employés d'utiliser efficacement les outils de travail et les équipements de l'entreprise et ainsi augmenter la performance, améliorer la qualité des produits, réduire les coûts, réduire les pertes et les accidents de travail ;
- La formation permet à l'employé de s'accomplir et de se sentir important au sein de l'entreprise (l'estime de soi).

2.2. Le plan de formation

Le plan de formation planifie et organise la formation en fonction des objectifs fixés et sa mise au point, traduit les choix de la politique de formation en matière d'actions de formation.¹

Outre les aspects juridiques, il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de trois à cinq ans) afin de développer le capital humain et d'aligner les compétences des travailleurs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, offrant ainsi aux salariés des opportunités de progression pour améliorer leur position et leur statut au sein de l'entreprise à travers des promotions. Le plan de formation comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories bénéficiaires et la manière dont les actions seront évaluées. Par conséquent, pour une exécution optimale du plan de formation, la direction doit impérativement prendre en considération ce qui suit :²

* **L'analyse des besoins en formation** : Elle repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles et futures de l'entreprise.

Les procédures d'appréciation : Cela s'effectue au moyen d'une enquête auprès du personnel, alliant des entretiens et des questionnaires qui permettent de définir les besoins de développement des compétences.

L'analyse des emplois : Permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour une maîtrise plus complète de la situation professionnelle.

¹ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016, p 169.

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, pp. 172-173.

Les entreprises disposent de :

Référentiels de compétences : Pour les principaux emplois afin d'identifier les compétences à développer pour chaque salarié.

Bilans de compétences : Plus approfondies que les référentiels de compétences, ils permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

* **Les choix de la politique de formation** : La politique de formation représente l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. Elle répond aux besoins de l'organisation et aux attentes du personnel. Le droit à la formation professionnelle rend les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Les principaux choix portent sur les objectifs de la formation, le budget, les contenus, les bénéficiaires, les modalités (durée, moyens externes ou internes, formation pendant ou en dehors des heures de travail, formules pédagogiques), le développement du e-learning (formation via Internet) et de l'utilisation de l'ensemble des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), des MOOC (Massive open online course) disponibles et le développement du coaching¹.

Les entreprises développent des bases de connaissances grâce aux solutions de *knowledge management*² en numérisant des données, ensuite en les transformant en informations, et ces informations en savoir.

3. La rémunération

La rémunération représente un coût pour l'entreprise, cependant, l'importance que lui accorde le salarié, lui permet d'exercer une grande influence sur l'implication du personnel. Par conséquent, la gestion de la rémunération devient de plus en plus importante dans la gestion stratégique des ressources humaines.³

¹ Coaching : Aide à la prise de décision, au développement du leadership et de l'efficacité.

² Knowledge management : La gestion de la connaissance est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise.

³ BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, RH au quotidien, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2015, pp. 300-303.

La rémunération comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, et les avantages matériels.¹

3.1. La rémunération globale

Les travailleurs sont rémunérés pour leurs contributions dans l'entreprise. La rémunération globale comprend l'ensemble des rétributions reçues par les travailleurs pour leurs services ou leur travail. Elle peut être subdivisée en deux grandes composantes :²

* **La rémunération directe** : Inclut les salaires, les primes d'inconvénients et la rémunération variable:

- **Le salaire** : Correspond au montant d'argent qu'un travailleur reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire selon les pays.

- **Primes d'inconvénients** : Certains employés peuvent recevoir des primes d'inconvénients ou des montants forfaitaires parce qu'ils réalisent leur travail dans des conditions particulières (heures supplémentaires, un quart de travail de soir ou de nuit, travail dans des lieux éloignés, travail de fin de semaine ou lors de congés, travail dans des conditions dangereuses ou nocives pour la santé...etc.).

- **La rémunération variable** : elle couvre (les primes, les actions...etc.).

* **La rémunération indirecte** : Elle représente tout ce qui n'est pas versé en espèces, elle comprend :

- **Les avantages sociaux** : retraite, assurances...etc.

- **Le temps chômé** : congé de maladie, de maternité, de paternité, de décès ou de mariage...etc.

- **Les avantages complémentaires** : dépenses remboursées par l'employeur comme celles liées à une voiture, à des frais de scolarité...etc.

¹ MORENO Maxime, op.cit., p. 43.

² St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, Canada, 2004, pp. 418-419.

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter les obligations légales et les dispositions conventionnelles et contractuelles. Les règles les plus importantes à respecter sont :¹

- L'existence du SMIC (salaire minimum de croissance) ;
- L'existence de rémunérations minimales conventionnelles (toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié) ;
- L'interdiction des discriminations (à travail égal, salaire égal, sinon justifier les écarts);
- L'obligation de négociation.

3.2. L'importance de la gestion des salaires

Le salaire constitue l'élément principal de la rémunération globale d'un employé (soit 60% de celle-ci). Ainsi, la gestion des salaires est importante, puisqu'elle peut influencer la réalisation de plusieurs objectifs organisationnels, notamment:²

- Contrôler les coûts de l'entreprise ;
- Réduire les salaires afin de réduire les coûts de main d'œuvre ;
- Inciter les employés à adopter certaines attitudes ou certains comportements ;
- Encourager l'innovation et la créativité en accordant une politique salariale basée sur les compétences ;
- Accorder les meilleurs salaires sur le marché afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés ;

Nous déduisons qu'il est important que l'entreprise établisse ses priorités, puisque ces dernières déterminent les pratiques de rémunération.

4. L'information et la communication

La communication interne, qu'elle soit individuelle ou collective, permet d'organiser et de gérer les flux d'information circulant au sein d'une entreprise et de diffuser l'information de manière claire et efficace. La diffusion de l'information peut mobiliser l'enthousiasme des employés, accroître le sentiment d'appartenance des individus à

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, p. 107.

² Le GALL Jean-Marc, La gestion des ressources humaines, 6^{ème} édition, édition PUF, Paris, 2002, pp. 75-80.

l'entreprise et favoriser l'interaction et la dynamique globale.¹

4.1. Les outils d'information et de communication

Le développement des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) et la généralisation de l'intranet dans toutes les entreprises a influencé positivement l'accès des employés aux informations, et favorisé la promotion de l'information ascendante. C'est ainsi que les portails d'entreprise révolutionnent la communication interne en supprimant les barrières entre les services et développent une certaine transparence entre les hiérarchies. Nous distinguons deux types d'information :²

a- L'information descendante

Elle se développe et circule à travers l'intranet, les écrits et les réunions. Les plus fréquents sont :

Le livret d'accueil : Il présente l'entreprise dans son contexte et environnement, et met en évidence la lumière sur les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

La plaquette de présentation de l'entreprise : C'est un support de communication qui présente l'entreprise au public extérieur en leur faisant découvrir son histoire, ses réalisations, ses métiers, ses produits et services, ses projets et ses valeurs.

Le journal d'entreprise : C'est un support périodique d'information sur l'entreprise. Il peut prendre l'aspect d'un magazine, d'une newsletter interne ou d'un court métrage audiovisuel présentant diverses informations, qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

Les publications diverses : L'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Elle peut concerner certains domaines de la politique de ressources humaines (la politique de rémunération, document sur un nouvel accord...etc.)

La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) : Certaines entreprises choisissent de publier en ligne ces documents parfois présentés sous la forme illustrée et commentée d'un rapport social.

La diffusion d'un bilan social personnalisé : C'est un document qui contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa

¹ JOLY Bruno, La communication, édition De Boeck Supérieur, Belgique, 2009, pp. 7-10.

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, pp. 214-222.

rémunération, ses avantages, sa formation et ses droits acquis.

Les réunions et conventions : Elles représentent un moyen de communication permettant de partager un certain niveau de connaissance sur un sujet. Elles sont organisées en cascade tout le long de la ligne hiérarchique, de ce fait elles confirment le statut du cadre et du manager dans le processus de l'information descendante. Il existe aussi des conventions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, où la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, ou répond aux questions préalables ou immédiates. Ces assemblées concernent soit la totalité du personnel, soit les cadres.

b- L'information ascendante

La remontée de l'information est essentielle. Cette ascendance s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation:

L'observation sociale et les baromètres d'engagement : Les enquêtes d'opinion, les baromètres et les sondages permettent de:

- Connaître en profondeur le climat social ;
- Faire apparaître l'image interne de l'entreprise ;
- Recenser et analyser les attentes et les motivations du personnel ;
- Mesurer l'efficacité des politiques des ressources humaines.

Les baromètres sont composés de questions relatives aux différentes dimensions de l'implication et de l'engagement organisationnel des salariés. Leur objectif, c'est de mesurer le niveau d'implication et d'engagement des travailleurs. Les résultats sont analysés par sexe, par familles de fonctions, par tranche d'âge, par ancienneté...etc.

Les groupes de concertation : Ce sont des groupes dont le but est de trouver des solutions créatives à certains problèmes qui se posent dans l'entreprise.

4.2. Le rôle de la hiérarchie dans la communication

Pour assumer sa responsabilité en matière d'information et de communication, le responsable hiérarchique doit tenir quelques rôles :¹

Faire descendre l'information et partager une vision : Le responsable hiérarchique est un représentant de la direction générale au sein de son service ou de sa division. De

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, p. 222.

ce fait, il représente un point de relais pour faire descendre l'information et faire partager la vision de l'entreprise.

Faire remonter l'information : Ce rôle est délicat et source de conflits puisque le responsable hiérarchique est un point de liaison entre les éléments de son service et la direction générale. Par conséquent, il s'agit d'être simultanément le représentant de l'entreprise dans son service et le représentant de son service dans l'entreprise.

Faire circuler l'information : Les NTIC (Nouvelles technologies d'information et de communication) décentralisent l'information en libérant ses flux horizontalement dans l'entreprise. Elle ne passe plus nécessairement par la ligne hiérarchique.

Faire entrer l'information dans l'entreprise : Les responsables doivent veiller à ce que les informations en provenance de l'environnement extérieur soient collectées, traitées et diffusées dans l'entreprise.

Représenter l'entreprise à l'extérieur : Cette fonction de représentation a rarement été déléguée dans le passé, restant un privilège propre au chef d'entreprise, mais parfois, déléguée à son porte-parole désigné. Pourtant, en rencontrant une personne extérieure à son entreprise, on devient automatiquement son représentant auprès d'elle.

Participer activement aux réseaux sociaux numériques internes : Les réseaux sociaux d'entreprise jouent un rôle croissant dans la circulation de l'information et de la communication. Les responsables hiérarchiques ont un rôle d'acteur et d'animateur de communautés.

Conclusion du Chapitre I

Les théories de la gestion des ressources humaines ont pour objet de décrypter le fonctionnement des organisations dans le but d'exposer une meilleure compréhension des pratiques managériales. Chaque courant présente des limites et des apports qui éclairent les managers, ce qui les rend complémentaires.

L'évolution qu'a connue la gestion des ressources humaines au fil du temps, a fait évoluer la conception de l'homme dans le milieu professionnel. Après avoir été longtemps considéré par les classiques comme un coût à réduire et une machine de travail utilisée de façon optimale pour augmenter la productivité, et que sa seule motivation était d'ordre financier. L'école des relations humaines apporta une nouvelle perspective de compréhension du comportement des individus dans le milieu professionnel. De nouveaux concepts émergent, tels que la psychologie de l'employé, ce qui le motive au travail et ainsi, le concept de carrière commença à prendre forme.

Dans une vision plus contemporaine, les théories modernes accordent une attention particulière aux comportements des travailleurs qui désormais, ont différentes motivations et des objectifs à atteindre, mais qui doivent cependant, se conformer à la ligne directrice de l'entreprise, à sa stratégie générale et à son objectif business. La gestion des carrières est de plus en plus prise en considération puisqu'elle représente dorénavant un facteur important pour les employés. Le statut du travailleur a évolué considérablement, il est devenu une source de richesse pour l'entreprise, un élément clé pour sa compétitivité et un avantage concurrentiel par ses capacités intellectuelles et professionnelles.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines permettent une gestion aussi optimale qu'efficace du capital humain. Les dirigeants usent de pratiques comme le recrutement, la formation, la rémunération et la communication pour attirer et retenir les meilleurs employés, et les mobiliser afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Chapitre II

Le cadre conceptuel de la gestion des carrières

Chapitre II : Le cadre conceptuel de la gestion des carrières

Introduction

La concurrence étant plus féroce que jamais, l'entreprise doit tout mettre en œuvre pour garder son capital humain. Par conséquent, une démarche prévisionnelle doit alors être mise en place, afin de mettre en pratique un plan de gestion des carrières. Un salarié a tendance à se projeter dans le futur et pour cela, il a besoin d'avoir une visibilité claire au sein de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise doit trouver une adéquation entre l'implication et la motivation du personnel de façon efficace.

La perception de l'individu à l'égard de la gestion des carrières a évolué au fil du temps. Cette gestion n'est plus assumé par l'entreprise uniquement, les individus sont aussi maîtres de leur destin, et devraient prendre leur carrière en main afin de satisfaire leurs ambitions et réaliser leurs objectifs et aspirations personnels.

Pour prétendre à des aspirations et à des avantages professionnels, un salarié doit se distinguer et fournir les efforts adéquats. Cependant, l'interprétation des efforts fournis et la qualité de travail effectué reste subjective du point de vue de l'individu et a une incidence sur la motivation et la satisfaction de ce dernier.

Dans ce chapitre, nous passerons en revue le concept de la gestion des carrières et la motivation à travers les sections suivantes :

- Section 1 : Généralités sur la carrière et la gestion des carrières
- Section 2 : Système de gestion des carrières, mobilité professionnelle et motivation du personnel

Section 1 : Généralités sur la carrière et la gestion des carrières

La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, elle constitue à la fois une pratique et un champ d'étude qui a suscité l'intérêt des sciences de la gestion et des auteurs à partir des années 1990.

1. La gestion des carrières

Pour définir la gestion des carrières, nous aborderons d'abord le concept de carrière et son évolution au fil du temps, ainsi que quelques notions liées à la carrière.

1.1. Définition de la carrière

Selon le dictionnaire *Larousse* : « La carrière est la profession à laquelle on consacre sa vie et elle comporte des étapes. Vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir ». ¹

D'après *Chloé GUILLOT-SOULEZ* : « La carrière est une succession d'emplois occupés par un individu au cours de sa vie. La notion de carrière fait référence à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise ». ²

D'après *Jean-Marie PERETTI* : « Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». ³

D'après *Charles-Henri AMHERDT* : « La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ». ⁴

La carrière se définit de manière générale, comme une suite d'activités et de fonctions en relation avec le travail qu'occupe un individu au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes, des réactions et des comportements particuliers.

¹ Dictionnaire Larousse 2016.

² GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 9ème édition, édition Gualino, Paris, 2017, p. 51.

³ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2004, p. 219.

⁴ EMERY Yves, GONIN François, Gérer les ressources humaines, 3^{ème} édition, édition PUUR, 2009, p. 256.

1.2. Evolution du concept « Carrière »

En France, quelques pionniers inspirés par l'exemple de quelques entreprises multinationales, ont commencé à étudier cette notion à partir des années 1960, ainsi nous pouvons distinguer (03) grandes périodes de son évolution :¹

a - Les années 1960 : La carrière faisait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail pour quelqu'un d'autre.

b - Entre 1960 et 1980 : Cette période a vu émerger le concept de planification des ressources humaines. Ainsi, la carrière fait référence au parcours conjoint du salarié et de l'organisation dans le temps.

c - Les années 1990 : Cette période est marquée par des changements technologiques conséquents, et une métamorphose de beaucoup de métiers. Les travailleurs s'investissent dorénavant dans le développement de leur carrière afin de réaliser leurs objectifs personnels, et les entreprises s'efforcent de créer une atmosphère favorisant le développement des compétences et des capacités de leurs employés pour atteindre leurs objectifs.

1.3. Définition de la gestion des carrières

D'après *Jean-Luc CERDIN* : « La gestion des carrières regroupe l'ensemble des activités de l'organisation visant à satisfaire les besoins futurs de l'entreprise. Cet ensemble comprend la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ²

D'après *Bernard MARTORY* et *Daniel CROZET* : « La gestion des carrières est l'ensemble des activités visant à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels ». ³

D'après *Chloé GUILLOT-SOULEZ* : « La gestion des carrières consiste à établir les parcours de carrière et la chronologie successive des postes occupés par les salariés afin d'assurer une adéquation entre les attentes et potentiels des salariés, et les besoins de

¹ GIRAUD Laurent, ROGER Alain, Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, Revue Humanisme et entreprise, N°302, 2011, pp. 13-16.

² CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, éditions EMS, 2000, p. 27.

³ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, édition Dunod, 2016, p. 75.

l'entreprise. Pour y parvenir de manière efficace, cela nécessite une coordination, un contrôle et une participation des responsables ». ¹

La gestion des carrières se définit de manière générale comme une activité essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines visant à planifier, à organiser, à contrôler et à diriger le parcours et la progression professionnels des travailleurs en conciliant leurs qualifications à leurs aspirations, de la manière qui leur permet d'atteindre le plus haut niveau de compétence et de réussite possibles offrant ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel.

1.4. Notions liées à la carrière

Nous présenterons dans ce qui suit quelques notions liées à la carrière :

Le Poste de travail : Aussi appelé « position », il renvoie à l'entreprise car c'est elle qui définit le contenu et l'arrangement des tâches à effectuer, donc c'est un ensemble de tâches effectuées par un individu dans une organisation ou une entreprise et pour lesquelles il est rémunéré. ²

L'emploi : Se rapporte à une formation précise, à une expérience et à un statut. Il rassemble des positions ou des postes semblables dans la même entreprise et qui exigent certaines qualifications. L'entreprise définit le contenu et l'arrangement des tâches à effectuer. ³

La Profession : Le dictionnaire *Larousse* définit la profession comme un : « Métier de caractère intellectuel, artistique...etc., qui donne une position sociale plus ou moins prestigieuse ». ⁴

Jadis, on associait le terme « profession » à celui de profession libérale ayant un certain prestige social ou intellectuel comme un avocat ou un médecin. ⁵

Le Métier : Ce terme désigne un ensemble d'emplois liés par la même maîtrise technique. Il se rapporte aux activités manuelles. ⁶

¹ GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit., p. 52.

² MICHON François, SEGRESTIN Denis, L'Emploi l'entreprise et la société, édition Economica, Paris, 1990, pp. 279-280.

³ Idem.

⁴ Dictionnaire Larousse 2016.

⁵ DUPONT Pierrette, GONZALEZ Marisa Pereira, Pour une meilleure compréhension des termes en orientation. Cahiers de la recherche en éducation, Volume 3, Numéro 1, 1996, p. 17.

⁶ Idem.

L'effectif : Selon le dictionnaire *Larousse* : « L'effectif est un nombre réel d'individus composant un groupe ». ¹

1.5. L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise afin de maintenir et de développer sa compétitivité. La clé de cette dernière c'est le capital financier, le capital technique, et surtout le capital humain. Pour motiver ce dernier, l'entreprise prévoit des plans de formation et des plans de carrières. ²

La gestion des carrières demeure une activité pertinente et cruciale pour les entreprises, comme pour les salariés. Avec les changements technologiques et les moyens modernes d'apprentissage et de formation, les employés sont de plus en plus compétents et aspirent à un travail épanouissant et des possibilités d'évolution personnelle qui représentent des sources de motivation importantes pour eux, nous pouvons différencier l'importance de la gestion des carrières pour les individus de celle pour les entreprises dans ce qui suit : ³

*** L'importance de la gestion des carrières pour l'individu :**

- Avoir une sécurité d'emploi ;
- Possibilités de développement professionnel, en d'autres termes, pouvoir développer ses compétences ;
- S'intégrer socialement et professionnellement dans l'entreprise ;
- Une plus grande satisfaction en termes d'estime et de reconnaissance (Obtenir une promotion, avoir plus de responsabilités, de pouvoir, d'influence...etc.) ;
- Valoriser son potentiel et l'utiliser dans l'accomplissement de son travail.

*** L'importance de la gestion des carrières pour l'organisation :**

- Une meilleure satisfaction des besoins en ressources humaines ;
- Une plus grande productivité des salariés.
- Utiliser et développer le potentiel de son capital humain ;
- Avoir un personnel compétent et motivé pour assurer une relève de qualité ;

¹ Dictionnaire Larousse 2016.

² DOLAN Simon, SABA Tania, La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5ème édition, édition ERPI, 2013, p. 343.

³ DOLAN, SABA, JACKSON, SCHULER, La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème édition, édition Village Mondial, 2001, pp. 350-351.

- Renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés pour atteindre ses objectifs.

1.6. Les stades de la carrière (*Douglas HALL, 1976*)

Au cours d'une carrière, les individus et leurs situations changent, par conséquent, ils traversent différentes étapes de carrière. Ces étapes représentent un cycle de vie dont l'âge apparaît comme un paramètre central pour interpréter la succession des différentes étapes de carrière. Il existe de nombreux modèles de carrière de différents auteurs, décrivant les différentes étapes de carrière. Cependant, le modèle de *Douglas HALL* à quatre phases reste le plus connu.

Dans l'élaboration de son modèle, *HALL* présente la carrière comme un parcours divisé en quatre grandes étapes en fonction de l'âge. A chaque étape de carrière, l'individu se caractérisera par différents comportements et attitudes au travail afin de satisfaire ses besoins et objectifs. Ces étapes sont les suivantes:¹

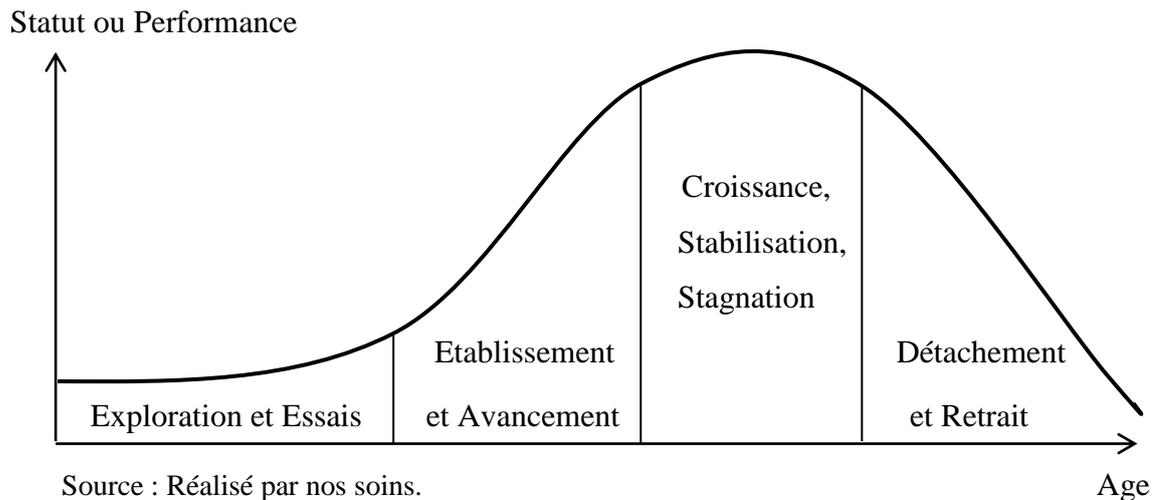
* ***Exploration et essais (de 5 à 25 ans)*** : Au cours de cette première période, l'identité de l'individu se construit, il expérimente différentes orientations et expériences professionnelles dans plusieurs organisations et cherche sa voie, cette phase de sa vie se caractérise par une performance et un statut faibles ;

* ***Etablissement et avancement (de 26 à 40 ans)*** : C'est une période de socialisation et de croissance qui se caractérise par le développement des compétences et une montée en puissance de la performance et du statut (obtention de promotions, une forte mobilité) ;

* ***Croissance, stabilisation ou stagnation (de 41 à 65 ans)*** : Cette période correspond à la mi-carrière, l'individu éprouve toujours le besoin de progresser et de se maintenir dans sa position. Cependant, il peut être confronté à la stagnation (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum). Ce stade se caractérise par des différences conséquentes entre les individus ;

* ***Détachement et retrait (65 ans et plus)*** : Lors de cette période, l'individu commence à se désengager et se détacher progressivement de sa carrière pour diverses raisons et contraintes (dépassé par la technologie, les nouvelles techniques, défaillances personnelles...etc.). Ce stade se caractérise par une diminution des performances et du statut.

¹ GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit., pp. 54-55.

Figure 4 : Les stades de la carrière selon le modèle de Douglas HALL (1976)

2. Les modèles de carrières

La majorité des modèles de carrières ont été conçus par des psychologues et des spécialistes en ressources humaines. Ces modèles aident les individus à mieux analyser et comprendre ce qui leur conviendrait le mieux dans leur vie professionnelle.

2.1. La carrière organisationnelle traditionnelle

La carrière organisationnelle traditionnelle regroupe un ensemble de modèles partageant la même approche et affirmant que la carrière se rapporte à une organisation dans laquelle le salarié peut avoir l'ambition de gravir les échelons hiérarchiques définis préalablement selon une logique de progression. Ainsi, la carrière est une combinaison d'expériences professionnelles dans différents services et départements de l'entreprise et d'une progression horizontale ou verticale vers des postes clés. En d'autres termes, la carrière est une séquence d'emplois occupés par l'individu dont les augmentations de salaire liées aux évolutions dans l'entreprise représentent un critère de réussite. Pour définir la carrière organisationnelle en gestion, nous allons aborder le modèle des stades de carrière de *Donald SUPER* en 1957 et le modèle des ancrs de carrière d'*Edgar SCHEIN* en 1978 dans ce qui suit :¹

a - Modèle des stades de carrière (Donald SUPER, 1957) :

SUPER avance que les choix de carrière et son développement sont le résultat d'un long processus continu qui va de l'enfance à la vieillesse et non un événement unique

¹ El AKREMI Assâad, GUERRERO Sylvie, NEVEU Jean-Pierre, Comportement organisationnel (Volume 2), édition De Boeck, Belgique 2006, pp. 145-149.

dans une vie. Les personnalités des individus et leurs intérêts diffèrent vis-à-vis du travail, ce qui entraîne une dissimilitude entre leurs choix et leur développement de carrière. Les préférences et les compétences professionnelles des individus évoluent en fonction du temps et ces changements se résument en une série d'étapes :

- Stade de la croissance : Curiosité et rêves professionnels ;
- Stade de l'exploration : Spécification et réalisation ;
- Stade de l'établissement : Stabilisation, consolidation et avancement ;
- Stade du maintien : Conservation de position, innovation, mise à jour et développement des compétences ;
- Stade du désengagement : Ralentissement, détachement, planification de la retraite, et vie de retraité.

Le modèle de *SUPER* avance l'existence de différences d'attitudes et de comportements des individus en fonction des stades de carrière.

b - Modèle des ancrs de carrière (Edgar SCHEIN, 1990) :

Le modèle des ancrs de carrière consiste à étudier les motivations dominantes chez l'individu. Ces motivations représentent des sources d'orientation de sa carrière. Ce modèle permet de comprendre les choix professionnels des individus, et de sortir du fatalisme des stades de carrière. Par conséquent, ce modèle avance que la direction d'une carrière est canalisée par différentes ancrs naissantes des expériences de travail, que l'individu n'est pas prêt à abandonner quand il est dans l'obligation de faire un choix. Ces ancrs de carrière peuvent aider comme contraindre l'individu dans ses choix, si bien qu'elles lui permettent de définir ses propres critères de réussite.

Les ancrs de carrière définissent le choix de carrière des individus en se basant sur des variables comme la rémunération, la motivation au travail, la satisfaction au travail, qui les prédisposent à choisir un emploi parmi d'autres. Ces variables peuvent expliquer les résultats de carrière « career outcomes » des individus.

La principale hypothèse de *SCHEIN* précise que, s'il y a une adéquation entre les individus, leur ancre de carrière et leur environnement de travail, alors il y a une forte probabilité qu'ils atteignent un niveau prometteur de résultats de carrière. Ces ancrs, sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les définitions des ancrs de carrière (Edgar SCHEIN, 1990)

Compétence technique	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'être lié à un domaine de compétences techniques - Utilisation de compétences techniques spécifiques - Recherche de reconnaissance liée à l'expertise
Compétence managériale	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'un statut et de responsabilités - Reconnaissance liée à la promotion (Mobilité verticale)
Autonomie / Indépendance	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de ne pas être contraint par des règles organisationnelles - Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie
Sécurité / Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'un emploi stable (Continuité dans l'emploi ou dans une entreprise) assurant un bon salaire - Reconnaissance liée à la loyauté
Créativité entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de créer de nouveaux concepts, produits...etc - Reconnaissance liée à la créativité et aux talents
Service	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunité de refléter la mission de l'entreprise - Reconnaissance liée au dévouement à une cause
Défi	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de compétition, de s'autotester et d'un niveau de difficulté à franchir - Reconnaissance liée au défi
Style de vie / Qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliation entre vie privée et vie professionnelle - Reconnaissance liée à la flexibilité désirée (Horaires flexibles, travail à distance...etc)

Source : El AKREMI Assâad, GUERRERO Sylvie, NEVEU Jean-Pierre, Comportement organisationnel (Volume 2), édition De Boeck, Belgique 2006, p. 149.

Selon SCHEIN, l'individu développe une ancre de carrière à partir de ses premières expériences de travail. Ses travaux définissent les ancrs de carrière comme des concepts incluant la perception par l'individu de ses valeurs, de ses capacités et de ses talents professionnels, et un sens développé de ses motivations, besoins et objectifs relatifs à la carrière. Les ancrs de carrière ont la force d'influencer et mener l'individu vers un contexte de travail en accord avec ses aptitudes, ses valeurs et ses motivations.

SCHEIN affirme que chaque individu possède une seule ancre de carrière et qu'il ne peut pas en avoir plus, dans le cas contraire, cela veut dire qu'il n'a pas eu assez d'expériences de travail pour qu'il puisse découvrir ses priorités, qui vont à leur tour déterminer ses choix. Les divergences entre l'individu et son organisation entraîneront des résultats négatifs (faible niveau de réussite de carrière, changement d'emploi).

2.2. La carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle)

La notion de carrière nomade porte une autre vision du cheminement d'une carrière professionnelle. A cet effet, *Karl WEICK* conteste la notion de continuité de la carrière et le fait qu'elle se résume en un processus continu d'ascension professionnelle au sein d'une seule et même entreprise, et donc d'une relation de long terme entre l'individu et son employeur. Dans cette même optique, *WEICK* pense que la fonction ressources humaines n'est pas l'unique intervenant dans la planification des parcours des travailleurs.¹

Les changements que subissent les organisations et l'évolution des attentes des individus ont incité les chercheurs à dépasser cette vision traditionnelle de la carrière. Ainsi, les observations de terrain auprès d'individus ayant vécu différentes expériences au sein de bon nombre d'entreprises, ont conduit à l'émergence de la notion de carrière nomade « boundaryless career » qui renvoie à des modèles de mobilité impliquant des changements d'entreprises volontaires et donc le passage entre différents employeurs. Cela a accentué le rôle de l'individu dans la gestion de son parcours professionnel. Par conséquent, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation.²

Le concept de carrière nomade repose sur le principe qu'une carrière n'est plus contrainte par les frontières de l'entreprise. Cette notion de « boundaryless career » présente à la fois des avantages et des inconvénients pour les entreprises. En effet, dans un contexte de réduction des effectifs et du marché interne, les carrières nomades facilitent la mobilité des salariés d'une entreprise à une autre grâce à leurs compétences

¹ BENDER Anne-Françoise, CADIN Loïc, de SAINT GINIEZ Véronique, PRINGLE Judith, Carrières nomades et contextes nationaux, *Revue Gestion des ressources humaines*, N°37, 76-96, Novembre 2000, pp. 4-6.

² BAILLY Anne-Françoise, CADIN Loïc, de SAINT GINIEZ Véronique, Congrès : Les « carrières nomades », 1998, p. 113.

et qualifications. En contrepartie, cette mobilité extra-organisationnelle des salariés pousse les entreprises à développer des stratégies pour retenir ces compétences.¹

2.3. Modèle de carrière de (K.R. BROUSSEAU & M.J. DRIVER, 1996)

Plusieurs auteurs avancent la théorie selon laquelle un individu peut avoir au moins deux ancrs de carrière, une principale et une secondaire, qui peuvent être complémentaires ou carrément incompatibles. Ces auteurs démontrent que le principe d'une ancre dominante de SCHEIN présente une certaine incompatibilité avec le dynamisme opérant dans les carrières des travailleurs. Ces modèles aux multiples ancrs ont permis l'élaboration de différentes typologies de carrière, dont le modèle de carrière de BROUSSEAU et DRIVER établi en 1996, qui met l'accent sur le rapprochement entre le type de carrière suivi par un travailleur et la culture d'entreprise. Nous présenterons dans le tableau suivant les typologies de carrière de BROUSSEAU et DRIVER :²

Tableau 2 : Les typologies de carrière de BROUSSEAU et DRIVER

Type de carrière	Fréquence du changement	Mouvement	Facteurs de motivation	Type d'environnement
Expert	Pas de changement vie entière	Aucun	- Compétences - Sécurité - Résistance	- Qualité du travail - Organisation - Plate fiabilité - Experts
Linéaire	Changements rares (10 ans et plus)	Vers le haut	- Puissance - Succès - Reconnaissance	- Croissance - Haute Pyramide - Réduction des coûts
Spirale	Changements moyens (5 à 10 ans)	Latéraux	- Croissance personnelle - Créativité	- Diversification - Structure en matrice - Rotation
Transitoire	Changements fréquents (2 à 4 ans)	Latéraux	- Recherche de sens - Indépendance - Renforcement de l'identité	- Réorientation à court terme - Vitesse - Structure ad hoc

Source : LAOUAMI Lamiaa, FARIDI Mohammed, Moroccan journal of entrepreneurship, innovation and management, Volume 4, N°1, 2019, p. 59.

¹ BENDER Anne-Françoise, DEJOUX Cécile, WECHTLER Heidi, Carrières nomades et compétences émotionnelles, Revue Gestion des ressources humaines, N°73, Mars 2009, pp.23-26.

² LAOUAMI Lamiaa, FARIDI Mohammed, Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines, Moroccan journal of entrepreneurship, innovation and management, Volume 4, N°1, 2019, pp. 58-59.

Section 2 : Système de gestion des carrières, mobilité professionnelle et motivation du personnel

Le processus de gestion des carrières est un ensemble de démarches individuelles et collectives permettant d'organiser et d'adapter les carrières à la stratégie globale de l'entreprise, en prenant en considération les compétences et les aspirations des travailleurs.

1. Le système de gestion des carrières

La gestion des carrières regroupe des activités visant à planifier, à organiser et à contrôler la mobilité interne et divers programmes de soutien à cette dernière. Nous allons exposer dans ce qui suit divers points de vue concernant le système de gestion des carrières et son fonctionnement :¹

Le système de gestion des carrières est complet, du moment qu'il englobe l'aide à la planification de la carrière, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs en établissant des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines, de formation et d'aide aux employés.

Plusieurs chercheurs qualifient *la planification de la carrière*, de processus mené par les individus, contrairement à *la gestion des carrières* qui est du domaine des entreprises. Ainsi, nous pouvons dire que *la planification de la carrière* est un processus délibéré qui permet à l'individu de prendre conscience des différentes possibilités, contraintes et choix professionnels qui s'offrent à lui et d'analyser les éventuelles répercussions de ses choix sur l'évolution de sa carrière. Cette planification l'aide à déterminer ses objectifs de carrière.

Charles-Henri AMHERDT parle d'une autre notion, *le développement de carrière*. Il la définit comme le résultat d'une 'intégration de la planification de carrière individuelle au processus organisationnel de gestion de carrière.

Conditionné par les besoins et les plans stratégiques de l'entreprise, le système de gestion des carrières est au centre des activités de développement des compétences et en interface avec les autres systèmes de gestion des ressources humaines. Ainsi, pour planifier et gérer les carrières, les managers et les employés auront besoin

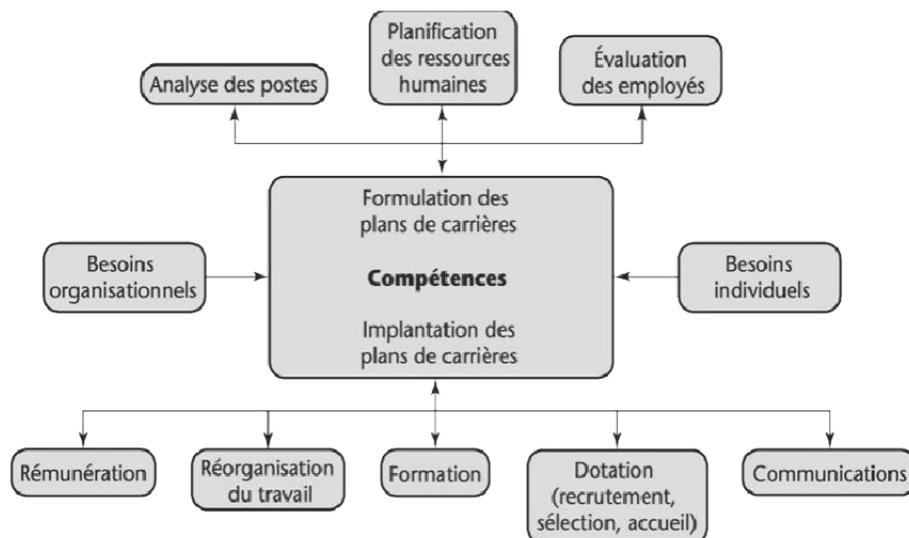
¹ St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, op.cit., pp. 287-288.

d'informations générées par la planification des ressources humaines (bilan de l'offre et de la demande de travail et l'analyse des écarts), d'analyser les postes de travail (les exigences requises et le profil adéquat) et d'évaluer les employés (leur rendement et leur potentiel). Par conséquent, l'élaboration des plans de carrières devrait assurer une certaine concordance entre les besoins des individus et les besoins de l'entreprise. Pour appliquer ces plans de carrières, des mesures de soutien devront être appliquées (modes d'organisation du travail, mobilité de la main-d'œuvre, rémunération, formation continue) qui s'harmonisent avec le développement des compétences.

1.1. Composition du système de gestion des carrières

Nous présenterons les différentes composantes du système de gestion des carrières dans ce qui suit :

Figure 5 : Le système de gestion des carrières



Source : St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, Canada, 2004, p. 288.

L'analyse des postes de travail : Ce processus consiste à collecter, évaluer et organiser le contenu et le contexte d'un poste de travail. En le réalisant, l'entreprise détermine les responsabilités et les profils d'employés adéquats pour chaque poste de travail, ainsi l'entreprise tend vers l'amélioration de sa gestion des ressources humaines.¹

¹ LAMAUTE Dominique, TURGEON Bernard, De la supervision à la gestion des ressources humaines : à l'ère d'une grh en transition, 3^{ème} édition, édition Chenelière éducation, 2009, p. 146.

Planification des ressources humaines : Cette notion apparaît dans les années 1990, elle est centrée sur la prévention et l'anticipation, elle détermine les besoins d'une entreprise en matière de main d'œuvre. Son objectif est de mettre à la disposition de l'entreprise, des employés qualifiés à chaque poste de travail, au bon moment et au nombre requis.¹

Le recrutement : Les entreprises qui se retrouvent dans l'obligation de recruter, ont tendance à donner la priorité aux employés qui font déjà partie de leur effectif (recrutement interne). Dans le cas où ces employés ne correspondent pas aux exigences du poste demandé, l'entreprise se tourne vers le recrutement externe.²

La sélection : C'est l'étape suivant le recrutement, l'entreprise détermine au préalable les critères de sélection sur lesquels l'employeur va s'appuyer afin de rechercher une correspondance idéale des candidats au profil type. Ce processus permet d'identifier et de sélectionner les profils qui remplissent les exigences du poste à pourvoir.³

La rémunération : La rémunération est une obligation majeure du contrat de travail, elle représente la contrepartie du travail fourni et une part importante des coûts de production de l'entreprise. Elle augmente dans la majorité des cas avec la promotion qui représente la voie traditionnelle du développement de la carrière.⁴

Le développement des compétences : Cette activité permet aux travailleurs d'acquérir des savoir-faire et des compétences professionnelles, de mettre à jour ou de perfectionner des connaissances nécessaires pour occuper efficacement leurs postes actuels et ceux auxquels ils aspirent pour atteindre leurs objectifs.⁵

La formation : Le but du processus de formation est de produire de la compétence en assurant une acquisition de connaissances théoriques et pratiques aux employés de l'entreprise afin de mener à bien leur travail. Chaque salarié, quel que soit son poste de travail, a le droit de bénéficier d'une formation.⁶

¹ VALLERY, BRANGIER, DUBOIS, BOBILLIER-CHAUMON, Psychologie du travail et des organisations, : 110 notions clés, édition Dunod, Paris, 2019, pp. 229-230.

² TREMBLAY Diane, ROLLAND David, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition PUQ, Québec, 2019, p. 78.

³ Idem, p. 79.

⁴ Le GALL Jean-Marc, La gestion des ressources humaines, édition PUF, Paris, 2011, p. 75.

⁵ HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE Nathalie, Les ressources humaines de A à Z, édition Dunod, Paris, 2009, p. 71

⁶ Idem., p. 104.

L'évaluation du rendement des employés : Cette activité fait partie du processus de gestion du rendement de l'entreprise. L'évaluation de la qualité du travail effectué par un employé, aide le manager à prendre des décisions concernant une éventuelle augmentation de salaire ou une attribution de prime. Cette évaluation permet aussi de faire un constat sur l'existence ou non, d'écarts entre le rendement désiré et le rendement réel, ce qui permet de déterminer ce qui doit être amélioré.¹

1.2. Les pratiques de la gestion des carrières

GUERIN et WILS ont développé une typologie afin de catégoriser l'ensemble des pratiques de gestion des carrières reposant sur deux axes. Le premier, concerne les phases du processus de gestion, à savoir la planification des carrières, la mise en œuvre des carrières et l'évaluation des carrières, et le deuxième, concerne les acteurs-clé, à savoir l'individu et l'entreprise. Nous présenterons dans ce qui suit les lignes directrices de cette typologie:²

Tableau 3 : Typologie des pratiques de gestion des carrières

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement des carrières	Développement des carrières	Contrôle des carrières

Source : St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, Canada, 2004, p. 302.

a - Planification des carrières : C'est un processus qui consiste à examiner, à déterminer des objectifs et à concevoir des moyens de les atteindre. Ce processus comporte deux dimensions (dimension individuelle, dimension organisationnelle).

Dimension individuelle de la planification des carrières (Aide à la planification individuelle de carrière) : Le processus de planification individuelle de la carrière se compose de trois étapes :

¹ HAINES Victor, St-ONGE Sylvie, Gestion des performances au travail, édition De Boeck, Belgique, 2007, p. 62.

² St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, op.cit., p.301-304.

**L'auto-évaluation* : Permet à chaque individu de prendre conscience de ses capacités et de mieux connaître ses forces, ses faiblesses, ses centres d'intérêts professionnels et ses ancrés de carrière.

**L'établissement des possibilités* : Permet d'examiner les différentes possibilités qui s'offrent à l'individu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

**Le projet individuel* : Permet l'élaboration d'un plan de carrière propre à chaque personne.

Pour réaliser ces étapes, l'entreprise peut mettre à la disposition des individus les moyens nécessaires qui les aident dans leur planification de carrière (brochures, guides, vidéos, conseils de soutien individuel, dictionnaires de professions et métiers, formations et un counselling¹ sur la carrière).

Dimension organisationnelle de la planification des carrières (Plans de développement de carrière) : De nombreuses entreprises planifient leurs besoins en effectifs et le développement de leurs ressources humaines, et ce, encore plus dans un contexte de pénurie appréhendée ou réelle de main d'œuvre. Par conséquent, ces entreprises se préoccupent de l'harmonisation des carrières individuelles avec leurs besoins à court et à long terme. Ces entreprises tentent d'établir une convergence optimale de la dynamique individuelle et de la dynamique organisationnelle par une mise en commun de plans individualisés de carrières qui précisent le développement attendu des employés visés par ces plans. Ce plan agrégé de développement de carrière peut se faire selon deux approches :

**L'approche participative* : Elle repose sur un rôle actif de l'employé (parrainage par un mentor, clarification des rôles dans le parrainage).

**L'approche directive* : Elle est déterminée par les besoins de l'entreprise, nous citerons la planification de la relève, qui consiste à identifier les emplois et les postes importants qui seront libre dans un futur proche. Ainsi, l'entreprise tentera de se constituer un réservoir de candidats potentiels pour les substituer. Ce processus comprend (04) étapes:

- Déterminer la demande sur les postes-clés ;
- Désigner des titulaires potentiels (l'offre);

¹ Counselling : Donner des conseils personnels et professionnels à un individu pour l'aider à résoudre ses problèmes personnels et psychologiques.

- Examiner les candidats pour repérer les individus à haut potentiel et élaborer des plans de relève ;
- Elaborer des plans individuels de développement.

b - Mise en œuvre des carrières: Tout comme le processus de planification des carrières, la mise en œuvre des carrières comporte deux dimensions (dimension individuelle, dimension organisationnelle).

Dimension individuelle de la mise en œuvre des carrières (Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière) : En s'investissant dans la réalisation de son plan de carrière, l'individu va se heurter à une multitude d'obstacles au fil du temps. Il va se décourager, se frustrer et avoir des doutes.

**Stade de l'exploration (Début de carrière) :* L'entreprise peut envisager un programme d'intégration sociale pour l'employé, afin de lui éviter un choc brutal en constatant le fossé entre ses aspirations et la réalité de l'entreprise.

**Stade de l'établissement :* A ce stade de la carrière, l'employé redéfinit ses objectifs et découvre son ancre, l'entreprise peut adopter des pratiques pour aider ses employés promus ou mutés (une assistance financière, la recherche d'un emploi pour le conjoint...etc.), un counselling spécialisé sur la carrière afin de prévenir les problèmes d'épuisement professionnel.

**Stade de la mi-carrière :* A ce stade, l'employé redéfinit encore son plan de carrière à cause des changements qui opèrent dans sa vie personnelle, de la diminution des possibilités et du plafonnement de carrière, l'entreprise peut adopter des pratiques de parrainage (mentorat), des études, des affectations spéciales, de counselling sur la carrière et de développement professionnel continu (afin d'éviter la perception du plafonnement de carrière) .

**Stade de déclin :* A ce stade l'individu est affecté par les conséquences du vieillissement qui se manifestent à travers son état de santé, la diminution de ses capacités, le plafonnement de carrière...etc. L'entreprise peut mettre en place des pratiques de gestion du personnel âgé, de gestion de fin de carrière et de préparation à la retraite.

Dimension organisationnelle de la mise en œuvre des carrières (Développement des carrières) :

Le but des plans de carrières individuels est de développer chez l'employé de nouvelles compétences, ce qui lui permettra d'être tout le temps à la page et de relever de nouveaux défis. Cependant, ces plans de carrières doivent servir de guides seulement et ne devraient pas contraindre les individus et l'entreprise au point que cela les amènerait à ignorer les possibilités et opportunités qui se présentent. Ces plans doivent être flexibles et aptes à une éventuelle révision, afin de s'adapter au développement de l'individu.

Henry MINTZBERG dit que : «La gestion des carrières doit être l'affaire à la fois des individus qui ont des habiletés de planificateurs et de ceux qui ont des habiletés de stratèges ».

Dans cette optique, il est primordial que la fonction actuelle de l'employé lui permette de combler une partie de ses aspirations de carrière. Pour cela, l'entreprise doit demeurer flexible et opérer des changements continus afin que l'employé puisse exploiter son potentiel de manière optimale, acquérir de nouvelles compétences de façon continue et ranimer sa mobilisation.

1.3. Les outils de gestion des carrières

Les outils de gestion des carrières sont nombreux de nos jours, et sont de plus en plus utilisés par les entreprises pour faire face à l'instabilité économique et aux aspirations personnelles des salariés en constante évolution, qui les obligent à les prendre en considération pour fidéliser leurs meilleurs éléments.

Les avancées technologiques ont amélioré l'apport des outils, dont l'intranet et les progiciels¹ du domaine des ressources humaines, qui ont automatisé les procédures d'évaluation du personnel. Les bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), les informations carrières (informations sur les promotions effectives de salariés), les CVthèques² internes, les cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux)...etc., sont ainsi disponibles sur l'intranet. L'existence de comité carrière, de revue du personnel, de commission

¹ Progiciel : Ensemble complet et documenté de logiciels conçus pour répondre aux besoins d'une fonction spécifique.

² CVthèque : Endroit physique ou virtuel où l'on peut consulter les CV de différents individus qui sont à la recherche d'un emploi.

formation (commission du comité d'entreprise), ou de cellule mobilités au sein de certaines entreprises témoignent de l'importance qu'a la gestion des carrières et des mobilités dans une organisation. Ainsi, un poste de gestionnaire des carrières ou de responsable des carrières peut exister dans les grandes entreprises et représente un bon indicateur de la sensibilité de l'entreprise à cette question et des opportunités qu'elle doit offrir en matière de promotions internes et de parcours professionnels. Le gestionnaire des carrières veille sur l'évolution des parcours professionnels des salariés et fait office de conseiller pour ces derniers. Nous distinguons deux grands groupes d'outils de gestion des carrières que nous présenterons dans ce qui suit :¹

a - Les outils stratégiques :

Les outils stratégiques sont les suivants :

Observatoire des métiers : Il est interne à l'entreprise et permet d'analyser des situations de travail réelles dans la structure et de les projeter dans l'avenir. L'observatoire des métiers, en imaginant des scénarios possibles en termes de politique de gestion des ressources humaines, permet aux autres départements des ressources humaines d'en définir d'autres en matière de formation, cohérents avec la stratégie générale de l'entreprise, et de planifier les effectifs et les compétences stratégiques nécessaires pour les 3 à 5 années qui suivent.

People review : Appelée aussi revue de personnel, elle est souvent organisée par le service développement des ressources humaines, son rôle principal est d'étudier une population jugée stratégique pour l'entreprise. Sa mise en œuvre est souvent commune (intégrer les enjeux stratégiques, étudier ses retombées possibles et son impact, sa mise en place, évaluer son impact et suivi des plans de développement décidés).

Career path : Regroupe toutes les informations nécessaires à la définition et à la description complète d'un poste de travail (compétences requises, cursus suivi, possibilités d'évolution...etc.). Par conséquent, il permet au salarié de mieux cerner et appréhender le poste qu'il vise, de se situer dans l'entreprise et d'identifier les perspectives d'évolution. Grâce à l'identification des compétences nécessaires, le *career path* représente une aide conséquente lors d'un entretien entre le salarié et le manager ressources humaines pour changer de poste.

¹ MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2014, pp. 57-58.

Plan de succession : Représente une réponse organisationnelle aux enjeux stratégiques futurs de l'entreprise. Cette dernière met en place un plan de prévention pour éviter de perdre certaines compétences jugées comme indispensables pour sa stratégie business. Le plan de succession permet également de dynamiser les carrières et évite l'inertie et de ce fait, diminuer la perte de talents.

b - Les outils opérationnels

Les outils opérationnels sont les suivants :

L'entretien d'évaluation : Permet au salarié de communiquer à son manager ses attentes en termes d'évolution professionnelle.

L'entretien professionnel : Le salarié doit bénéficier d'un entretien professionnel pour évoquer ses perspectives d'évolution.

La charte de mobilité interne : Apporte de la transparence sur la politique et le processus de mobilité interne de l'entreprise. Cette charte énonce les principes de bonne conduite des acteurs de la mobilité.

La communication : Elle est très importante du moment qu'elle joue un rôle de promotion et de sensibilisation auprès des acteurs de la mobilité interne.

D'autres outils comme un service d'outplacement¹ ou des journées portes ouvertes internes pour présenter chacun des métiers et emplois de l'entreprise, sont un signe que l'entreprise accorde un intérêt majeur à la gestion des carrières et des mobilités. Cependant, la mobilité externe semble aujourd'hui la voie la plus répandue, et passer l'intégralité de sa vie professionnelle dans la même entreprise n'est plus aussi fréquent qu'avant.

¹ Outplacement : Appelé aussi (reclassement, repositionnement professionnel) est une démarche faisant intervenir un conseiller expérimenté ou un cabinet spécialisé dans le but d'accompagner un ou plusieurs salariés lors d'un licenciement afin qu'ils trouvent le plus rapidement possible un nouvel emploi en adéquation avec leurs qualifications et compétences.

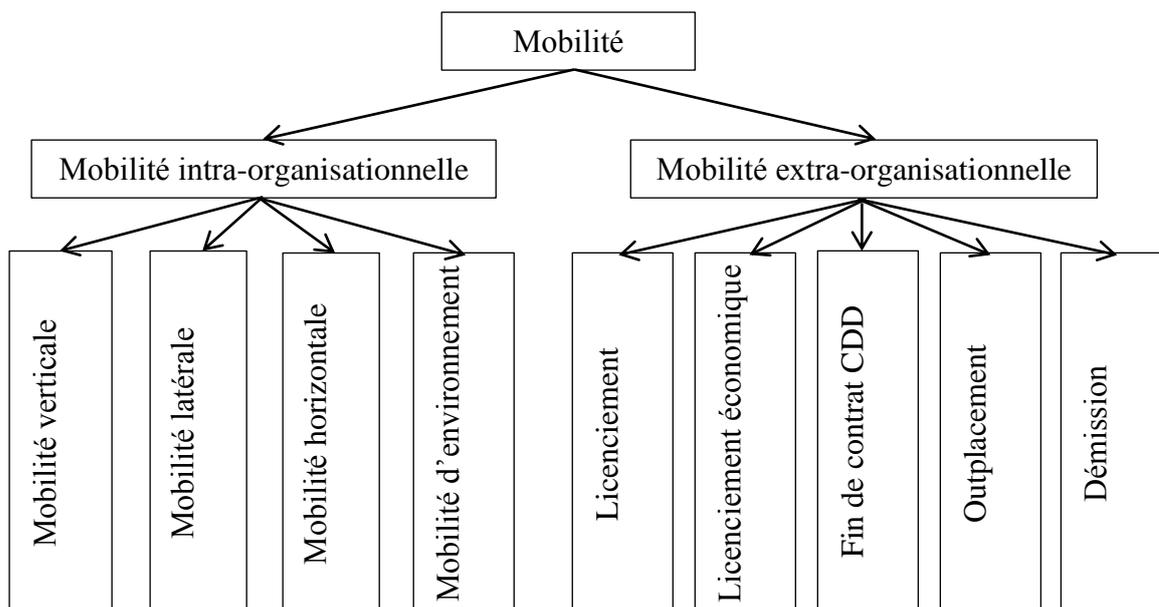
2. Mobilité professionnelle

L'entreprise, confrontée à un besoin de main d'œuvre, a le choix de faire un recrutement externe (marché du travail) ou de trouver en interne les employés dont elle a besoin. Sachant que la carrière est une succession d'expériences professionnelles d'un employé au fil du temps, elle renvoie donc, à son aspect dynamique et au fait qu'elle soit liée à la mobilité professionnelle. Cette dernière représente une mission importante de la gestion des ressources humaines, car elle offre aussi la possibilité aux employés d'évoluer dans leur carrière professionnelle. Donc, de manière générale la mobilité est l'activité par laquelle un employé change de poste de travail, et ces décisions de mobilité peuvent être souhaitées par le salarié ou imposés par la direction.¹

2.1. Les types de mobilité professionnelle

Nous distinguons plusieurs types de mobilité professionnelle qui seront présentés dans ce qui suit :

Figure 6 : Les différents types de mobilité



Source : Réalisé par nos soins.

¹ DANY Françoise, LIVIAN Yves-Frédéric, La nouvelle gestion des cadres, 2^{ème} édition, édition Vuibert, 2002, p. 68.

a - La mobilité extra-organisationnelle : Un salarié peut évoluer en démissionnant de son ancienne entreprise pour rejoindre un nouvel employeur, mais peut aussi faire face à une mobilité non souhaitée imposée par son employeur. Nous pouvons distinguer (05) types de mobilité extra-organisationnelle :¹

Licenciement : Est une mesure par laquelle une décision unilatérale de l'employeur, fondée sur un motif de licenciement réel et sérieux, met fin au contrat de travail le liant à un salarié.

Licenciement pour motif économique : Cette forme de licenciement peut être individuelle ou collective. Ce licenciement est possible à condition de prouver l'existence réelle et vérifiable de difficultés économiques mettant l'entreprise dans une position délicate et sans issue.

Fin de contrat à durée déterminée (CDD) : Le contrat CDD s'achève à l'arrivée de la date arrêtée sur le contrat de travail signé par les deux parties, ou parce qu'il fait l'objet d'une rupture anticipée souvent au cours des périodes d'essais. La fin du contrat à durée déterminée peut entraîner le versement d'indemnités.

Reclassement externe (Outplacement) : Ce processus est généralement assuré par un cabinet spécialisé, il a pour but de favoriser le retour à l'emploi d'un salarié quittant une entreprise.

Démission : Représente un mode de rupture du contrat de travail liant le salarié à son employeur. Ce mode est exclusivement ouvert au salarié et doit respecter certaines conditions dont celle où l'employeur ne peut prononcer de lui-même la démission d'un salarié.

b - La mobilité intra-organisationnelle : Le salarié évolue au sein de son entreprise et nous pouvons distinguer (04) types de mobilité intra-organisationnelle :²

La mobilité verticale (promotion) : Correspond au passage du salarié d'un emploi de niveau de responsabilité donné à un emploi de niveau de responsabilité supérieur (évolution hiérarchique). Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.

¹ www.droittravailfrance.fr, consulté le 30/04/2022 à 18:15.

² BERRICHI Abdelouahab, Gestion des ressources humaines, Support didactique Semestre 5, 2016, pp. 29-30.

La mobilité latérale : Correspond au rapprochement de l'individu d'une position centrale au sein de l'entreprise. Ainsi, cette position lui permet de se rapprocher du noyau décisionnel de l'entreprise. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir.

La mobilité horizontale (fonctionnelle) : Correspond au changement d'emploi entre les différents départements et services de l'entreprise mais en gardant un même niveau de responsabilité (niveau hiérarchique).

La mobilité d'environnement : Concerne les salariés qui occupent la même fonction à un même niveau de responsabilité (niveau hiérarchique), mais qui changent de lieu d'exercice de leur fonction (nouveau bureau ou nouveau service dans une nouvelle région, nouveau pays...etc.). Cette mobilité englobe la mobilité géographique et la mobilité internationale sous ses différentes formes (détachement, expatriation). Ce type de mobilité est associé à la notion de mutation.

2.2. Promotion et plateau de carrière

Dans la partie qui suit, nous présenterons quelques notions élémentaires de la gestion des carrières.

A. Promotion

Selon *Jean-Marie PERETTI* : « La promotion correspond à un avancement dans la carrière d'un employé, cette progression est marquée par des changements qui peuvent consister en un accroissement de responsabilités, de rémunération ou d'autorité. La promotion intervient généralement au bout d'un certain temps passé dans une entreprise (ancienneté), ou en fonction des performances et des objectifs atteints par le salarié (au mérite) ». Il distingue deux types de promotion :¹

a - Promotion au coup par coup : Ce type de promotion ne repose pas sur un système d'évaluation du personnel, il intervient quand l'entreprise est prise de court par le départ d'un salarié, de ce fait, elle le remplace par un autre d'un niveau de compétence inférieur et pas encore préparé aux prérequis du poste à pourvoir. Ce type de promotion peut intervenir à n'importe quel niveau hiérarchique et conduit souvent à des échecs.

b - Promotion organisée : Ce type de promotion, contrairement à la promotion au coup par coup, repose sur un système d'évaluation du personnel bien élaboré et une gestion prévisionnelle des emplois. La promotion organisée comporte (04) cas possibles :

¹ PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 1998, p. 245.

Promotion de la catégorie : Consiste à changer de catégorie et parallèlement, de niveau hiérarchique, en accédant à la maîtrise par exemple pour un ouvrier ou en accédant à l'encadrement pour la maîtrise. Elle est considérée comme une promotion verticale.

Promotion dans la catégorie : Consiste à changer de poste, ou de coefficient (échelon) ou à avoir de nouvelles qualifications dans la même catégorie hiérarchique. Elle est considérée comme une promotion horizontale.

Promotion collective : Résulte généralement d'un accord d'entreprise¹. Elle touche tous les salariés d'un même groupe de travail.

Promotion de salaire : Consiste en une augmentation de salaire.

B. Plateau de carrière

La notion de plateau de carrière renvoie au plafonnement de carrière et l'absence de perspectives de mobilité pour les employés. Ce plafonnement est une réelle menace à l'accroissement de l'efficacité et l'efficience des entreprises, nous distinguons (02) types de plafonnement de carrière :²

a - Le plateau de carrière objectif : Correspond à la fixité d'un employé dans le même poste de travail ou dans le même niveau de responsabilité (niveau hiérarchique) depuis plusieurs années.

b - Le plateau de carrière subjectif : Correspond au sentiment d'un employé d'être privé de perspectives et bloqué dans son évolution de carrière pour les années futures.

2.3. Les freins à la mobilité

En parlant de mobilité, la structure de l'entreprise représente un déterminant et elle peut donc constituer un frein à la mobilité. Il est également plus facile de développer une politique de mobilité si cette dernière est facilitée par une politique de gestion des ressources humaines favorable. Nous distinguons (02) types de freins à la mobilité détaillés dans ce qui suit :³

¹ Accord d'entreprise : est un accord collectif conclu entre l'employeur et les délégués syndicaux ou les représentants du personnel.

² GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit., p. 56.

³ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, op.cit., pp. 472-473.

a. Les freins structurels

Ces freins concernent le mode de fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, ils concernent ses principes de fonctionnement et ses pratiques spécifiques.

Concernant les principes, nous pouvons citer comme exemple, la tendance des entreprises en période de difficultés économiques à octroyer une importance fondamentale à leur sécurité de fonctionnement. Avec de telles mesures rigoureuses, l'entreprise ne tolère aucune erreur, ce qui freine la mobilité. Par conséquent, les responsables hiérarchiques sont mis sous pression, et sont tenus d'assurer un haut niveau de performance dans l'entreprise, ce qui les contraint à s'entourer des employés les plus expérimentés et les plus performants et rejeter l'idée de travailler avec de nouveaux éléments qui peuvent représenter un risque de moindre performance. Les responsables hiérarchiques seront même prêts à dissuader ces employés d'une potentielle mobilité pour les garder dans leur structure et assurer un niveau de performance sécurisant.

Concernant les pratiques, nous pouvons citer comme exemple, l'absence de formalisation dans l'entreprise qui peut se révéler aussi un frein à la mobilité. En effet, la formalisation est souvent considérée comme un poids qui ralentit la réalisation des tâches dans les entreprises qui cherchent une bonne réactivité aux problèmes auxquels elles font face. De ce fait, ces entreprises développent une méthode de travail axée sur l'oral plutôt que sur l'écrit, ce qui conduira forcément à la capitalisation du savoir-faire et des expériences collectives d'un service ou d'une unité dans les têtes d'un nombre restreint d'employés, et les rendra difficilement remplaçables. Leur mobilité sera difficile à envisager par leur hiérarchie. Ces pratiques mènent parfois les entreprises vers des situations critiques, où un employé possède à lui seul l'essentiel des données à la réalisation d'un procédé de production.

b. Les freins dans la politique de gestion des ressources humaines

La politique de recrutement de l'entreprise peut contenir des éléments en contradiction par rapport aux besoins de mobilité. Dans le cas d'un recrutement, l'entreprise ne devrait pas seulement prendre en considération les qualités et les compétences requises pour occuper le poste de travail par le candidat, mais aussi d'avoir une vision plus large, c'est-à-dire à moyen et à long terme, et ainsi, se préoccuper des conséquences du choix à prendre en s'interrogeant sur les

caractéristiques des postes vers lesquels il serait possible d'évoluer à partir de ces postes à pourvoir. Plus la prise en compte du devenir de cet employé se fera précocement (dès ses débuts dans l'entreprise), plus les chances de diminuer ce type de freins seront réelles et plus la politique de mobilité pourra être mise en pratique.

3. La motivation du personnel

Le concept de motivation au travail a commencé à se développer vers la deuxième partie du XX^{ème} siècle, il en résulta une multitude de théories et de courants de pensées à ce sujet. Au fil du temps, la motivation a pris une place très importante dans l'entreprise moderne car elle représente un facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec d'un mode de management dans une entreprise.¹

3.1. Historique de la motivation

Le concept de motivation est passé par plusieurs changements pour enfin arriver à sa définition actuelle. Dans ce qui suit, nous allons présenter différentes approches expliquant la motivation de l'individu au travail à travers l'historique suivant :²

a- La motivation économique (1900-1925)

En cette période, la motivation ne suscitait pas vraiment un intérêt pour les entreprises, il était plutôt question de renforcer l'apprentissage des salariés que de les motiver. Ainsi la sélection du personnel et l'ergonomie intéressaient davantage les entreprises, car elles disposaient d'une main d'œuvre peu instruite et issue de flux migratoires vers les grandes villes industrielles. L'industrie était en grande partie manufacturière, gérée par des ingénieurs. Les dirigeants étaient convaincus que la rémunération était le seul facteur de motivation des employés auxquels il fallait assigner des tâches spécifiques et des objectifs précis à atteindre. Les études de *TAYLOR* ont marqué cette période.

b- La motivation par la satisfaction des besoins (1925-1952)

Cette période a été marquée par plusieurs études qui se sont intéressées aux comportements et aux attitudes des individus au travail afin d'identifier les sources de motivation. Par conséquent plusieurs chercheurs ont démontré que la rémunération

¹ FENOUILLET Fabien, La motivation, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2017, p 107.

² BEDAD Fouzia, BELGOUM Farid, La motivation au travail : Cas SONATRACH, Revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10), 2016, p. 146.

n'était pas l'unique facteur de motivation et de satisfaction pour l'employé, et qu'il existait d'autres leviers de motivation au travail, comme tisser de bonnes relations avec les collègues de travail, diversifier les tâches assignées aux employés pour prévenir la routine que le travail imposera tôt ou tard, l'autonomie et la participation des employés aux prises de décisions, la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques et des collègues pour la qualité du travail effectuée par l'employé. Les études de *MAYO* et de *MASLOW* ont marqué cette période.

c- L'influence de l'environnement organisationnel sur la motivation (1950-1975)

Au cours de cette période, les chercheurs ont élargi leur champ d'étude sur la motivation en incluant le facteur environnement organisationnel qui influence les comportements et les attitudes des salariés.

Cette période a été marquée aussi par l'émergence de nouveaux concepts qui se sont avérés très utiles aux dirigeants d'entreprises pour motiver le personnel, comme la gestion des performances et des récompenses, la justice organisationnelle et le management par les objectifs.

d- L'émergence de nouveaux concepts (1975-2000)

Le dernier quart du XX^{ème} siècle a encore montré de l'intérêt pour les variables de l'environnement organisationnel en approfondissant les recherches sur celles qui prédominaient déjà auparavant. Cependant, on peut constater l'émergence de quelques nouveaux concepts comme l'autonomisation des employés et la mobilisation du personnel qui représentent aujourd'hui un axe de compétitivité.

3.2. Définition de la motivation au travail

D'après *Robert. J. VALLERAND* et *Edgar THILL* : « La motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».¹

D'après *Robert FRANCES* : « La motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi, chacune de ces aspirations est affectée d'un

¹ VALLERAND R.J, THILL Edgar, Introduction à la psychologie de la motivation, édition Vigot, Québec, 1993, p. 5.

coefficient de probabilité que le travailleur conçoit de voir se réaliser dans l'emploi, en fonction des valences (travail accompli, la reconnaissance de ce travail par l'organisation...etc.). Donc la motivation est la somme des résultats attendus, dans un emploi (A), multipliée par la valence (V) de chacun de ces résultats. Soit : $m = \sum (A).V$ ».¹

Selon *Patrice ROUSSEL* : « la motivation au travail se définit comme un processus qui active, dynamise et oriente le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ».²

De manière générale, nous pouvons dire que la motivation est le résultat de l'interaction d'un ensemble de facteurs, déclenchant un comportement positif de l'individu le poussant à réaliser ses objectifs.

a - Théorie des besoins de *David McCLELLAND* (1961)

Dans l'optique selon laquelle les individus sont motivés par la volonté de satisfaire un besoin, *McCLELLAND* a élaboré en 1961 sa théorie appelée la théorie des trois besoins. Contrairement à la théorie des besoins d'*Abraham MASLOW*, *McCLELLAND* propose trois catégories de besoins dominants sans aucune hiérarchie :³

Le besoin d'affiliation : Les individus dont le facteur de motivation dominant est le besoin d'affiliation, éprouvent le besoin de faire partie d'un groupe car pour eux, la collaboration est plus importante que la compétition. Ces individus sont généralement d'accord avec les décisions prises par le reste du groupe.

Le besoin d'accomplissement : Les individus dont le facteur de motivation dominant est le besoin d'accomplissement, éprouvent le besoin de réaliser des objectifs difficiles représentant des défis pour eux. Ces individus préfèrent agir seuls et aiment recevoir des compliments sur leurs réussites.

Le besoin de pouvoir : Les individus dont le facteur de motivation dominant est le besoin de pouvoir, éprouvent le besoin de contrôler les autres et avoir une influence sur eux. Ces individus aiment la compétition et les victoires.

¹ FRANCES Robert, Motivation et efficacité au travail, éditions Mardaga, Liège, 1995, p.11.

² ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996, p. 9.

³ TORRES Olivier, MESSEGHEM Karim, Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, édition EMS, Caen, 2015, pp. 169-173.

b - La théorie de l'autodétermination (1985) (Être motivé par le fait de se sentir compétent)

Edward DECI et *Richard RYAN* sont deux jeunes psychologues de l'université de *Rochester*. De leur point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements. L'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui lui permettra une régulation interne de ses comportements, sans aucune intervention extérieure. Ils distinguent deux cas:¹

La motivation extrinsèque : L'individu n'est pas guidé par le plaisir que l'action lui apporte mais par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. *DECI* et *RYAN* affirment que moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et tend vers une motivation intrinsèque.

La motivation intrinsèque : L'individu est guidé uniquement par son besoin de compétence, d'autodétermination, de l'intérêt et le plaisir qu'il trouve à accomplir une action sans l'attente d'une récompense extérieure. Donc il s'autorégule.

3.3. L'importance de la motivation

Dans le monde du travail actuel, il demeure indispensable pour les entreprises de pouvoir compter sur leurs salariés. La motivation de ces derniers est une condition sine qua non qui permet d'insuffler une meilleure productivité générale et de réduire le taux d'absentéisme et le turnover².

Les leviers de la motivation sont multiples et peuvent être classés en deux groupes :³

Les leviers monétaires : La rémunération est une pratique de la gestion des ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif et qui permet à l'entreprise de fidéliser ses salariés.

Les leviers non monétaires : Accorder de l'autonomie aux travailleurs, instaurer une communication transparente entre les groupes de travail et les managers, progression dans la carrière, proposer des formations...etc.

La compétitivité de l'entreprise et sa pérennité reposent sur la motivation et la

¹ CARRE Philippe, MAYEN Patrick, Psychologies pour la formation, édition Dunod, Paris, 2019, pp. 223-230.

² Turnover : Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

³ NELSON Bob, ECONOMY Peter, Le management, édition First, Paris, 2007, pp. 83-91.

mobilisation optimale des effectifs. Par conséquent, le facteur motivation est devenu une préoccupation centrale dans le management moderne du moment qu'il caractérise un véritable levier de performance et un avantage concurrentiel.

Conclusion du Chapitre II

Le succès d'une entreprise repose sur l'existence de stratégies bien définies et efficaces, basées sur des buts et des objectifs clairs et précis, mais aussi sur une bonne gestion de ses ressources humaines, car la gestion du capital humain constitue un vrai défi pour les managers. Ainsi, la gestion des carrières est une activité importante qui apporte de nombreux avantages tant à l'entreprise qu'aux employés. Grâce à elle, l'entreprise optimise l'emploi de ses salariés, accroît leur satisfaction et les implique davantage dans l'amélioration de la productivité, en plus de sa capacité à satisfaire leurs besoins et leurs aspirations.

La gestion des carrières a pour mission d'harmoniser les besoins, les capacités et les aspirations professionnelles des salariés avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise. C'est une responsabilité commune de l'employé et de l'entreprise, par conséquent, la direction est responsable de mettre en place des programmes de formation pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à acquérir de nouvelles connaissances essentielles pour occuper les postes à plus grandes responsabilités. Ainsi, l'entreprise doit prendre les bonnes décisions concernant la mobilité des employés, en plus de gérer les cas de plafonnement de carrière et la fin de carrière. De son côté, l'employé planifie son cheminement de carrière en s'auto-évaluant constamment afin de déceler ses points faibles et ses points forts pour améliorer ses compétences et en analysant les opportunités d'emploi qui s'offrent à lui, ensuite, il redéfinit ses objectifs de carrière à court, moyen et long terme, puis échafaude le plan qui lui permettra d'atteindre ses objectifs en fonction de ces nouvelles données.

La perception de la motivation est subjective, elle diffère d'un individu à un autre. Par contre, chaque individu est conscient de ce qui le motive ou non. Toutefois, il existe un ensemble d'éléments communs auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, l'environnement de travail (hygiène, climat, sécurité, communication, information), la rémunération, les programmes de formation, la reconnaissance des collègues de travail...etc. Par conséquent, la direction doit impérativement rester attentive aux exigences et aux besoins de ses salariés et trouver le bon équilibre lui permettant de sortir le meilleur de ses employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise et satisfaire les besoins et les aspirations de son personnel.

Chapitre III

Etat des lieux de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH

Chapitre III : Etat des lieux de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH

Introduction

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et déterminé les hypothèses au début du premier chapitre, nous aborderons dans ce troisième chapitre de la recherche une étude de terrain axée sur la gestion des carrières au sein de la SONATRACH. Ainsi, nous expliquerons la méthodologie de recherche adoptée, sachant que cette dernière nécessite une attention particulière du moment qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus, ensuite, nous exposerons le déroulement de quelques activités qui entrent dans le cadre de la gestion des carrières.

Nous tenterons de répondre à certaines questions, et ceci après avoir défini la population étudiée. Nous présenterons en premier lieu les outils utilisés pour recueillir les données et les informations nécessaires à l'étude en s'assurant de la validité et de la fiabilité de son contenu, et en second lieu, les méthodes statistiques utilisées dans l'analyse des données de l'étude qui ont été recueillies à partir de l'échantillon de recherche. Pour finir, nous présenterons également les résultats de l'étude, leur analyse et leur interprétation.

Nous avons adopté dans notre travail une démarche qualitative et quantitative, et sur la base des pratiques de gestion des carrières censées motiver le personnel au travail, nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire. Notre analyse des données et des informations s'effectuera à travers la déduction et l'utilisation du logiciel IBM SPSS v.25.

Après le traitement des données nous allons présenter les résultats de chaque variable constituant l'étude et nous allons tester les hypothèses de notre recherche.

Ce chapitre a été divisé en deux sections :

- Section 1 : Méthodologie de recherche et gestion des carrières au sein de la SONATRACH
- Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Section 1 : Méthodologie de recherche et gestion des carrières au sein de la SONATRACH

Dans cette section nous parlerons de la population étudiée et de son échantillon, du guide d'entretien semi-directif, et du questionnaire élaboré et testé au préalable, des méthodes statistiques utilisées pour recueillir et analyser les données et les informations au niveau des deux unités de la SONATRACH, la Division Laboratoires de Boumerdès et la Raffinerie de Sidi Arcine d'Alger. Ensuite nous présenterons quelques activités des ressources humaines qui entrent dans le cadre de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH.

1. Méthodologie de recherche

Afin d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons procédé à une étude qualitative et quantitative, et sur la base des pratiques de gestion des carrières censées motiver le personnel au travail, nous avons mené une enquête s'appuyant sur des entretiens et nous avons élaboré un questionnaire, que nous avons distribué sur les salariés de l'échantillon de recherche. Notre analyse des données s'effectuera à partir de la collecte des informations et aussi à travers l'utilisation du logiciel IBM SPSS v.25.

1.1. Les outils de collecte de données

Afin de mener à terme notre recherche, nous avons utilisé deux outils de collecte de données dans notre étude, un guide d'entretien (entretien semi-directif) et un questionnaire.

A. L'entretien

Opter pour un entretien semi-directif, va nous permettre d'aborder des points précis de notre étude, tout en conservant un degré de liberté de parole selon le déroulement de l'entretien, qui va nous permettre de recueillir des opinions et des faits concrets. Ces différents entretiens feront apparaître des vérités, des processus et des pratiques qui nous aideront à vérifier les hypothèses concernant le lien entre les pratiques de gestion des carrières et la motivation du personnel.

B. Le questionnaire

Le questionnaire va nous permettre de traduire les indicateurs en questions, et les formuler adéquatement. Cette partie de l'enquête par questionnaire, vise à vérifier les hypothèses de recherche concernant les pratiques de gestion des carrières au sein de la SONATRACH, et évaluer leur capacité à mettre en place un cadre susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés.

1.2. Population de l'étude, échantillon de l'étude et méthodes statistiques utilisées

Cette partie portera sur les méthodes statistiques utilisées pour analyser et tester les hypothèses de l'étude, ainsi que la population et l'échantillon de l'étude.

1.2.1. Population et échantillon de l'étude

La population de l'étude concerne les salariés de la SONATRACH. Les deux unités de la SONATRACH, à savoir, la Division Laboratoires de Boumerdès et la Raffinerie de Sidi Arcine d'Alger, ont été choisies comme échantillon pour la recherche

La sélection de l'échantillon a été faite au hasard (de façon aléatoire), et se compose de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons passé des entretiens avec (05) salariés qui ont exprimé leur volonté de faire un entretien avec nous et de répondre à nos questions. Nous avons aussi distribué (120) questionnaires au hasard, à partir desquels, (95) questionnaires ont été récupérés, et (9) questionnaires ont été exclus, car ils n'étaient pas adaptés à l'analyse statistique. Le nombre de questionnaires valides pour l'analyse statistique est de (86) questionnaires.

1.2.2. Méthodes statistiques utilisées

Une fois les données de l'étude de terrain collectées, elles ont été codées et saisies sur l'ordinateur, puis traitées à l'aide d'un ensemble de techniques et d'outils statistiques dans le but de tester et d'analyser les hypothèses, et ainsi atteindre les objectifs de cette recherche, grâce à l'utilisation du logiciel d'analyse statistique IBM SPSS Statistics v.25.

Parmi les outils les plus importants utilisés par le logiciel IBM SPSS figurent :

A- Analyse de la fiabilité (Reliability test)

Le test de fiabilité est un indicateur de stabilité de l'outil de mesure (questionnaire), il a été utilisé afin de vérifier la cohérence interne du questionnaire. Par conséquent, le coefficient *alpha de Cronbach* résultant de l'analyse des éléments du questionnaire a été calculé, à l'exception des informations générales de la première partie du questionnaire.

B- Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives, comprennent un ensemble d'indicateurs que nous utiliserons, afin d'obtenir des lectures générales sur les caractéristiques de l'échantillon de notre étude et de ses variables, ces indicateurs sont :

Fréquences et pourcentages : Pour connaître la répartition des éléments de l'échantillon selon les variables personnelles et professionnelles (sexe, tranche d'âge, niveau d'instruction, la catégorie du poste occupé et le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise).

Moyenne arithmétique et écart-type : Se calculent pour toutes les variables de l'étude, à l'exception des variables personnelles et professionnelles, afin d'identifier le taux de présence de chaque variable dans l'échantillon de recherche, et son taux de dispersion.

C- Coefficient de corrélation de *Pearson*

Le coefficient de corrélation de *Pearson* est utilisé pour mesurer une corrélation entre deux variables ou plus, et mesurer l'adéquation entre le modèle et les données observées. Par conséquent, nous l'avons utilisé pour connaître le degré de corrélation entre les trois axes de notre étude.

La valeur du coefficient de corrélation de *Pearson* est comprise entre [0,1], plus la valeur du coefficient est proche de « 0 », plus la relation est faible, et plus elle se rapproche de la valeur « 1 », plus la relation est forte.

1.2.3. Développement du guide d'entretien et du questionnaire

Dans cette partie, nous allons aborder le développement du guide d'entretien semi-directif, qui va nous orienter lors des entretiens avec les salariés de l'entreprise, ainsi que l'élaboration et le test du questionnaire.

1.2.3.1. Développement du guide d'entretien

Le guide d'entretien va nous aider à recenser les thèmes principaux à aborder de la façon la plus logique possible, mais sera totalement flexible afin d'assurer une certaine dynamique au fil des discussions.

Pour élaborer ce guide d'entretien, nous avons défini les objectifs à atteindre de cette collecte de données et d'informations, et nous avons adopté la méthode de l'entonnoir, qui nous permettra de recueillir au début des informations d'ordre général ensuite des informations plus intéressantes pour notre étude.

Les questions qui composent le guide d'entretien sont présentées dans la partie des annexes.

1.2.3.2. Développement et test du questionnaire

Avant d'atteindre sa forme finale, qui a été utilisée pour atteindre les objectifs de la recherche, l'élaboration de ce questionnaire est passée par plusieurs étapes pour le développer, il a été testé afin de modifier et de supprimer certaines expressions pour le rendre suffisamment clair et précis et atteindre les objectifs de l'étude. Le questionnaire est présenté dans la partie des annexes. Dans sa forme finale, le questionnaire contient deux parties.

A- Les parties du questionnaire

Le questionnaire dans sa forme finale, contient les deux parties suivantes :

a- Première partie

Cette partie vise à identifier les caractéristiques personnelles et professionnelles des membres de l'échantillon. Elle comprend les cinq questions suivantes (sexe, tranche d'âge, niveau d'instruction, catégorie du poste occupé et le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise).

b- Deuxième partie

Cette partie se compose des trois axes suivants :

AXE 01 : Information, communication et Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise

Cet axe se compose de (7) expressions, de C1 à C7, qui mesurent la circulation de l'information, la qualité de la communication et de la gestion des ressources humaines au sein de la SONATRACH, et la capacité de ces pratiques à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

AXE 02 : La promotion et la mobilité professionnelle

Cet axe se compose de (9) expressions, de P1 à P9, qui mesurent la promotion et la mobilité des salariés au sein de la SONATRACH, et la capacité de ces pratiques à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

AXE 03 : Développement des compétences

Cet axe se compose de (7) expressions, de F1 à F7, qui mesurent la pratique de développement des compétences des salariés au sein de la SONATRACH, et sa capacité à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

Pour évaluer avec précision les variables de notre étude, nous avons utilisé l'échelle de *LIKERT* à quatre points, car elle représente la meilleure option lorsque nous avons besoin de données précises, l'absence d'une option neutre oblige les répondants à choisir une option parmi les extrémités. Les degrés ont été répartis entre les réponses comme suit :

* ***Pas du tout d'accord*** : degré (1) ;

* ***Pas d'accord*** : degré (2) ;

* ***D'accord*** : degré (3) ;

* ***Totalement d'accord*** : degré (4) ;

Et on a considéré les paliers suivants :

La moyenne arithmétique entre [1,00-2,50[: Degré d'accord faible ;

La moyenne arithmétique entre [2,50-3,00[: Degré d'accord moyen ;

La moyenne arithmétique entre [3,00-3,50[: Degré d'accord élevé ;

La moyenne arithmétique entre [3,50-4,00[: Degré d'accord très élevé.

Ces paliers ont été adoptés pour plus d'objectivité concernant la moyenne absolue qui est de (2,50), car il s'agit de données qualitatives, pour lesquelles les réponses sont influencées par des impressions personnelles qui renferment une certaine imprécision.

B- Test du questionnaire

Afin de s'assurer de la validité et de la fiabilité du questionnaire, nous avons effectué les étapes suivantes :

a- Validation du questionnaire

La validité du questionnaire a été vérifiée d'après :

La validité apparente : Consiste à s'assurer que les questions qui constituent le questionnaire, permettent une collecte de données précise. Et pour y parvenir, le questionnaire a été soumis à des tests, afin d'identifier l'étendue de la compréhension des questions et leur clarté pour l'échantillon de l'étude.

La validité de contenu : Permet de vérifier à quel point les axes du questionnaire expriment les dimensions de l'étude, et que chaque dimension est représentée avec précision par un ensemble de questions qui la reflète réellement, et cela a été vérifié au cours de l'élaboration du questionnaire.

b- Fiabilité du questionnaire (Coefficient alpha de Cronbach)

La validité du questionnaire est une condition nécessaire mais pas suffisante, « Après s'être assuré que l'on vise la bonne cible, on doit pouvoir l'atteindre de façon régulière ». Nous parlerons alors de fiabilité (cohérence interne). Lorsque l'erreur de mesure aléatoire est mince, la mesure est dite fiable. Dans ce cas, le questionnaire est adapté à la collecte de données, et ses résultats sont stables.

Lee J. CRONBACH élabore en 1951 le coefficient $Alpha^1$ pour mesurer la cohérence interne (fidélité), c'est-à-dire le degré d'intercorrélation entre les items pour tester l'homogénéité du questionnaire. Ainsi, nous avons utilisé le logiciel IBM SPSS v.25 pour calculer le coefficient *alpha de Cronbach* qui est fonction de la corrélation moyenne entre les items, pour calculer la stabilité du questionnaire.

Nous notons que la valeur du coefficient *alpha de Cronbach* varie entre [0,1]. Pour que le questionnaire soit fiable, la valeur minimale du coefficient de ce test ne doit pas être

¹ LAVEAULT Dany, Soixante ans de bons et mauvais usages du alpha de cronbach, Volume 35, Numéro 2, Laval, Canada, 2014, p. 2.

inférieure à (0,70), cependant, la valeur acceptable dans les études administratives est de (0,60).

Le tableau suivant montre le coefficient *alpha de Cronbach* du questionnaire de l'étude :

Tableau 4 : Le coefficient alpha de Cronbach du questionnaire

Alpha de Cronbach	Nombre d'axes	Nombre de questions
0,85	3	23

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Nous constatons d'après le tableau (4), que la valeur du coefficient *alpha de cronbach* du questionnaire est de (0,85). Nous pouvons dire que la valeur du coefficient *alpha de cronbach* du questionnaire de l'étude est acceptable, car il est supérieur à (0,70). De ce fait, nous pouvons dire que tous les items de l'étude ont obtenu une bonne valeur de stabilité, par conséquent, ils sont acceptables pour l'analyse statistique. Ainsi, les tests effectués fournissent des indications de validité apparente et de validité de contenu, ce qui indique l'existence d'une corrélation et d'une cohérence élevées entre les axes du questionnaire.

2. La gestion des carrières au sein de la SONATRACH

Dans cette partie, nous allons présenter le déroulement de quelques activités des ressources humaines, afin d'apporter des éclaircissements approfondis qui vont nous aider à comprendre la problématique de notre étude.

2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la SONATRACH, sert à prévoir à court et moyen termes les emplois, les effectifs et les compétences, et les adapter aux exigences issues de la stratégie générale de l'entreprise.

A- Le recrutement

La SONATRACH prévoit les postes de travail disponibles, à travers sa programmation et sa planification des démissions, des licenciements, des départs en retraite et des promotions, à travers l'utilisation d'un tableau de bord représentant la situation des effectifs.

Pour remplacer ces postes de travail vacants, l'entreprise privilégie un recrutement interne, en d'autres termes, elle recherche les profils en adéquation avec les exigences des postes à pourvoir en interne, et les recrute à travers des promotions, des mutations ou des avancements selon la catégorie socioprofessionnelle de l'employé. Dans le cas où le recrutement interne ne peut pas satisfaire les exigences requises pour l'obtention du poste de travail, la SONATRACH se tourne vers le marché du travail externe en passant par l'agence nationale de l'emploi (ANEM).

B- Le développement des compétences

En investissant dans le développement des compétences, la SONATRACH prévoit d'augmenter son efficacité et la motivation de ses salariés, en mettant à jour ou en perfectionnant leurs connaissances et leurs savoir-faire nécessaires dans le cadre professionnel, pour une bonne tenue du poste de travail actuel ou futur, à travers son plan formation.

Pour cela, le département formation de chaque unité de la SONATRACH, établit un plan de formation après avoir identifié les besoins de chaque structure, par le biais de fiches de besoins fournies aux responsables de toutes les structures de l'entreprise. Le plan de formation regroupe les informations suivantes :

- L'objet de la formation ;
- Le coût de la formation ;
- L'objectif de la formation ;
- La durée de la formation ;
- La période de la formation ;
- L'établissement de la formation et les formateurs ;
- Le lieu de la formation ;
- Les participants à la formation.

2.2. L'appréciation des salariés et la promotion

L'évaluation met en évidence les points positifs, tout en abordant les éléments qui nécessitant une amélioration chez l'employé. Il est important aussi que le processus d'évaluation soit clair, établi au préalable, et matérialisé à travers une fiche d'appréciation, qui doit être remplie par le responsable hiérarchique direct de l'employé et par la structure de gestion des ressources humaines.

La fiche d'appréciation regroupe un ensemble de sections à évaluer :

- Evaluer l'adéquation entre les exigences du poste de travail occupé et les aptitudes de l'employé ;
- Evaluer le niveau de connaissance des techniques/procédures de travail et/ou des équipements utilisés ;
- Evaluer le sens des responsabilités et le degré d'autonomie atteint par l'employé ;
- Evaluer les attitudes et les comportements de l'employé (Motivation, initiative, attitude envers l'autorité, relation avec les employés, esprit d'équipe, assiduité, ponctualité) ;
- Evaluer les capacités académiques et techniques de l'employé pour occuper un poste supérieur (Promotion) ;

En fonction du nombre total de points récoltés, les responsables de chaque structure sélectionnent les (10%) qui bénéficieront d'une promotion verticale (un échelon) à raison d'une fois tous les trois ans, et les (30%) qui bénéficieront d'une promotion horizontale (augmentation individuelle : AI), appelée aussi « les 6% », ce qui signifie une augmentation de (6%), calculée par rapport au salaire de base.

Le responsable de la structure doit donner des arguments convaincants, afin de justifier son choix pour assurer une procédure légitime et transparente, dans l'intérêt général de l'entreprise.

* **La promotion horizontale** : L'augmentation individuelle (AI) est considérée comme une promotion horizontale à la SONATRACH, (30%) des salariés de chaque structure ont le droit de bénéficier de cette augmentation chaque année, à condition de remplir certaines conditions, cette augmentation représente (6%) du salaire de base ;

* **La promotion verticale** : Représente une promotion d'un échelon, par conséquent, elle peut représenter dans certains cas un passage à l'encadrement supérieur pour un cadre, une accession à l'encadrement pour un agent de maîtrise, ou une accession à la maîtrise pour un ouvrier. (10%) des salariés de chaque structure ont le droit de bénéficier de cette augmentation une fois tous les trois ans, à condition de remplir certaines conditions. Une nouvelle fiche de poste, comportant toutes les prérogatives du poste de travail, est présentée à l'employé après chaque promotion verticale.

2.3. Les facteurs qui favorisent la motivation

Concrètement, il est évident qu'un salarié motivé dans son travail est plus utile à l'entreprise que plusieurs salariés démotivés. Beaucoup de chercheurs ont mis en évidence l'influence que pourrait avoir les pratiques de la gestion des ressources humaines sur la motivation du personnel. Ainsi, les processus de recrutement et de développement des compétences exercent un effet direct sur la motivation du personnel.

La promotion interne, les opportunités de mobilité et la planification des carrières ont aussi leur impact sur la motivation des salariés, par conséquent, la gestion des carrières apparaît comme un facteur déterminant dans la motivation du personnel.

Au lieu de chercher la perle rare, l'entreprise use de moyens et de certains facteurs qui devraient motiver le salarié dans son travail et les mets en place.

Pour ce faire, l'entreprise :

- Doit éliminer les facteurs démotivants à travers des enquêtes internes ;
- Doit créer un cadre motivant à travers :
 - * Des perspectives de progression professionnelle ;
 - * L'accès à plus de responsabilités ;
 - * Un encadrement de qualité ;
 - * Une rémunération satisfaisante ;
 - * Une circulation fluide et optimale de l'information ;
 - * Une communication convenable entre les managers et leurs subordonnés ;
 - * Un développement des compétences à travers des plans de formation ;
 - * Organiser et promouvoir la mobilité professionnelle (Promotion, mutation, détachement...etc.) .

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Dans cette section, nous allons transcrire les parties les plus importantes de l'enquête menée à travers les entretiens, et analyser ces informations, ensuite nous allons calculer les pourcentages des variables de la première partie du questionnaire, soit les informations générales, et cela dans le but de connaître la répartition de l'échantillon en fonction de ces variables, puis nous présenterons les statistiques descriptives de l'étude (moyenne arithmétique et écart-type), et nous discuterons les résultats obtenus, ensuite nous testerons les hypothèses de l'étude.

1. Analyse des résultats des entretiens

Dans cette partie, nous allons présenter le déroulement des entretiens et analyser les données et informations recueillies auprès des salariés de la SONATRACH.

1.1. Analyse de l'entretien avec Mr. H

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plait ?

Mr. H est un cadre qui occupe la fonction de chef de service planification des effectifs et gestion des carrières à la Division Laboratoires de la SONATRACH Boumerdès, il est âgé de 49 ans, il a 17 ans d'expérience au sein de l'entreprise et il est diplômé de l'ENA (Ecole Nationale d'Administration).

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

Cette question n'a pas été posée car il s'agit du chef de service planification des effectifs et gestion des carrières.

Q₃ : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

« Je dirais que ce qui motive les salariés en premier lieu c'est la progression professionnelle, le fait d'évoluer dans leurs carrières, avoir des promotions...passer d'un poste de travail (n) à un poste de travail (n+1), d'un grade à un autre, avoir plus de responsabilités, la mobilité qui leur permet de changer de fonction, de se réorienter ou de changer de lieu de travail vers une autre unité plus proche du lieu de résidence par exemple ou qui propose d'autres avantages de rémunération comme le sud...il y a

aussi la bonne communication, qui est très importante dans le milieu professionnel, surtout entre le responsable et ses éléments, il doit les orienter dans leur travail, il doit instaurer une relation de confiance et d'entraide, il doit aussi savoir reconnaître les efforts de ses éléments en les remerciant ou en les complimentant, il doit aussi faire circuler l'information qui lui parvient...il y a aussi l'aspect financier, les augmentations individuelles qui touchent chaque année 30% de l'effectif d'une structure, ou la prime de retraite qui est considérable quand on a passé plusieurs années dans la SONATRACH, ça motive les salariés à fournir des efforts, à se distinguer, et à rester dans l'entreprise...il y a aussi le volet formation, qui donne la chance aux salariés de développer leurs compétences et par conséquent, avoir un plus qui les distingue des autres dans l'exercice de leur fonction et ça leur donne comme un sentiment de sécurité...ça leur permet de mieux maîtriser leur domaine ou un outil de travail par exemple »¹ ;

Mr. H pense que les sources de motivation des salariés sont multiples et cite l'évolution de carrière, la mobilité que propose l'entreprise, la bonne communication et la circulation de l'information entre les travailleurs et les hiérarchies, la rémunération, et le développement des compétences à travers les programmes de formation.

Q₄: Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

« Les deux...tous les employés ont des objectifs à atteindre qui les motivent et les poussent à planifier leur carrière, même les moins impliqués dans leur travail...pour les managers et la direction RH, ils ont la mission de développer l'employabilité² des employés...en gros, ils utilisent des outils et des stratégies pour maintenir un climat social et un certain degré d'implication des salariés en les motivant à travers les différentes sources de motivations dont on a parlé tout à l'heure...il faut souligner aussi le rôle du manager, il est au front et impliqué directement dans la motivation des employés car c'est lui qui les évalue et transmet le rapport à la direction générale...attention il est aussi le premier impliqué dans la démotivation des employés,

¹ Mr. H, Chef de service planification des effectifs et gestion des carrières, « Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés », Division Laboratoires SONATRACH Boumerdès, 19/05/2022.

² Employabilité : capacité à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail.

ce n'est pas tous les responsables qui ont la capacité de créer un esprit d'équipe et une dynamique positive dans un groupe de travail » ;

Mr. H affirme que le salarié s'auto-motive car, peu importe son statut et ses compétences, il a des objectifs à atteindre qui le poussent dans son élan à mener ses missions à terme. Mr. H avance aussi que les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans la motivation des effectifs, à travers des outils et des stratégies de management, comme le développement des compétences des employés, la rémunération, la progression professionnelle, la reconnaissance de la direction pour la qualité du travail effectué et souligne l'implication directe du manager du fait qu'il est responsable de leur évaluation, et par sa capacité à mener une équipe de travail et instaurer un climat social. Cela se rapporte à la théorie de l'autodétermination de *DECI* et *RYAN* et les deux types de motivation, intrinsèque et extrinsèque, que nous avons vus dans la partie théorique de notre étude

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

« Oui bien sûr, la préoccupation majeure de la gestion des carrières, c'est d'optimiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés...l'entreprise tire profit du fait qu'un salarié soit mieux formé, mieux rémunéré, épanoui dans son travail, donc par les pratiques de gestion des carrières, elle aspire à satisfaire et motiver son personnel » ;

Pour Mr. H, c'est une évidence que la gestion des carrières constitue un facteur de motivation pour les salariés, il affirme que l'évolution des salariés permet à l'entreprise d'avancer, et pour maintenir cette dynamique, l'entreprise a recours aux différents facteurs de motivation, dont les pratiques de gestion des carrières.

1.2. Analyse de l'entretien avec Mr. B

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plait ?

Mr. B est un cadre qui occupe la fonction de chef de service trésorerie à la Division Laboratoires de la SONATRACH Boumerdès, il est âgé de 40 ans, il a 14 ans

d'expérience au sein de l'entreprise et il a obtenu sa licence classique en finance de l'université de Boumerdès.

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

« Oui bien-sûr...au bout de 14 ans d'expérience on est forcément au courant de l'existence de ce service...d'autant plus qu'après chaque promotion ou AI (Augmentation individuelle) on reçoit une nouvelle fiche de poste contenant les modifications apportées »¹ ;

Q_{2.1}(improvisée) : Donc vous avez traité avec ce service plus d'une fois ?

« Oui souvent, en ma qualité de chef de service, parfois juste avant la période annuelle pour l'attribution des promotions, je demande à consulter l'évolution professionnelle de mes éléments afin d'essayer de répartir équitablement les promotions...il y a aussi les fois où j'ai eu des promotions ou des augmentations individuelles, donc je demande et je reçois différentes informations du service de gestion des carrières » ;

Q_{2.2}(improvisée) : Quand vous dites équitablement, ça veut dire qu'il n'y a pas seulement le volet performance que vous prenez en considération pour l'évaluation et l'attribution des promotions ?

« La performance et le mérite sont très importants bien sûr, mais parfois il faut aussi prendre en considération d'autres facteurs comme l'ancienneté, mais dans une certaine mesure bien sûr et sous certaines conditions, il faut travailler...vous savez, il y a aussi le cas des services ou des départements qui ont beaucoup d'éléments, en sachant que seulement 30% ont droit à une AI par an et 10% à une catégorie une fois tous les 3 ans, donc il faudra donner une chance à tous les éléments sinon vous allez vous retrouver avec des salariés qui n'ont eu aucune promotion pendant 5 ans par exemple...donc il faut savoir trouver un certain équilibre pour garder un personnel motivé et maintenir un esprit d'équipe » ;

Mr. B, affirme qu'il est au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières et qu'il a l'habitude de traiter avec ce service, notamment à l'approche de la période d'attribution des promotions. Il affirme qu'elles sont attribuées selon la performance et le mérite mais aussi selon l'ancienneté, tout en soulignant le fait que certaines prises de

¹ Mr. B, Chef de service Trésorerie, « Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés », Division Laboratoires SONATRACH Boumerdès, 19/05/2022.

décisions concernant les promotions sont influencées par des impressions personnelles et l'aspect social afin de garder un groupe de travail uni et motivé.

Q₃ : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

« D'après mon expérience ici, je dirais l'évolution professionnelle, la mobilité, la formation et l'encadrement » ;

Q_{3.1}(improvisée) : D'après votre expérience ici veut dire par rapport à vous ou bien par rapport à vos éléments?

« Par rapport à mes éléments et par rapport à mon expérience personnelle, du moment que j'ai évolué professionnellement, j'ai eu une promotion verticale et un poste de responsabilité, j'ai fait plusieurs formations, je n'ai jamais eu de problèmes avec mes supérieurs ou mes éléments, il y a toujours eu une bonne entente et une bonne communication et j'ai bénéficié d'une mutation à ma demande...avant j'étais à la raffinerie de Sidi Arcine et maintenant je suis ici à la division laboratoires de Boumerdes...quand j'ai eu des enfants j'ai voulu me rapprocher de mon lieu de résidence à Boumerdes » ;

Mr. B, d'après son expérience personnelle et les conclusions qu'il a tirées de ses relations de travail avec ses éléments, affirme que les sources de motivation des salariés sont l'évolution de carrière, la mobilité que propose l'entreprise, un bon encadrement, et le développement des compétences à travers les programmes de formation.

Q₄ : Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

« ...les deux, mais je vais classer l'auto-motivation en premier ensuite la direction RH à un degré moindre...un salarié qui n'a aucune ambition, et ça existe, il vous sera difficile de le motiver...il faut un minimum de volonté et des objectifs » ;

Mr. B pense que la motivation provient prioritairement des ambitions et des objectifs personnels que se fixe un salarié, et à un degré moindre des moyens et des pratiques qu'utilise la direction des ressources humaines pour motiver le personnel.

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

« Oui, un salarié qui aspire à une évolution dans sa carrière, que ce soit par rapport au statut, aux compétences professionnelles ou à l'aspect financier, est forcément motivé à l'idée d'atteindre ses objectifs et il fera son maximum pour les réaliser » ;

Pour Mr. B, il existe une relation évidente entre la gestion des carrières et la motivation du personnel, il affirme que les aspirations individuelles des salariés, en matière de progression professionnelle, sous ses différents aspects, techniques et financiers, représentent des facteurs de motivation pour eux.

1.3. Analyse de l'entretien avec Mr. S

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plaît ?

Mr. S est un cadre qui occupe la fonction d'ingénieur process à la Raffinerie de Sidi Arcine de la SONATRACH Alger, il est âgé de 46 ans, il a 15 ans d'expérience au sein de l'entreprise et il a obtenu son ingéniorat en chimie industrielle de l'IAP (Institut Algérien du Pétrole) Boumerdès.

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

« Oui bien-sûr, j'ai l'habitude d'échanger avec eux et une fois j'ai même fait une réclamation au département développement des ressources humaines concernant l'évolution de ma carrière »¹ ;

Q_{2.1}(improvisée) : Est-il possible de connaître les raisons de votre réclamation ?

« J'ai été recruté en 2007 et en 10 ans, je n'ai eu que trois fois une AI (Augmentation individuelle) et aucun échelon...un ingénieur est classé à l'échelon 22 au recrutement, en 2017 j'étais encore à la 22...après mes réclamations et un changement du chef de département de ma structure (départ en retraite), j'ai eu 2 échelons ces 5 dernières années, je suis à la 24...on peut dire que j'ai rattrapé mon retard en quelque sorte » ;

¹ Mr. S, Ingénieur Process, « Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés », Raffinerie Sid Arcine SONATRACH Alger, 22/05/2022.

Q2.2(improvisée) : Quelle a été la cause de cette stagnation ?

« La relation de travail avec mon ancien supérieur hiérarchique n'était pas bonne...maintenant c'est totalement l'inverse, il y a une bonne communication, un cadre de travail sain et une bonne dynamique » ;

Mr. S, affirme qu'il est au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières et qu'il a déjà traité avec ce service. Il expose aussi un fait de stagnation concernant l'évolution de sa carrière pendant longtemps, en justifiant cela par une relation de travail perturbée avec son ancien supérieur hiérarchique en faisant allusion à la communication.

Q3 : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

« L'encadrement...c'est très important...un responsable qui n'a pas les qualités nécessaires pour manager un groupe de travail peut devenir une source de démotivation...il y a aussi l'évolution dans la carrière, le salaire et la formation » ;

Mr. S, pense que la qualité de l'encadrement est un facteur déterminant pour la motivation des salariés, nous pouvons déduire d'après ses réponses, qu'un encadrement défaillant a joué en sa défaveur et a été la cause de sa stagnation et de sa démotivation. L'encadrement, englobe la communication et le relationnel.

Pour Mr. S, l'évolution de carrière, la rémunération et le développement des compétences à travers les programmes de formation, représentent aussi des facteurs de motivation pour les salariés.

Q4 : Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

« Je pense que les deux ont leur part...vous pouvez vous fixer des objectifs et être motivés à l'idée de les atteindre mais à cause d'autres facteurs démotivants vous laissez tomber ou bien vous n'avez plus cette envie de fournir des efforts tout simplement » ;

Mr. S considère que le salarié s'auto-motive car il a des ambitions et des objectifs à atteindre, mais que d'autres facteurs peuvent interférer dans son évolution et dans la réalisation de ses objectifs. D'après ses réclamations au service de gestion des carrières, nous pouvons déduire que pour ce salarié, il est important que la direction des

ressources humaines intervienne dans les cas comme le sien, avant que la situation ne démotive les salariés.

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

« Certainement, le département de développement du personnel a pour mission d'accompagner l'évolution de carrière des salariés avec sa politique de promotion, de rémunération et de formation...c'est des facteurs de motivation...mais ils devraient intervenir à temps quand il y a des problèmes similaires à celui que j'ai vécu » ;

Pour Mr. S, il est certain de l'impact que peut avoir la gestion des carrières avec sa politique d'évolution de carrière, sous ses différents aspects, sur la motivation des salariés. Cependant, il préconise l'intervention immédiate de la direction des ressources humaines pour faire face aux conflits de travail afin de maintenir un certain degré de motivation et de mobilisation des salariés.

1.4. Analyse de l'entretien avec Mme. A

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plait ?

Mme. A est un cadre qui occupe la fonction d'ingénieur analyse à la Division Laboratoires de la SONATRACH Boumerdès, elle est âgée de 42 ans, elle a 15 ans d'expérience au sein de l'entreprise et elle a obtenu son ingéniorat en contrôle qualité de l'université de Boumerdès.

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

« Oui, je connais le service de gestion des carrières...je reçois de leur part les mises-à-jour de ma fiche de poste après chaque promotion »¹ ;

Q_{2.1}(improvisée) : Vous avez été promu plusieurs fois ?

« J'ai eu deux échelons, un en 2011 juste avant ma mutation et un en 2019, et trois AI (Augmentation individuelle) » ;

¹ Mme. A, Ingénieur Analyse, « Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés », Division Laboratoires SONATRACH Boumerdès, 26/05/2022.

Q2.2(improvisée) : La mutation vous a été imposée ou bien c'était votre choix ?

« C'est moi qui ai demandé à être mutée...avec des enfants en bas âge, il fallait que je me rapproche de mon lieu de résidence » ;

Mme. A, affirme qu'elle est au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières, et qu'elle a l'habitude de traiter avec ce service dans le cadre des modifications apportées à sa fiche de poste, après ses évolutions de carrière. Elle déclare aussi avoir bénéficié de plusieurs promotions (Echelons, Augmentations individuelles) et avoir demandé une mutation pour se rapprocher de son lieu de résidence.

Q3 : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

« En priorité je dirais l'encadrement...un responsable qui ne sait pas manager va vous faire détester venir travailler » ;

Q3.1(improvisée) : Les méthodes de management de votre supérieur hiérarchique ne vous conviennent pas ?

Nous n'allons pas transcrire la réponse de Mme. A, mais nous pouvons déduire d'après sa réponse, qu'un encadrement défaillant a été la cause de sa démotivation. Cependant elle cite aussi d'autres facteurs qu'elle considère comme une source de motivation : l'évolution de carrière, la rémunération et le développement des compétences à travers les programmes de formation et la mobilité qui l'a énormément aidé pour concilier travail et famille.

Q4 : Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

« Nous sommes tous motivés par un objectif à atteindre dans notre vie personnelle et notre vie professionnelle...après je trouve que le responsable hiérarchique a une grande influence sur la motivation et la démotivation d'un élément...il doit veiller à sa formation, à lui faire ressentir qu'il est important pour la structure quand il fournit les efforts nécessaires...s'il est démotivé il faut le remotiver » ;

Mme. A considère que les objectifs à atteindre, que se fixe un salarié, le motivent automatiquement car il a des ambitions professionnelles. Elle souligne aussi le fait que le responsable hiérarchique est directement impliqué dans la motivation et la démotivation de ses éléments et qu'il doit veiller à développer leurs compétences à

travers des programmes de formation. Nous pouvons aussi déduire qu'elle considère la reconnaissance comme un facteur de motivation qu'elle n'a pas mentionné quand nous lui avons posé la question à propos des facteurs de motivation.

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

« Je pense qu'une carrière au sein d'une entreprise doit passer par des évolutions c'est certain, l'évolution de carrière motive les employés...la direction des ressources humaines doit accompagner les employés dans leurs parcours professionnel et le développer pour éviter la routine de travail » ;

Mme. A ne dit pas explicitement qu'il y a une relation entre la gestion des carrières et la motivation mais affirme que la direction des ressources humaines doit accompagner les employés pour faire évoluer leurs carrières à travers ses différentes politiques de formation et de promotion, donc implicitement, Mme. A lie ces pratiques de gestion des carrières à la motivation des salariés.

1.5. Analyse de l'entretien avec Mr. Z

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plait ?

Mr. Z est un agent de maîtrise qui occupe la fonction de gestionnaire paie à la Division Laboratoires de la SONATRACH Boumerdès, il est âgé de 28 ans, il a 5 ans d'expérience au sein de l'entreprise et il a obtenu son diplôme de technicien supérieur en comptabilité de l'institut étatique de la formation professionnelle Abdelhak Benhamouda de Boumerdès.

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

« Oui je connais le service de gestion des carrières...quand vous travaillez dans le service paie vous connaissez tous les services de l'entreprise »¹ ;

Mr. Z, affirme qu'il est au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières, et en sa qualité de gestionnaire de paie, il voit défiler les fiches de paie des

¹ Mr. Z, Gestionnaire Paie, « Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés », Division Laboratoires, SONATRACH Boumerdès, 26/05/2022.

salariés de différents services de l'entreprise et leur distribution est précédée par un tri (direction, département, service).

Q₃ : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

« L'aspect financier, la promotion, de bonnes conditions de travail, une bonne ambiance, la formation » ;

Mr. Z, pense qu'il y a plusieurs facteurs de motivation, il cite la rémunération, la promotion, un cadre de travail agréable et le développement des compétences à travers les programmes de formation.

Q₄ : Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

« Les deux...une personne animée par l'envie d'aller chercher quelque chose qu'il n'a pas ou d'atteindre un objectif crée cette motivation de le faire... les managers aussi jouent un rôle décisif dans la motivation des salariés »;

Mr. Z considère que le salarié s'auto-motive par son envie d'atteindre des objectifs qu'il s'est fixés, et que l'entreprise par ses différentes méthodes de gestion, a un rôle déterminant dans la motivation du personnel.

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

« Oui, une bonne gestion des carrières va aider le salarié à s'épanouir dans son travail et dans l'entreprise, à développer ses compétences, à avoir plus de responsabilités, à évoluer et se sentir important pour l'entreprise...c'est motivant pour les employés » ;

Pour Mr. Z, il existe une relation évidente entre la gestion des carrières et la motivation des salariés. Il affirme qu'une bonne gestion des carrières influence positivement la motivation des salariés qui aspirent à évoluer professionnellement, se former au sein de l'entreprise, avoir plus de responsabilités dans le futur et obtenir une place importante dans l'entreprise .

2. Analyse des résultats du questionnaire

Nous avons calculé les pourcentages des variables de la première partie du questionnaire, et ceci pour connaître la répartition de l'échantillon en fonction de ces variables, comme indiqué dans les tableaux qui vont suivre.

A- Répartition des salariés par sexe :

Le tableau suivant indique la répartition des salariés par sexe :

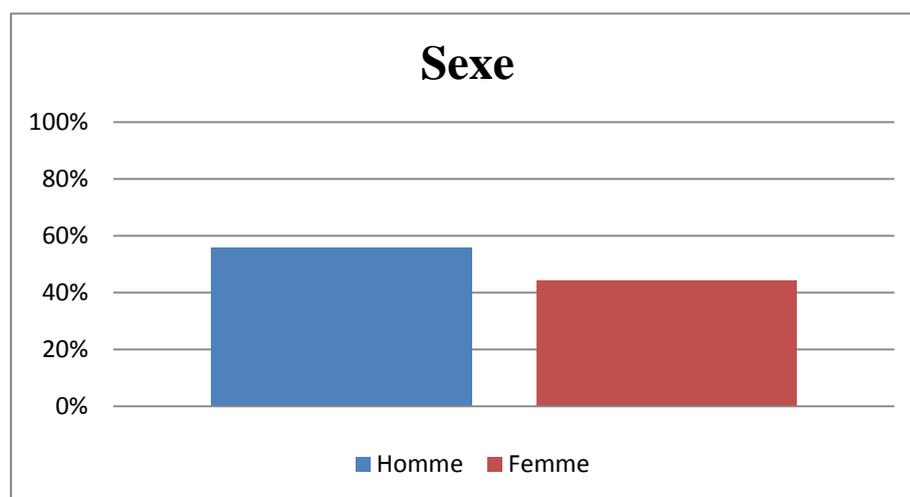
Tableau 5 : Répartition des salariés par sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Femme	38	44,2
Homme	48	55,8
Total	86	100,0

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Le nombre de femmes est de (38), le nombre d'hommes est de (48), ainsi les femmes représentent (44,2%) de l'échantillon, et les hommes représentent (55,8%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que le pourcentage d'hommes est légèrement supérieur au pourcentage de femmes, ce qui indique qu'il y a un certain équilibre concernant les opportunités d'emploi pour les hommes et les femmes au niveau de la SONATRACH.

Figure 7 : Répartition des salariés par sexe



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

B- Répartition des salariés par tranche d'âge :

Le tableau suivant indique la répartition des salariés par tranche d'âge:

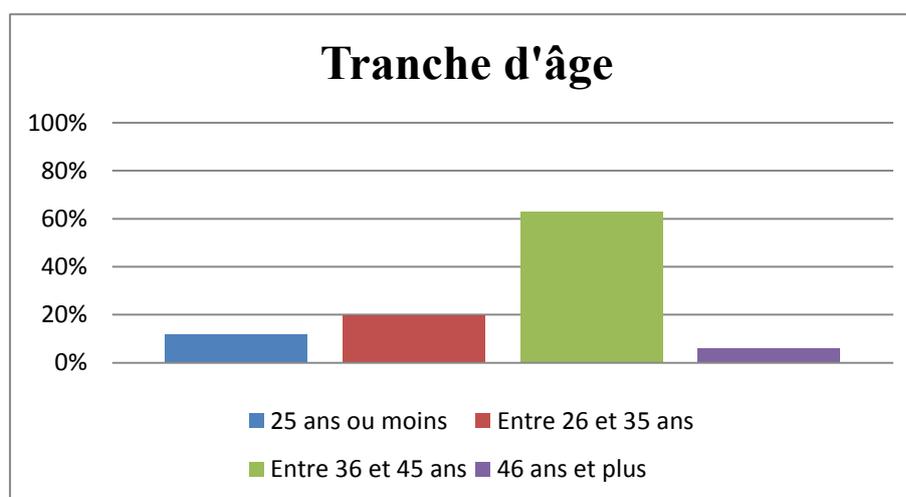
Tableau 6 : Répartition des salariés par tranche d'âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
25 ans ou moins	10	11,6
Entre 26 et 35 ans	17	19,8
Entre 36 et 45 ans	54	62,8
46 ans ou plus	5	5,8
Total	86	100,0

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Nous constatons à partir de l'analyse statistique que (54) individus ont (entre 36 et 45 ans), ils représentent (62,8%) de l'échantillon, tandis que (10) individus ont (25 ans ou moins), ils représentent (11,6%) de l'échantillon, (17) individus ont (entre 26 et 35 ans), ils représentent (19,8%) de l'échantillon, et (05) individus ont (46 ans ou plus), ils représentent (5,8%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que la structure de l'effectif comprend en majeure partie des seniors, ce qui est parfaitement logique vu l'historique et l'ancienneté de la SONATRACH, il est à noter que les salariés à cet âge ont généralement atteint des degrés de qualification et d'expérience élevés.

Figure 8 : Répartition des salariés par tranche d'âge



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

C- Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction :

Le tableau suivant indique la répartition des salariés selon leur niveau d'instruction:

Tableau 7 : Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Niveau terminal ou moins	5	5,8
TS ou équivalent (BAC+3)	41	47,7
BAC+4	18	20,9
BAC+5	17	19,8
Supérieur à BAC+5	5	5,8
Total	86	100,0

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Nous constatons à partir de l'analyse statistique que presque la moitié des salariés sont titulaires d'un diplôme de technicien supérieur ou équivalent (BAC+3), ils sont au nombre de (41) et représentent (47,7%) de l'échantillon, tandis que les titulaires d'un (BAC+4), soit un diplôme de licence classique destiné à un travail administratif, sont au nombre de (18) et représentent (20,9%) de l'échantillon, les titulaires d'un (BAC+5), soit un diplôme d'ingénieur ou de master, sont au nombre de (17) et représentent (19,8%) de l'échantillon, les salariés ayant un diplôme supérieur à un (BAC+5) sont au nombre de (05) et représentent (5,8%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que la SONATRACH recrute un bon nombre de techniciens supérieurs ou équivalents, ils représentent presque la moitié de l'échantillon, et ceci est parfaitement logique connaissant les activités de l'entreprise, qui nécessitent de la technicité (Laboratoires de recherche, raffineries, exploitation...etc.). Nous constatons aussi qu'il y a un certain équilibre entre les salariés destinés aux tâches administratives et les ingénieurs destinés à la supervision technique.

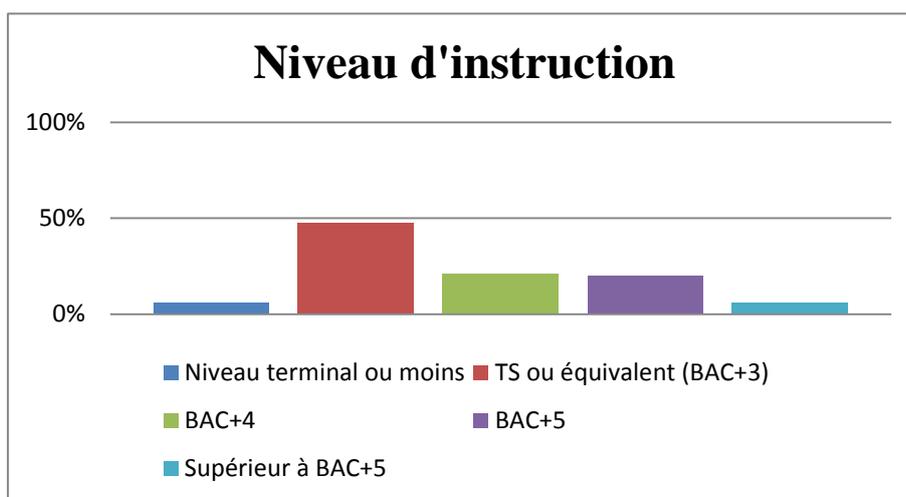
Concernant les titulaires d'un diplôme supérieur à un (BAC+5), ils peuvent représenter un médecin de travail, ou des titulaires de magistères ou de doctorats dont la SONATRACH a besoin, afin d'encadrer, de superviser et d'effectuer des recherches techniques dans le cadre des activités de l'entreprise. Il pourrait aussi s'agir de salariés

qui poursuivent leurs études, cela indique que l'entreprise soutient ses salariés dans leur choix de poursuivre leurs études et ainsi accroître leurs connaissances dans leur domaine de travail.

Cependant il faut souligner un point très important que nous a expliqué le chef de service planification des effectifs et gestion des carrières : « *Les salariés titulaires de nouveaux diplômes supérieurs à ceux avec lesquels ils ont obtenu leur emploi au sein de l'entreprise, n'ouvrent pas droit automatiquement à un changement de statut et de poste de travail dans l'entreprise, cette dernière, en les recrutant, avait besoin d'un profil bien précis, et s'ils veulent changer de poste, ils devront attendre qu'un poste se libère ou bien un nouveau recrutement, pour lequel ils seront prioritaires par rapport aux externes bien sûr puisqu'ils font déjà partie du personnel de l'entreprise. Dans les années 1990, la SONATRACH envoyait ses salariés continuer leurs études à l'université, parce qu'il y avait un manque d'ingénieurs et de docteurs, mais les temps ont changé, maintenant il y a suffisamment de main d'œuvre sur le marché du travail avec une multitude de diplômés, et les salariés prennent seuls l'initiative de continuer leur études, mais l'entreprise les soutient dans leur démarche* ». ¹

Quant aux salariés qui n'ont aucun diplôme, ils sont au nombre de (05) et représentent (5,8%) de l'échantillon. L'emploi des non diplômés, revient à la nature de leur travail qui ne nécessite que de petites formations ou instructions, et non pas un certain niveau d'études.

Figure 9 : Répartition des salariés selon leur niveau d'instruction



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

¹ Mr. H, Chef de service planification des effectifs et gestion des carrières, « Procédures de travail », Division Laboratoires SONATRACH Boumerdès, 05/05/2022.

D- Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé :

Le tableau suivant indique la répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé :

Tableau 8 : Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé

Catégorie du poste occupé	Fréquence	Pourcentage (%)
Exécution	5	5,8
Maîtrise	41	47,7
Cadre	37	43,0
Cadre supérieur	3	3,5
Total	86	100,0

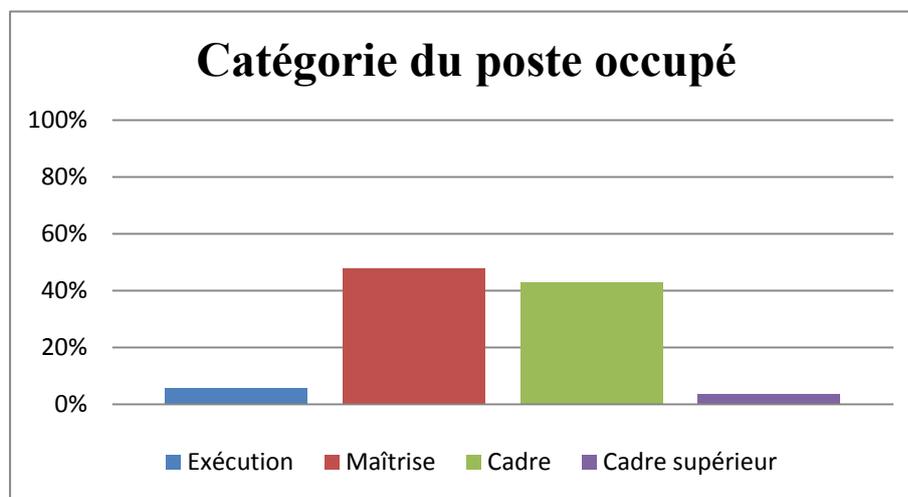
Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Nous constatons à partir de l'analyse statistique, que presque la moitié des salariés sont des agents de maîtrise, ils sont au nombre de (41) et représentent (47,7%) de l'échantillon, tandis que les cadres, sont au nombre de (37) et représentent (43%) de l'échantillon, les cadres supérieurs sont au nombre de (03) et représentent (3,5%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que la SONATRACH recrute un bon nombre d'agents de maîtrise, ces derniers représentent un cadre d'emplois techniques spécialisés dans un domaine particulier, ce qui est en adéquation avec les activités de l'entreprise qui dépendent de différents outils de travail et de processus précis, de ce fait, elles nécessitent de la compétence technique. Nous constatons aussi que le nombre de cadres est assez important comparé aux agents de maîtrise ce qui indique que l'entreprise a besoin d'un nombre important de salariés remplissant des rôles d'encadrement et endossant certaines responsabilités nécessaires aux prises de décisions et à l'aboutissement de ses activités.

Les cadres supérieurs à la SONATRACH sont des chefs de départements et plus, par ailleurs, ils ont un niveau d'étude et une qualification élevés, ils exercent une fonction d'autorité sur leurs équipes. Quant aux agents d'exécution, il s'agit généralement de postes sédentaires en atelier ou sur l'espace plus large de l'entreprise. Ils sont

généralement placés sous la responsabilité d'un chef de groupe qui leur transmettra les consignes nécessaires.

Figure 10 : Répartition des salariés selon la catégorie du poste occupé



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

E- Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH :

Le tableau suivant indique la répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH :

Tableau 9 : Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH

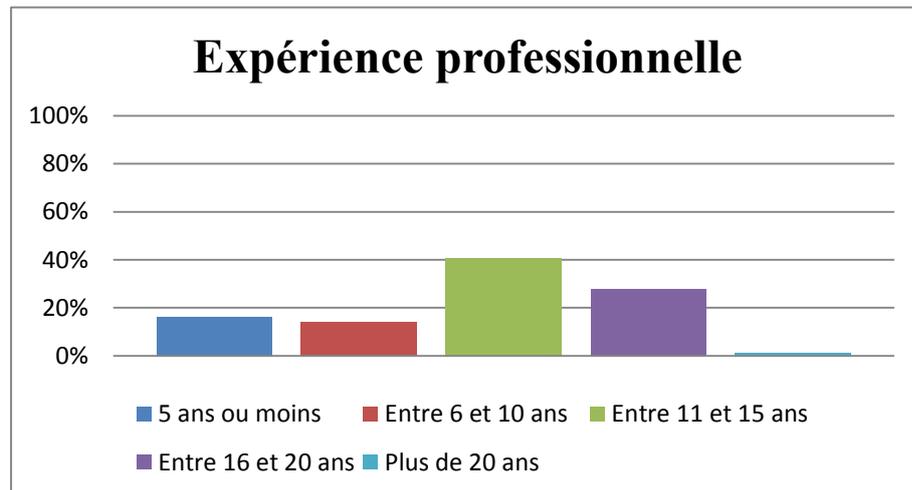
Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
5 ans ou moins	14	16,3
Entre 6 et 10 ans	12	14,0
Entre 11 et 15 ans	35	40,7
Entre 16 et 20 ans	24	27,9
Plus de 20 ans	1	1,2
Total	86	100,0

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Nous constatons à partir de l'analyse statistique, que les salariés qui ont (5 ans d'expérience ou moins) sont au nombre de (14) et représentent (16,3%) de l'échantillon, les salariés qui ont (entre 6 et 10 ans d'expérience) sont au nombre de (12) et représentent (14%) de l'échantillon. Tandis que les salariés qui ont (entre 11 et 15 ans d'expérience) sont au nombre de (35) et représentent (40,7%) de l'échantillon, les salariés qui ont (entre 16 et 20 ans d'expérience) sont au nombre de (24) et représentent (27,9%) de l'échantillon, avec la présence d'un seul salarié ayant plus de 20 ans d'expérience. Par conséquent, nous pouvons dire que les salariés de la SONATRACH, en plus d'avoir un bon niveau d'instruction, ils ont de l'expérience, et sont supposés avoir suivi des programmes de développement des compétences qui les aident à exercer leurs fonctions, et par conséquent, leur ouvrent des perspectives de promotion. Cela paraît en adéquation avec les exigences des emplois de l'entreprise, qui sont majoritairement d'ordre technique, de ce fait, l'entreprise a besoin d'un personnel expérimenté et maîtrisant les processus et les outils de travail.

Nous notons aussi qu'il existe une certaine politique de renouvellement d'effectif, puisque les salariés qui ont (moins de 6 ans d'expérience) représentent (16,3%) de l'échantillon ce qui reste une bonne moyenne.

Figure 11 : Répartition des salariés selon le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

3. Fiabilité du questionnaire, corrélation entre les axes et statistiques descriptives des variables de l'étude

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats de la fiabilité de notre questionnaire après avoir récupéré et analysé les réponses des salariés de notre échantillon ainsi que les statistiques descriptives (Moyenne arithmétique et écart-type) des variables de l'étude.

A- Fiabilité du questionnaire et corrélation entre les axes de l'étude

Les tableaux suivants résument les coefficients *alpha de Cronbach* pour les trois axes de l'étude et les coefficients de corrélation de *Pearson* entre ces axes :

a- Fiabilité du questionnaire

Le tableau suivant montre les coefficients *alpha de Cronbach* pour des trois axes :

Tableau 10 : Les coefficients alpha de Cronbach des axes de l'étude pour notre échantillon

Les Axes	Alpha de Cronbach	Moyenne	Ecart-type	Nombre de questions
Axe 01 (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise)	0,775	2,84	0,267	7
Axe 02 (Promotion et mobilité)	0,783	3,09	0,246	9
Axe 03 (Développement des compétences)	0,820	3,00	0,267	7

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Selon le tableau (10), les valeurs *alpha de Cronbach* pour les axes de l'étude sont les suivants :

- **Axe 01** (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise) : $\alpha = 0,775$;
- **Axe 02** (Promotion et mobilité professionnelle) : $\alpha = 0,783$;
- **Axe 03** (Développement des compétences) : $\alpha = 0,820$;

Nous constatons que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient *alpha de Cronbach* supérieur à (0,70) est acceptable.

b- corrélation entre les axes de l'étude

Nous allons utiliser le coefficient de corrélation de *Pearson* pour mesurer la corrélation entre les variables de l'étude et mesurer l'adéquation entre le modèle et les données observées. La valeur du coefficient de corrélation de *Pearson* est comprise entre [0,1], plus la valeur du coefficient est proche de « 0 », plus la relation est faible, et plus elle se rapproche de la valeur « 1 », plus la relation est forte.

L'échelle d'intervalle du coefficient de corrélation de *Pearson* est comme suit :

- Coefficient de corrélation de *Pearson* = 0 : Il n'y a pas de corrélation ;
- Coefficient de corrélation de *Pearson* entre : $0 < r \leq 0,30$: Corrélation faible ;
- Coefficient de corrélation de *Pearson* entre : $0,30 < r \leq 0,50$: Corrélation moyenne ;
- Coefficient de corrélation de *Pearson* entre : $0,50 < r \leq 0,70$: Corrélation forte ;
- Coefficient de corrélation de *Pearson* entre : $0,70 < r < 1$: Corrélation très forte ;
- Coefficient de corrélation de *Pearson* = 1 : Il y a une corrélation totale.

Le tableau suivant montre les coefficients de corrélation de *Pearson* entre les axes de l'étude:

Tableau 11: La corrélation entre les axes de l'étude

		Axe 01 (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise)	Axe 02 (Promotion et mobilité)	Axe 03 (Développement des compétences)
Axe 01 (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise)	Corrélation de Pearson	1	0,631	0,615
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000
	N	86	86	86
Axe 02 (Promotion et mobilité)	Corrélation de Pearson	0,631	1	0,700
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000
	N	86	86	86
Axe 03 (Développement des compétences)	Corrélation de Pearson	0,615	0,700	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	86	86	86

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

L'analyse du coefficient de corrélation de *Pearson* nous montre qu'il y a une relation positive entre les différents axes de l'étude :

- Le coefficient de corrélation de *Pearson* entre l'axe 01 et l'axe 02 est de (0,631), donc nous pouvons dire que la relation entre l'axe (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise) et l'axe (Promotion et mobilité professionnelle) est positive et forte ;

- Le coefficient de corrélation de *Pearson* entre l'axe 01 et l'axe 03 est de (0,615), donc nous pouvons dire que la relation entre l'axe (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise) et l'axe (Développement des compétences) est positive et forte ;

- Le coefficient de corrélation de *Pearson* entre l'axe 02 et l'axe 03 est de (0,700), donc nous pouvons dire que la relation entre l'axe (Promotion et mobilité professionnelle) et l'axe (Développement des compétences) est positive et forte.

B- statistiques descriptives des variables de l'étude

La moyenne arithmétique représente la mesure de tendance centrale la plus fréquemment utilisée, elle va nous servir à évaluer la moyenne des données collectées à l'aide de notre échelle d'intervalle fixée auparavant, et que nous allons rappeler dans ce qui suit :

La moyenne arithmétique entre [1,00-2,50[: Degré d'accord faible ;

La moyenne arithmétique entre [2,50-3,00[: Degré d'accord moyen ;

La moyenne arithmétique entre [3,00-3,50[: Degré d'accord élevé ;

La moyenne arithmétique entre [3,50-4,00[: Degré d'accord très élevé.

Tableau 12 : Moyenne et écart-type des variables de l'étude pour notre échantillon

	Expressions	Moyenne	Ecart-type
C1	Je suis informé des postes à pourvoir dans l'entreprise	2,86	0,349
C2	J'ai été informé sur la progression professionnelle avant mon recrutement	2,76	0,432
C3	J'ai été informé sur la progression professionnelle après mon recrutement	2,92	0,382
C4	Je suis au courant de l'existence d'un service « Gestion des carrières »	2,95	0,340
C5	J'ai déjà traité avec le service « Gestion des carrières »	2,66	0,545
C6	Je connais le processus de gestion des carrières	2,85	0,448

C7	Mon supérieur hiérarchique m'oriente dans mon travail	2,88	0,322
Information, communication et GRH au sein de l'entreprise		2,84	0,267
P1	L'attribution des promotions se fait en fonction de l'ancienneté	3,13	0,336
P2	L'attribution des promotions se fait en fonction du mérite	3,19	0,391
P3	J'ai bénéficié des avantages associés au poste (progression professionnelle et/ou augmentation de salaire)	2,97	0,541
P4	L'entreprise me donne la possibilité de passer d'un emploi à un autre	2,98	0,460
P5	La mobilité des salariés se fait en fonction des résultats d'évaluation de leur performance	3,06	0,235
P6	Il existe une égalité des chances pour les promotions	2,97	0,323
P7	La promotion m'offre une certaine stabilité professionnelle	3,49	0,548
P8	Il existe une transparence concernant l'attribution des promotions	2,93	0,256
P9	Il existe une concordance entre le poste que j'occupe et mon niveau d'instruction	3,07	0,480
La promotion et la mobilité		3,09	0,245
F1	J'ai effectué des formations au sein de l'entreprise	3,02	0,342
F2	Les besoins de formation sont déterminés en fonction des exigences du poste	3,12	0,445
F3	Les formations augmentent ma capacité à résoudre les problèmes rencontrés en effectuant mon travail	3,21	0,409
F4	Les formations m'ont aidé à acquérir des connaissances théoriques	3,03	0,389
F5	Les formations m'ont aidé à acquérir des connaissances pratiques	2,98	0,306
F6	Les formations que j'ai suivies correspondent à mes besoins réels sur le terrain	2,83	0,382
F7	Les programmes de formation se focalisent sur les nouvelles techniques	2,79	0,409
Développement des compétences		3,00	0,267

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

Il ressort du tableau (12) ce qui suit :

* **Les expressions (C1 à C7)** : mesurent la circulation de l'information, la qualité de la communication et de la gestion des ressources humaines au sein de la SONATRACH, et la capacité de ces pratiques à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

Nous constatons que la moyenne de toutes les expressions est supérieure à la moyenne absolue qui est de (2,50). L'expression « J'ai déjà traité avec le service (gestion des carrières) » (C5) enregistre un score de (2,66) et se rapproche de la moyenne absolue, ce qui signifie que le contact direct entre les salariés et les responsables du service de gestion des carrières n'est pas vraiment satisfaisant et pourrait être amélioré.

L'expression « Je suis informé des postes à pourvoir dans l'entreprise » (C1) se rapproche du degré d'accord élevé avec un score de (2,86), ce qui signifie que les salariés sont bien informés sur les postes à pourvoir au sein de l'entreprise, et cela indique un certain degré de transparence sur les offres d'emploi en interne et l'existence d'une égalité des chances pour postuler.

Les expressions « J'ai été informé sur la progression professionnelle après mon recrutement » (C3) et « Je suis au courant de l'existence d'un service (Gestion des carrières) » (C4) se rapprochent du degré d'accord élevé, ce qui signifie que le salarié est bien informé sur les éventuelles progressions professionnelles en adéquation avec son poste de travail après son recrutement, il est aussi au courant de l'existence d'un service qui prend en charge la gestion des carrières au sein de la SONATRACH.

L'expression « J'ai été informé sur la progression professionnelle avant mon recrutement » (C2) enregistre un score de (2,76), inférieur à celui enregistré par l'expression « J'ai été informé sur la progression professionnelle après mon recrutement » (C3) qui se rapproche du degré d'accord élevé, cela signifie que la question concernant la progression professionnelle n'est pas souvent abordée par le salarié et le recruteur lors des entretiens d'embauche et la phase précédant le recrutement.

L'expression « Mon supérieur hiérarchique m'oriente dans mon travail » (C7) enregistre un score de (2,88) qui se rapproche du degré d'accord élevé, cela signifie qu'il y a une supervision de travail de la part des supérieurs hiérarchiques et cela

indique aussi qu'il y a une bonne communication entre les salariés et leurs responsables directs, et que la relation de travail est basée sur l'entraide.

De manière générale, nous constatons que la moyenne enregistrée par la qualité de la circulation de l'information, de la communication et de la gestion des ressources humaines au sein de la SONATRACH, est au-dessus de la moyenne absolue (2,50) mais inférieure à la moyenne élevée (3,00), ce qui signifie que la moyenne enregistrée par cet axe avec un score de (2,84) appartient à l'intervalle au degré d'accord moyen, par conséquent, il ressort de cette analyse que la circulation de l'information, la gestion des ressources humaines et la qualité de la communication est moyenne et pourrait être améliorée.

* **Les expressions (P1 à P9)** : mesurent la promotion et la mobilité des salariés au sein de la SONATRACH, et la capacité de ces pratiques à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

Nous constatons que la moyenne de toutes les expressions est supérieure à la moyenne absolue qui est de (2,50). Les expressions « J'ai bénéficié des avantages associés au poste (progression professionnelle et/ou augmentation de salaire) » (P3), et « Il existe une égalité des chances pour les promotions » (P6), enregistrent la moyenne la plus basse avec un score de (2,97) mais très proche du degré d'accord élevé, ce qui signifie que la moyenne des salariés ayant bénéficié d'une promotion verticale (Echelon) ou d'une promotion horizontale (Augmentation Individuelle : AI) est satisfaisante. Cependant, il faut noter aussi que l'expression concernant l'égalité des chances pour la promotion, en enregistrant la moyenne la plus basse comparée aux autres expressions de cet axe, signifie relativement qu'il y a quand même un doute du côté des employés vis-à-vis des décisions de promotions, de la fiabilité et de la sincérité du processus d'appréciation du personnel.

L'expression « La promotion m'offre une certaine stabilité professionnelle » (P7) avec un score de (3,49), se rapproche du degré d'accord très élevé, ce qui signifie que le salarié est convaincu que la promotion l'aide à se stabiliser professionnellement, en d'autres termes, le salarié est convaincu que la promotion l'aide à assurer ses arrières à travers les avantages liés à sa promotion.

De manière générale, nous constatons que la moyenne enregistrée par la promotion et la mobilité au sein de la SONATRACH, avec un score de (3,09) et qui est au-dessus de

la moyenne élevée (3,00), signifie que la moyenne enregistrée par cet axe appartient à l'intervalle au degré d'accord élevé, par conséquent, il ressort de cette analyse que la pratique de la promotion et de la mobilité au sein de la SONATRACH est satisfaisante.

* **Les expressions (de F1 à F7)** : mesurent le développement des compétences des salariés au sein de la SONATRACH et sa capacité à mettre en place un cadre motivant pour les salariés de l'entreprise.

Nous constatons que la moyenne de toutes les expressions est supérieure à la moyenne absolue qui est de (2,50). Les expressions « Les programmes de formation se focalisent sur les nouvelles techniques » (F7), et « Les formations que j'ai suivies correspondent à mes besoins réels sur le terrain » (F6), enregistrent les moyennes les plus basses avec un score de (2,79) et de (2,83), respectivement, mais proche du degré d'accord élevé, ce qui signifie que les salariés trouvent quand même que les programmes de formation qu'ils ont suivis se basent sur des techniques un peu obsolètes ou dépassées et par conséquent, ne correspondent pas vraiment aux attentes des salariés et devraient être améliorés.

L'expression « Les formations augmentent ma capacité à résoudre les problèmes rencontrés en effectuant mon travail » (F3) avec un score de (3,21), se rapproche du degré d'accord très élevé, ce qui signifie que les salariés sont convaincus qu'améliorer leurs compétences professionnelles, les aidera à résoudre les différents problèmes rencontrés dans le cadre de l'exercice de leur travail.

L'expression « J'ai effectué des formations au sein de l'entreprise » (F1) avec un score de (3,02) appartenant à l'intervalle du degré d'accord élevé, signifie que la majorité des salariés ont déjà suivi des programmes de formation, cela indique que la formation est intégrée dans la stratégie de l'entreprise et qu'il y a un réel engagement de la part de la SONATRACH pour améliorer les compétences de ses salariés.

De manière générale, nous constatons que la moyenne enregistrée par le développement des compétences au sein de la SONATRACH est égal à la moyenne élevée (3,00), ce qui signifie que la moyenne enregistrée par cet axe appartient à l'intervalle au degré d'accord élevé, par conséquent, il ressort de cette analyse que la pratique de développement des compétences au sein de la SONATRACH est satisfaisante.

4. Déroulement de carrière d'un retraité de la SONATRACH

A partir de la fiche de carrière, dont le modèle est présenté dans la partie des annexes, nous allons analyser le déroulement de carrière d'un retraité de la SONATRACH :

Carrière hors SONATRACH :

Le tableau suivant résume la carrière hors SONATRACH du retraité :

Tableau 13 : Carrière hors SONATRACH d'un retraité

Fonction occupée	Organisme employeur	Date début	Date fin
Chargé d'études	CELPAP Mostaganem	27/10/1984	31/12/1987
Chef de service formation	CELPAP Mostaganem	01/01/1987	31/03/1989
Chef de département formation	CELPAP Mostaganem	01/04/1989	29/02/1992

Source : Documents de la SONATRACH, Activité Transport par Canalisation - TRC

Carrière au niveau de la SONATRACH :

Le tableau suivant résume la carrière du retraité au sein de la SONATRACH :

Tableau 14 : Carrière au niveau de la SONATRACH d'un retraité

Fonction occupée	Structure	Date début	Date fin
Cadre d'étude RHU niv 01	DRH/Dev	02/03/1992	27/03/1994
Chef de service développement RHU niv 01	DRH/Dev	28/03/1994	31/08/2001
Cadre d'étude RHU niv 02	DRH/GPS	01/09/2001	30/09/2002
Chef de département formation	DRH/FOR	01/10/2002	01/07/2008
Cadre supérieur	DRH	02/07/2008	26/11/2012
Chef de département administration/communication P/I	DRH/ADM	01/12/2011	26/11/2012
Chef de département administration/communication	DRH/ADM	27/11/2012	01/01/2021

Source : Documents de la SONATRACH, Activité Transport par Canalisation - TRC

Formations complémentaires :

Le tableau suivant résume les formations effectuées par le retraité :

Tableau 15 : Formations complémentaires effectuées par un retraité de la SONATRACH

Nature	Etablissement	Date début	Date fin
Informatique	CPE ain el BIA	30/05/1992	03/06/1992
La formation des stratèges GRH	AL GRH HMD	15/02/1993	16/02/1993
Harvard graphics	CTI alger	22/01/1994	26/01/1994
Gestion des ressources humaines	CPE ain el BIA	20/05/1995	24/05/1995
Stat appliquées	CPE ain el BIA	23/09/1997	28/09/1997
Arabisation	CF prof laghouat	28/05/2000	27/06/2000
Manager centre resp	CF prof levallouis perret	09/11/2000	11/11/2000
Initiation au logiciel MS EXCEL	CF/DMN	12/04/2002	17/04/2002
Stat appliquées GRH	CPE ain el BIA	27/04/2002	01/05/2002
Ateliers de droit et législation de travail	CPE ain el BIA	25/06/2006	09/05/2007

Source : Documents de la SONATRACH, Activité Transport par Canalisation - TRC

Augmentations individuelles :

Le tableau suivant résume les Augmentations individuelles du retraité :

Tableau 16 : Augmentations individuelles d'un retraité de la SONATRACH

Année	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Octroi de l'AI	-	-	Echelle	-	-	6%	-	6%	-	Echelle	Echelle

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Octroi de l'AI	-	-	6%	-	-	Echelle	-	-	6%	-	-

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Octroi de l'AI	Echelle	6%	-	-	6%	-	-	Echelle

Source : Documents de la SONATRACH, Activité Transport par Canalisation - TRC

Titulaire d'une Licence en Sociologie Industrielle délivrée par l'université d'Alger en 1984, ce retraité a été recruté en 1992 à l'âge de 31 ans comme cadre d'étude à l'échelon 19, au niveau du département développement des ressources humaines de NAFTEC Sidi Arcine, après avoir démissionné de son poste de chef de département formation, qu'il occupait au sein de l'entreprise CELPAP de Mostaganem. Cela indique que le salarié avait des objectifs à atteindre, ou a bénéficié d'avantages, avec lesquels la CELPAP ne pouvait s'aligner, pour qu'il se permette de quitter un poste de cadre supérieur pour intégrer NAFTEC Sidi Arcine et commencer comme un simple cadre d'étude. Il est à noter que ce salarié a effectué trois formations ses deux premières années au sein de l'entreprise, en adéquation avec son poste de travail.

Deux ans après, en 1994, il est promu chef de service développement des ressources humaines et il passe de l'échelon 19 à l'échelon 20. Il occupe ce poste jusqu'en 2001 en effectuant cinq formations, et bénéficie d'un autre échelon et passe au 21 avec deux augmentations individuelles de 6% pendant cette période.

En 2002, il est promu chef de département formation et il passe de l'échelon 21 à l'échelon 22 et effectue deux autres formations. Il occupe ce poste jusqu'en 2011 et passe au statut de cadre supérieur avec un passage à l'échelon 23. Il est à noter qu'en 2009, suite à une décision du ministère de l'énergie et des mines de la fusion-absorption¹ de NAFTEC Sidi Arcine par la SONATRACH, tous les salariés de NAFTEC Sidi Arcine ont bénéficié d'un alignement d'échelle, donc ce salarié est passé de l'échelon 23 à l'échelon 25.

En 2011, par une mobilité fonctionnelle, il passe du poste de chef de département formation au poste de chef de département administration et communication, et bénéficie d'une augmentation individuelle de 6%. Il occupera ce poste jusqu'à sa retraite en 2022, en bénéficiant de deux autres échelons en passant à l'échelon 27 et de deux autres augmentations individuelles.

Evaluation de la carrière du retraité :

Au cours de sa carrière professionnelle à la raffinerie de Sidi Arcine, ce retraité de la SONATRACH a effectué dix (10) formations en adéquation avec les postes de travail qu'il a occupés afin de développer ses compétences, a eu six (06) augmentations individuelles (promotion horizontale) et de six (06) promotions verticales (échelons).

Par une mobilité fonctionnelle, ce salarié a changé d'emploi en passant du poste de chef de département formation au poste de chef de département administration et communication.

Nous remarquons aussi que les onze (11) dernières années de travail avant sa retraite, ce salarié a atteint le plateau de carrière objectif, comme définit auparavant, il correspond à la fixité d'un employé dans le même poste de travail ou dans le même niveau de responsabilité (niveau hiérarchique) depuis plusieurs années.

¹ Fusion-absorption : Lorsqu'une ou plusieurs sociétés, appelée (s) « société (s) absorbée (s) » transmettent à une autre, appelée « société absorbante », la totalité de leur patrimoine.

5. Test des hypothèses

Dans cette partie, nous allons tester les hypothèses de notre étude et discuter les résultats.

5.1. Test des hypothèses $H_{1,1}$ et $H_{1,2}$

Afin de tester ces hypothèses, nous allons faire une synthèse des informations recueillies à travers les entretiens. Pour cela, nous allons procéder à l'analyse croisée des réponses recueillies auprès des salariés de la SONATRACH.

Tableau 17 : Analyse comparative des entretiens (1^{ère} partie)

Salarié Question	Mr. H	Mr. B	Mr. S
Les sources de motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution de carrière ; - Mobilité ; - Bonne communication ; - Bonne circulation de l'information ; - Rémunération ; - Développement des compétences ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le relationnel ; - Evolution de carrière ; - Mobilité ; - Développement des compétences ; - Encadrement ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement ; - Evolution de carrière ; - Rémunération ; - Développement des compétences ; - Le relationnel ;
L'origine de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-motivation (fixation des objectifs) ; - Les Managers et la direction des ressources humaines (Développement des compétences, 	<ul style="list-style-type: none"> - Les ambitions et des objectifs personnels ; - Le manager et les pratiques de la direction des ressources humaines ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-motivation (fixation des objectifs) ; - Le mauvais manager peut devenir une source de démotivation ; - La direction des

	rémunération, progression professionnelle, reconnaissance, le manager) ;		ressources humaines doit intervenir pour gérer les conflits et remotiver les salariés;
Le lien entre la gestion des carrières et la motivation	- La gestion des carrières est un levier de motivation pour les salariés et un levier de performance pour l'entreprise;	- La motivation des salariés a un lien direct avec l'évolution de la carrière sous ses différents aspects, donc pour Mr. B, il existe un lien entre la motivation et les pratiques de la gestion des carrières ;	- La gestion des carrières et ses pratiques ont un impact sur la motivation des salariés ;

Source : Réalisé par nos soins.

Tableau 18 : Analyse comparative des entretiens (2^{ème} partie)

Salarié / Question	Mme. A	Mr. Z
Les sources de motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement ; - Evolution de carrière ; - Rémunération ; - Développement des compétences ; - Mobilité ; - Reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération ; - Promotion ; - Cadre de travail agréable ; - Développement des compétences ;

L'origine de la motivation	- Fixer des objectifs ; - Responsable hiérarchique ;	- Des objectifs à atteindre ; - Les managers ;
Le lien entre la gestion des carrières et la motivation	- Implicitement, elle pense que les pratiques de la gestion des carrières influent sur la motivation des salariés;	- Il existe un lien évident, une bonne gestion des carrières influence positivement la motivation des salariés à travers leurs différentes aspirations professionnelles ;

Source : Réalisé par nos soins.

Ce tableau récapitulatif va nous permettre de faire une synthèse sur les avis des cinq (05) salariés interrogés sur l'existence d'un lien entre la gestion des carrières et la motivation des salariés, les différentes sources de motivation et l'origine de la motivation.

* ***Le lien entre la gestion des carrières et la motivation*** : Nous pouvons constater que chacun des cinq salariés interrogés déclarent explicitement et parfois implicitement qu'il existe un lien entre les pratiques de la gestion des carrières et la motivation des salariés. Nous pouvons donc dire que l'hypothèse est vérifiée et acceptée, par conséquent :

H_{1,1} : Il existe un lien entre la gestion des carrières et la motivation des salariés de la SONATRACH ;

* ***Les sources de motivation et leur origine*** : Les salariés citent différentes sources de motivation dans le travail. Cela s'explique par les différences de statut au sein de l'entreprise et l'influence de leurs expériences individuelles, ainsi, la majorité pense que le salarié s'auto-motive par ses propres objectifs et par les différentes méthodes mises en œuvre par le corps managérial. La majorité s'accorde à citer les sources de motivation suivantes : l'évolution de carrière sous ses différents aspects, le développement des compétences à travers les programmes de formation continue, la rémunération, l'encadrement (englobe la bonne communication, l'orientation dans l'accomplissement des tâches et le relationnel), la mobilité (englobe la promotion et le mouvement entre différentes structures et fonctions au sein de l'entreprise). Il est à

noter que deux autres sources de motivation ont été citées, à savoir, la reconnaissance et le cadre de travail agréable, cependant ces deux sources de motivation ne font pas partie du système de gestion des carrières.

Dans la mesure où ces pratiques de gestion des carrières sont complémentaires et cohabitent pour motiver les salariés de l'entreprise, nous pouvons dire que l'hypothèse est vérifiée et acceptée, par conséquent :

H_{1,2}: La gestion des carrières est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH .

5.2. Test des hypothèses H_{1,3} , H_{1,4} et H_{1,5}

Notre échantillon se compose de 86 salariés, en observant plus de 30 valeurs d'une variable, nous parlons d'un grand échantillon, nous considérons que cette variable suit une distribution normale. En effet, la loi des grands nombres indique que : « Lorsqu'on fait un tirage aléatoire dans une série de grande taille, plus on augmente la taille de l'échantillon, plus les caractéristiques statistiques du tirage (l'échantillon) se rapprochent des caractéristiques statistiques de la population. Or lorsqu'on mesure la caractéristique d'une population entière, on se rend compte que la distribution de cette variable mesurée suit une loi normale. Ainsi lorsqu'on mesure cette même caractéristique dans un échantillon d'au moins 30 sujets, la distribution de cette variable va suivre la même loi que la population c'est-à-dire une loi normale ».¹

Par conséquent, pour les grands échantillons, nous utiliserons souvent le test « t » de *Student*. Pour tester les hypothèses de l'étude, nous avons réalisé un t-test pour échantillon unique à un intervalle de confiance de (95%). Le tableau (19) présente une synthèse des résultats obtenus.

Axe 01 : (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise) :

- H_{0,3}: Hypothèse nulle : L'information, la communication et la gestion des ressources humaines, ne sont pas des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH

(H_{0,3} : Moyenne < 2,5 ; on accepte l'hypothèse nulle si : sig ≥ 0,05) ;

¹ www.techno-science.net, consulté le 10/06/2022 à 21:35.

- $H_{1.3}$: Hypothèse alternative : L'information, la communication et la gestion des ressources humaines, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH

($H_{1.3}$: Moyenne $\geq 2,5$; on accepte l'hypothèse alternative si : sig $< 0,05$) ;

Axe 02 : La promotion et la mobilité professionnelle

- $H_{0.4}$: Hypothèse nulle : La promotion et la mobilité professionnelle, ne sont pas des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH

($H_{0.4}$: Moyenne $< 2,5$; on accepte l'hypothèse nulle si : sig $\geq 0,05$) ;

- $H_{1.4}$: Hypothèse alternative : La promotion et la mobilité professionnelle, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH

($H_{1.4}$: Moyenne $\geq 2,5$; on accepte l'hypothèse alternative si : sig $< 0,05$) ;

Axe 03 : Développement des compétences

- $H_{0.5}$: Hypothèse nulle : La politique de développement des compétences, n'est pas un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH

($H_{0.5}$: Moyenne $< 2,5$; on accepte l'hypothèse nulle si : sig $\geq 0,05$) ;

- $H_{1.5}$: Hypothèse alternative : La politique de développement des compétences, est un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH

($H_{1.5}$: Moyenne $\geq 2,5$; on accepte l'hypothèse alternative si : sig $< 0,05$).

Tableau 19 : t-test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95%	
					Inférieur	Supérieur
Axe 01 (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise)	11,829	85	0,000	0,341	0,28	0,40
Axe 02 (Promotion et mobilité)	22,290	85	0,000	0,589	0,54	0,64
Axe 03 (Développement des compétences)	17,221	85	0,000	0,497	0,44	0,55

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'analyse statistique.

D'après le tableau (19), les hypothèses de notre étude sont vérifiées et acceptées, les valeurs de « t » et de « sig » sont les suivantes :

t = 11,82 pour l'axe 01 (Information, communication et GRH au sein de l'entreprise), avec : sig < 0,05 ; ce qui implique que l'hypothèse alternative est vérifiée et acceptée, par conséquent :

H_{1,3} : L'information, la communication et la gestion des ressources humaines, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

t = 22,290 pour l'axe 02 (La promotion et la mobilité professionnelle) avec : sig < 0,05 ; ce qui implique que l'hypothèse alternative est vérifiée et acceptée, par conséquent :

H_{1,4} : La promotion et la mobilité professionnelle, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

t = 17,221 pour l'axe 03 (Développement des compétences), avec : sig < 0,05 ; ce qui implique que l'hypothèse alternative est vérifiée et acceptée, par conséquent :

H_{1,5} : La politique de développement des compétences, est un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH .

Conclusion du Chapitre III

A travers cette étude de terrain, nous avons expliqué le processus de gestion des carrières au sein de la SONATRACH et nous avons fait un état des lieux de son application et de sa contribution, à travers ses pratiques, à la mise en place d'un cadre motivant pour les salariés. Pour ce faire, nous avons exposé le processus de gestion des carrières au sein de la SONATRACH et les différents facteurs favorisant la motivation, qui nous ont servis par la suite de point de référence pour notre recherche.

Ensuite, nous avons effectué des entretiens avec différents salariés choisis aléatoirement, dans l'objectif de trouver un lien entre les pratiques de la gestion des carrières et la motivation des salariés, et déterminer les facteurs de motivation selon la perception de ces derniers afin de trouver une potentielle similitude entre les pratiques de la gestion des carrières et les facteurs de motivations des salariés.

Cette étude a été réalisée à partir de l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif et d'un questionnaire distribué à un certain nombre de travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles constituant l'échantillon de notre étude, et grâce à l'analyse, à la déduction et à l'utilisation du logiciel IBM SPSS v.25, les variables de l'étude ont été triées et analysées, et les hypothèses vérifiées et acceptées, ce qui nous a mené à déduire que la gestion des carrières, à travers ses pratiques de développement des compétences, de recrutement interne, de promotion, de mobilité et de management des ressources humaines au sein de la SONATRACH, offre un cadre de travail susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés.

En effectuant cette recherche sur la gestion des carrières et son influence sur la motivation des salariés de notre échantillon d'étude au sein de la SONATRACH, notre étude a atteint un certain nombre de résultats et les plus importants sont les suivants :

- Il existe un lien entre la gestion des carrières et la motivation des salariés de la SONATRACH ;
- La gestion des carrières est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH ;
- L'information, la communication et la gestion des ressources humaines, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;
- La promotion et la mobilité professionnelle, sont des facteurs qui contribuent à la motivation des salariés de la SONATRACH ;

- La politique de développement des compétences, est un facteur qui contribue à la motivation des salariés de la SONATRACH.

Conclusion

La gestion des carrières est un élément central de la gestion des ressources humaines, et un système complet, du moment qu'elle favorise la cohabitation et la complémentarité de pratiques telles que la planification de carrière, la planification de la relève, le recrutement, la promotion, la mobilité, la rémunération et le développement des compétences. La gestion des carrières se doit d'être anticipative et proactive, pour s'adapter à la stratégie, et aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, en tenant compte des compétences et des aspirations des salariés, afin de les motiver et les mobiliser.

Le concept de motivation occupe une place très importante dans les entreprises modernes, car il détermine la réussite ou l'échec d'un mode de management dans l'entreprise, qui permettrait à celle-ci d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché. Pour l'entreprise, la motivation représente un enjeu majeur, partant du principe que le succès d'une entreprise dépend de la performance collective, qui elle-même, dépend de la performance individuelle, elle aspire à mettre en œuvre ses pratiques de gestion des carrières et ses méthodes de management, dont les retombées doivent bénéficier de manière globale, à tous les acteurs de la structure pour les mobiliser et les motiver.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons abordé le sujet dans son cadre théorique et pratique, pour cela, il a été présenté à travers une introduction, de manière à identifier la problématique, les hypothèses, les objectifs et la méthodologie de recherche, la population et l'échantillon de l'étude, les sources de collecte de données et d'informations et les méthodes statistiques utilisées. Ensuite nous avons défini en premier les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et de gestion des carrières, ainsi que différents concepts et diverses théories relatives à la motivation des salariés. Ensuite nous avons exposé le processus de gestion des carrières au sein de la SONATRACH et les différents facteurs favorisant la motivation, qui nous ont servis par la suite de point de référence pour notre étude de terrain.

Pour tester les hypothèses de recherche à travers l'étude de terrain, nous avons effectué des entretiens avec différents salariés choisis aléatoirement, dans l'objectif de trouver un lien entre les pratiques de la gestion des carrières et la motivation des salariés, et déterminer les facteurs de motivation selon la perception de ces derniers, afin de trouver une potentielle similitude entre les pratiques de la gestion des carrières et les facteurs de motivations des salariés, ensuite, nous avons élaboré un questionnaire qui a été distribué à un certain nombre de travailleurs, de différentes catégories socioprofessionnelles constituant l'échantillon de notre étude. Par la suite, les variables

de l'étude ont été triées et analysées, et les hypothèses vérifiées et acceptées, ce qui nous a mené à déduire que la gestion des carrières, à travers ses pratiques de développement des compétences, de recrutement interne, de promotion, de mobilité et de management des ressources humaines au sein de la SONATRACH, offre un cadre de travail susceptible d'influencer positivement la motivation des salariés.

Résultats de l'étude

En effectuant cette recherche sur la gestion des carrières et son influence sur la motivation des salariés de notre échantillon d'étude au sein de la SONATRACH, notre étude a atteint les résultats suivants :

1. Résultats issus des entretiens

- Les facteurs de motivations sont multiples et diffèrent selon les individus, les salariés ont cité : l'évolution de carrière, la mobilité, la communication, l'information, l'encadrement, la rémunération, la reconnaissance, un cadre de travail agréable, le développement des compétences à travers les programmes de formation ;
- Les pratiques de gestion des carrières sont des facteurs de motivation pour les salariés ;
- Deux salariés sur cinq, soit une proportion de 40%, ont déclaré avoir eu des conflits internes de longue durée avec leur supérieur hiérarchique, ce qui représente un facteur de démotivation ;
- Les salariés s'auto-motivent pour atteindre leurs objectifs ;
- Les méthodes de management et la direction des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans la motivation des salariés ;
- Il existe un lien entre la gestion des carrières et la motivation des salariés de la SONATRACH ;
- La gestion des carrières est un facteur de motivation pour les salariés de la SONATRACH.

2. Résultats issus des caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Parmi les résultats issus de l'analyse des caractéristiques de l'échantillon de recherche, nous pouvons citer :

- Les résultats de l'étude ont montré que les femmes représentent (44,2%) de l'échantillon, et les hommes représentent (55,8%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que le pourcentage d'hommes est légèrement supérieur au pourcentage de

femmes, ce qui indique qu'il y a un certain équilibre concernant les opportunités d'emploi pour les hommes et les femmes au niveau de la SONATRACH ;

- Les résultats de l'étude ont montré que les individus âgés (entre 36 et 45 ans) représentent (62,8%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que la structure de l'effectif comprend en majeure partie des seniors, ce qui est parfaitement logique vu l'historique et l'ancienneté de la SONATRACH, nous pouvons souligner aussi que les salariés à cet âge ont généralement atteint des degrés de qualification et d'expérience élevés ;

- Les résultats de l'étude ont montré que presque la moitié des salariés sont titulaires d'un diplôme de technicien supérieur ou équivalent (BAC+3), ils représentent (47,7%) de l'échantillon, tandis que les titulaires d'un (BAC+4) et d'un (BAC+5) représentent le total de (40,7%) de l'échantillon, les salariés ayant un diplôme supérieur à un (BAC+5) représentent (5,8%) de l'échantillon. Nous pouvons dire que la SONATRACH recrute un bon nombre de techniciens supérieurs ou équivalents et ceci est parfaitement logique connaissant les activités de l'entreprise, qui nécessitent de la technicité (Laboratoires de recherche, raffineries, exploitation...etc.). Nous constatons aussi qu'il y a un certain équilibre entre les salariés destinés aux tâches administratives et les ingénieurs destinés à la supervision technique ;

- Les résultats de l'étude ont montré que presque la moitié des salariés sont des agents de maîtrise et représentent (47,7%) de l'échantillon, tandis que les cadres représentent (43%) de l'échantillon, les cadres supérieurs représentent (3,5%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que la SONATRACH recrute un bon nombre d'agents de maîtrise, ces derniers représentent un cadre d'emplois techniques spécialisés dans un domaine particulier, ce qui est en adéquation avec les activités de l'entreprise qui dépendent de différents outils de travail et de processus précis, de ce fait, elles nécessitent de la compétence technique. Nous constatons aussi que le nombre de cadres est assez important comparé aux agents de maîtrise ce qui indique que l'entreprise a besoin d'un nombre important de salariés remplissant des rôles d'encadrement et endossant certaines responsabilités nécessaires aux prises de décisions et à l'aboutissement de ses activités ;

- Les résultats de l'étude ont montré que les salariés qui ont (5 ans d'expérience ou moins) représentent (16,3%) de l'échantillon, les salariés qui ont (entre 6 et 10 ans

d'expérience) représentent (14%) de l'échantillon. Tandis que les salariés qui ont (entre 11 et 15 ans d'expérience) représentent (40,7%) de l'échantillon, les salariés qui ont (entre 16 et 20 ans d'expérience) représentent (27,9%) de l'échantillon. Par conséquent, nous pouvons dire que les salariés de la SONATRACH en plus d'avoir un bon niveau d'instruction, ils ont de l'expérience, et ont majoritairement suivi des programmes de développement des compétences qui les aident à exercer leurs fonctions et par conséquent leur ouvrent des perspectives de promotion. Cela paraît en adéquation avec les exigences des emplois de l'entreprise qui sont majoritairement d'ordre technique, de ce fait, l'entreprise a besoin d'un personnel expérimenté et maîtrisant les processus et les outils de travail. Nous notons aussi qu'il existe une certaine politique de renouvellement d'effectif, puisque les salariés qui ont (moins de 6 ans d'expérience) représentent (16,3%).

3. Résultats issus des variables de l'étude

- La moyenne enregistrée par la circulation de l'information, la gestion des ressources humaines et la qualité de la communication concernant la gestion des carrières au sein de la SONATRACH est de (2,84) et appartient à l'intervalle au degré d'accord moyen, par conséquent, il ressort de cette analyse que la circulation de l'information, la gestion des ressources humaines et la qualité de la communication concernant la gestion des carrières est moyenne et pourrait être améliorée, et ces résultats moyens s'accordent parfaitement avec l'existence de conflits internes entre certains salariés qu'on a constatés à travers les entretiens ;
- La moyenne enregistrée par la promotion et la mobilité au sein de la SONATRACH est de (3,09) et appartient à l'intervalle au degré d'accord élevé, par conséquent, il ressort de cette analyse que la pratique de la promotion et de la mobilité au sein de la SONATRACH est satisfaisante ;
- La moyenne enregistrée par le développement des compétences au sein de la SONATRACH est égal à la moyenne élevée (3,00) et appartient à l'intervalle au degré d'accord élevé, par conséquent, il ressort de cette analyse que la pratique de développement des compétences au sein de la SONATRACH est satisfaisante.

A travers ces résultats nous avons déduit que :

- L'information, la communication et la gestion des ressources humaines au sein de la SONATRACH, sont des facteurs qui contribuent positivement à l'instauration d'un

cadre de travail censé favoriser la motivation des salariés ;

- La promotion et la mobilité professionnelle au sein de la SONATRACH, sont des facteurs qui contribuent positivement à l'instauration d'un cadre de travail censé favoriser la motivation des salariés ;

- La politique de développement des compétences au sein de la SONATRACH, est un facteur qui contribue positivement à l'instauration d'un cadre de travail censé favoriser la motivation des salariés.

Suggestions

- La communication interne, et la circulation de l'information, pourraient être améliorées pour favoriser un bon cadre de travail, renforcer la cohésion d'équipes et aider les employés à atteindre leurs objectifs et ainsi les motiver. Beaucoup d'entreprises modernes utilisent des réseaux sociaux propres à eux, conçus pour créer une communication interne continue 24h/24, même en dehors des heures de travail, pour faire de la communication, du management des hommes et de la circulation de l'information un véritable outil RH, et ainsi booster la productivité des collaborateurs tout en consolidant une véritable culture d'entreprise et renforcer leur sentiment d'appartenance ;

- Appréhender la dimension humaine et sociale au sein de l'entreprise en mesurant le niveau de satisfaction du personnel à travers des questionnaires anonymes ;

- Identifier les facteurs de démotivation et les conflits entre les salariés des différentes structures à travers des enquêtes internes et des questionnaires anonymes, car même si la pratique de gestion des carrières offrait un cadre motivant pour les salariés, ce cadre pourrait être bouleversé par ces facteurs de démotivation ;

- Plus de transparence concernant l'appréciation du personnel et les décisions de promotion ;

- Améliorer les programmes de formation, de façon à ce que ces derniers se focalisent sur les nouvelles techniques.

Bibliographie

❖ **Ouvrages**

- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016.
- BARABEL.M, MEIER.O, MANAGEOR, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010.
- BARABEL.M, MEIER.O, TEBOUL.T, Les fondamentaux du management, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- BARRAUD.J, GUILLEMIN.M, KITTEL.F, La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Gualino, 2015.
- BERTILORENZI Marco, DUBRUC Nadine, PASSAQUI Jean-Philippe, Henri Fayol : Les multiples facettes d'un manager, édition Presses des Mines, 2019.
- BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, RH au quotidien, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2015.
- BRILMAN Jean, HERALD Jacques, Les meilleures pratiques de management, 6ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2006.
- CADIN Loic, GUERIN Francis, La gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, édition Dunod, 2015.
- CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE.F, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007.
- CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2012.
- CARRE Philippe, MAYEN Patrick, Psychologies pour la formation, édition Dunod, Paris, 2019.
- CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, éditions EMS, 2000.
- DAMON Julien, 100 penseurs de la société, édition PUF, Paris, 2016.

- DANY Françoise, LIVIAN Yves-Frédéric, La nouvelle gestion des cadres, 2ème édition, édition Vuibert, 2002.
- DOLAN Simon, SABA Tania, La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5ème édition, édition ERPI, 2013.
- DOLAN , SABA, JACKSON, SCHULER, La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème édition, édition Village Mondial, 2001.
- El AKREMI Assâad, GUERRERO Sylvie, NEVEU Jean-Pierre, Comportement organisationnel (Volume 2), édition De Boeck, Belgique 2006.
- EMERY Yves, GONIN François, Gérer les ressources humaines, 3^{ème} édition, édition PUUR, 2009.
- FENOUILLET Fabien, La motivation, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2017.
- FRANCES Robert, Motivation et efficacité au travail, éditions Mardaga, Liège, 1995.
- GILBERT Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, Paris, 2006.
- GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2014.
- GUILLAIN Jean-Yves, AUTISSIER David, Le Switchlab : accélérateur des projets interentreprises, édition EMS, 2019.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, édition Gualino, Paris, 2017.
- HAEGEL Annick, La boîte à outils des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2020.
- HAINES Victor, St-ONGE Sylvie, Gestion des performances au travail, édition De Boeck, Belgique, 2007.
- HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE Nathalie, Les ressources humaines de A à Z, édition Dunod, Paris, 2009.
- JOLY Bruno, La communication, édition De Boeck Supérieur, Belgique, 2009.

- JOURNET Nicolas, Les grands penseurs des sciences humaines, édition Sciences Humaines, Auxerre, 2016.
- KENNEDY Carol, Toutes les théories du management, 3^{ème} édition, édition Maxima, Paris, 2003.
- KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 7^{ème} édition, Edition Publi Union, Paris, 1988.
- LAMAUTE Dominique, TURGEON Bernard, De la supervision à la gestion des ressources humaines : à l'ère d'une grh en transition, 3^{ème} édition, édition Chenelière éducation, 2009.
- Le GALL Jean-Marc, La gestion des ressources humaines, 6^{ème} édition, édition PUF, Paris, 2002.
- Le GALL Jean-Marc, La gestion des ressources humaines, édition PUF, Paris, 2011.
- LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 14^{ème} édition, édition Gualino, Paris, 2020.
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, édition Dunod, 2016.
- MICHON François, SEGRESTIN Denis, L'Emploi l'entreprise et la société, édition Economica, Paris, 1990.
- MISSET Séverine, Introduction à la sociologie des organisations, édition Armand Colin, 2017.
- MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2014.
- NELSON Bob, ECONOMY Peter, Le management, édition First, Paris, 2007.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 1998.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 14^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2013.

- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2004.
- PLANE Jean-Michel, Management des organisations, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2019.
- PLANE Jean-Michel, Théorie et management des organisations, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2012.
- ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des ressources humaines, Montréal, 2^{ème} édition, édition De Boeck, Paris, 2001.
- SAUSSOIS Jean-Michel, Théorie des organisations, 2^{ème} édition, édition La Découverte, Paris, 2012.
- SAUSSOIS Jean-Michel, Théorie des organisations, 3^{ème} édition, édition La Découverte, Paris, 2019.
- SCHEID Jean-Claude, Les grands auteurs en organisation, édition Dunod, Paris, 1980.
- St-ONGE, AUDET, HAINES, PETIT, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, Canada, 2004.
- TORRES Olivier, MESSEGHEM Karim, Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, édition EMS, Caen, 2015, pp. 169-173.
- TREMBLAY Diane, ROLLAND David, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition PUQ, Québec, 2019.
- TUVAL Yuda, Le défi, contourner la concurrence, édition Village Mondial, Paris, 2000.
- VALLERAND R.J, THILL Edgar, Introduction à la psychologie de la motivation, édition Vigot, Québec, 1993.

- VALLERY, BRANGIER, DUBOIS, BOBILLIER-CHAUMON, Psychologie du travail et des organisations, : 110 notions clés, édition Dunod, Paris, 2019.

❖ **Articles, congrès, revues et cours**

- ANTER Andreas, BRUHNS Hinnerk, DURAN Patrice, Max Weber et la bureaucratie, Revue Trivium, N°7, 2010.
- BAILLY Anne-Françoise, CADIN Loïc, de SAINT GINIEZ Véronique, Congrès : Les « carrières nomades », 1998.
- BEDAD Fouzia, BELGOUM Farid, La motivation au travail : Cas SONATRACH, Revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10), 2016.
- BENDER Anne-Françoise, CADIN Loïc, de SAINT GINIEZ Véronique, PRINGLE Judith, Carrières nomades et contextes nationaux, Revue Gestion des ressources humaines, N°37, 76-96, Novembre 2000.
- BENDER Anne-Françoise, DEJOUX Cécile, WECHTLER Heidi, Carrières nomades et compétences émotionnelles, Revue Gestion des ressources humaines, N°73, Mars 2009.
- BERRICHI Abdelouahab, Gestion des ressources humaines, Support didactique Semestre 5, 2016.
- BULLA Christian, Les fiches de synthèse de la GRH, Lille, 2004.
- DUPONT Pierrette, GONZALEZ Marisa Pereira, Pour une meilleure compréhension des termes en orientation. Cahiers de la recherche en éducation, Volume 3, Numéro 1, 1996.
- FAVEREAU Olivier, Une influence limitée sur les économistes, Revue française de gestion, Volume 28, N° 139, 2002.
- GIRAUD Laurent, ROGER Alain, Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, Revue Humanisme et entreprise, N°302, 2011.
- HATCHUEL Armand, SERGESTIN Blanche, Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle, Revue Entreprise et Histoire, Eska, 2016, N°2 (83).
- LAOUAMI Lamiaa, FARIDI Mohammed, Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines,

Moroccan journal of entrepreneurship, innovation and management, Volume 4, N°1, 2019.

- LAVEAULT Dany, Soixante ans de bons et mauvais usages du alpha de cronbach, Volume 35, Numéro 2, Laval, Canada, 2014.
- Le FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid, ROJOT Jacques, Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011, Revue Management et avenir, N°81, 2015.
- MORENO Maxime, La gestion des ressources humaines, Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1, 2008.
- MORGANA Laurence, Un précurseur du new public management: Henri Fayol, Revue Gestion et management public, Volume 1, N°2, 2012.
- MOUSLI Marc, Elton Mayo et l'école des relations humaines, Revue Alternatives économiques, N°256, 2007.

❖ Sites web

- www.droittravailfrance.fr
- www.techno-science.net

❖ Documents de l'entreprise

- Procédures de travail
- Fiches de carrières

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Q₁ : Pouvez-vous nous communiquer votre statut, le nombre d'années d'expérience au sein de la SONATRACH, votre âge et votre niveau d'instruction s'il vous plait ?

Q₂ : Etes-vous au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières au sein de la SONATRACH ?

Q₃ : Selon vous, quelles sont les sources de motivation d'un salarié ?

Q₄ : Selon vous, est-ce que le salarié s'auto-motive ou bien c'est les méthodes de gestion des ressources humaines et la direction RH qui jouent un rôle dans sa motivation ?

Q₅ : Selon vous, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation pour le personnel ?

Annexe 2 : Questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer **les pratiques de la gestion des carrières et leur capacité à mettre en place un cadre motivant pour les salariés** de la SONATRACH, nous souhaiterions recueillir des réponses précises et objectives aux questions.

Les informations recueillies resteront confidentielles et ne seront jamais traitées d'une manière non conforme aux finalités de l'étude.

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم تسيير المسار المهني و قدرته على توفير إطار عمل تحفيزي لعمال مؤسسة SONATRACH، نود الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية على الأسئلة. سيتم حفظ المعلومات المحصلة بسرية ولن يتم معالجتها أبداً بطريقة تتعارض مع أغراض الدراسة.

Informations générales ----- معلومات عامة

1- Sexe? 1- الجنس؟

Homme / ذكر Femme / أنثى

2- Tranche d'âge 2- شريحة العمر

25 ans ou moins / سنة أو أقل Entre 26 et 35 ans / بين 26 و 35 سنة 46 ans ou plus / سنة أو أكثر Entre 36 et 45 ans / بين 36 و 45 سنة

3- Niveau d'instruction 3- المستوى التعليمي

Niveau terminal ou moins / 3 ثانوي أو أقل TS ou équivalent (BAC+3) / تقني سامي أو ما يعادله (BAC+3) BAC+4 BAC+5 Supérieur à BAC+5 / أكثر من BAC+5

4- Catégorie du poste occupé 4- المستوى الوظيفي

Exécution / عون تنفيذ Maîtrise / عون تحكم Cadre / إطار Cadre supérieur / إطار سامي

5- Expérience professionnelle au sein de la SONATRACH 5- الخبرة المهنية في SONATRACH

5 ans ou moins / 5 سنوات أو أقل Entre 6 et 10 ans / بين 6 و 10 سنوات Entre 11 et 15 ans / بين 11 و 15 سنة Entre 16 et 20 ans / بين 16 و 20 سنة Plus de 20 ans / أكثر من 20 سنة

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.....**Veillez cocher la case appropriée s'il vous plait.**

AXE01 : Information, communication et GRH au sein de l'entreprise / معلومات، تواصل و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

	Tout à fait d'accord موافق تماما	D'accord موافق	Pas d'accord غير موافق	Pas du tout d'accord غير موافق تماما	
Je suis informé des postes à pourvoir dans l'entreprise					أنا على علم بالمناصب الشاغرة في المؤسسة
J'ai été informé sur la progression professionnelle avant mon recrutement					تلقيت معلومات بخصوص التدرج الوظيفي قبل التوظيف
J'ai été informé sur la progression professionnelle après mon recrutement					تلقيت معلومات بخصوص التدرج الوظيفي بعد التوظيف
Je suis au courant de l'existence d'un service « Gestion des carrières »					أنا على علم بوجود مصلحة "تسيير المسار المهني"
J'ai déjà traité avec le service « Gestion des carrières »					سبق لي التعامل مع مصلحة "تسيير المسار المهني"
Je connais le processus de gestion des carrières					أنا على علم بكيفية سير عملية تسيير المسار المهني
Mon supérieur hiérarchique m'oriente dans mon travail					المسؤول المباشر يوجهني في عملي

AXE02 : La promotion et la mobilité / الترقية و النقل (تغيير الوظيفة أو مكان العمل)

	Tout à fait d'accord موافق تماما	D'accord موافق	Pas d'accord غير موافق	Pas du tout d'accord غير موافق تماما	
L'attribution des promotions se fait en fonction de l'ancienneté					تتم الترقية على أساس الأقدمية
L'attribution des promotions se fait en fonction du mérite					تتم الترقية على أساس الجدارة
J'ai bénéficié des avantages associés au poste (progression professionnelle et/ou augmentation de salaire)					استفدت من مزايا مرتبطة بالمنصب (ترقية و/أو زيادة في الراتب)
L'entreprise me donne la possibilité de passer d'un emploi à un autre					المؤسسة تتيح فرص الانتقال بين وظيفة و أخرى
La mobilité des salariés se fait en fonction des résultats d'évaluation de leur performance					تقوم المؤسسة بنقل العاملين حسب نتائج تقييم أدائهم
Il existe une égalité des chances pour les promotions					هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية
La promotion m'offre une certaine stabilité professionnelle					الترقية تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي
Il existe une transparence concernant l'attribution des promotions					وجود شفافية في منح الترقيات
Il existe une concordance entre le poste que j'occupe et mon niveau d'instruction					تطابق بين الوظيفة و المستوى التعليمي

AXE03 : Développement des compétences / برامج التدريب

	Tout à fait d'accord موافق تماما	D'accord موافق	Pas d'accord غير موافق	Pas du tout d'accord غير موافق تماما	
J'ai effectué des formations au sein de l'entreprise					استفدت من برامج تدريبية في المؤسسة
Les besoins de formation sont déterminés en fonction des exigences du poste					الاحتياجات التدريبية تحدد على أساس متطلبات المنصب
Les formations augmentent ma capacité à résoudre les problèmes rencontrés en effectuant mon travail					البرامج التدريبية تزيد من القدرة لحل المشكلات التي أواجه في إطار عملي
Les formations m'ont aidé à acquérir des connaissances théoriques					البرامج التدريبية تركز على إكساب العامل معرفة نظرية
Les formations m'ont aidé à acquérir des connaissances pratiques					البرامج التدريبية تركز على إكساب العامل معرفة عملية
Les formations que j'ai suivies correspondent à mes besoins réels sur le terrain					البرامج التدريبية التي تلقيتها تتوافق مع احتياجاتي الحقيقية في ميدان العمل
Les programmes de formation se focalisent sur les nouvelles techniques					البرامج التدريبية تركز على التقنيات الجديدة

Annexe 3 : Fiche de carrière



PHOTO

DIVISION LABORATOIRES
DIRECTION GESTION DU PERSONNEL
DEPT DEV-RHU

Fiche Carrière

IDENTIFICATION

Noms & Prénoms :

Matricule :

Date de Naissance :

Situation familiale :

Adresse :

Téléphone :

Groupe sanguin :

Lieu :

Nombre d'enfants :

Date de recrutement :

Valeur diplôme :

Spécialité :

Fonction actuelle :

Date de nomination :

Echelle / Echelon :

Structure :

Localité :

Formation de base

(La dernière année du lycée - Bac)

Adresse établissement	Niveau	Diplôme	Spécialité	Date

Formation supérieure

Titre	Institut Université	Mention	Année d'obtention

Formation complémentaire

Nature	Etablissement	Date début	Date fin

Langues

Langues	Niveau	Observations
Anglais		
Français		
Arabe		

Carrière SONATRACH

Fonction occupée	Structure	Date début	Date fin

Carrière hors SONATRACH

Fonction occupée	Organisme employeur	Date début	Date fin

Mouvements

Motifs/position	Date début	Date fin	Observation

Réalisations majeures

Réalisations

Publications

Publications

Conférences / congrès

Thème	Période	Lieu	Qualité

Enseignements

Enseignements

Autres activités

Activités

Augmentations Individuelles

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Octroi de l'AI														