

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

**Mémoire
En vue de l'obtention du diplôme
De magister en Sciences Economiques
Option: Management des Entreprises**

Thème

**La gestion des carrières et sa relation avec
la satisfaction et la motivation du personnel
de l'entreprise publique algérienne :
Cas de l'ENIEM**

**Dirigé par :
M^{me} AISSAT née LEGHIMA Amina.**

**Réalisé par :
M^r ASMANI Arezki**

Devant le jury composé de:

**Président : Mme BOUZAR Chabha, maître de conférences, classe A, UMMTO.
Rapporteur : Mme AISSANT née LEGHIMA Amina, maître de conférences, classe A,
UMMTO.
Examineurs : Mme AIT SIDHOUM Houria, maître de conférences, classe B,
Université de Bejaia.
Mr ABIDI Mohammed, maître de conférences, classe B, UMMTO.**

Date de soutenance :

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, madame AISSAT née LEGHIMA Amina pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'elle me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire (les collègues enseignants des trois départements, merci pour le temps que vous m'avez consacré et pour vos précieux conseils et particulièrement à Mme MELBOUCI, Mr OUSSALEM, Mr DRIR, Melle GANI, Melle RAMDINI, Mr MAABOUT, Mr MESLOUB, Mr MAHFOUDI) sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

Par la même occasion, je tiens à remercier les responsables de : la direction générale de l'ENIEM ainsi que le responsable du service des ressources humaines au niveau du complexe d'appareil ménagers de l'unité cuisson Mr DEBIANE.N, son assistante Melle GOUMIRI, Mr ABDEMEZIAM, Mr AOUANECHE ainsi que le responsable du service des stages.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel des unités cuisson et froid (ateliers et bureaux) qui ont accepté de collaborer avec nous ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidé à mener à terme mon travail.

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail : le président Pr.Mme BOUZAR Chabha que je remercie pour ses précieux conseils ;

Examineurs :

Mr GENDOUI Brahim de l'université Mouloud MAMMERY

Mme AIT SIDHOUM Houria de l'université de Bejaïa ;

Mr ABIDI Mohamed de l'université Mouloud MAMMERY

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon grand père que j'ai souhaité compté parmi nous le jour de ma soutenance et qui s'est éteint le 28.11.2011.

A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde;

Mes frères et sœurs et mes deux chers neveux

Mohammed Amine et Anis adorés ;

A ma grande famille « petit et grand » ;

Mes amis (es) et collègues de travail ;

A tous ceux et celles que j'aime.

Arezki

Liste des tableaux et figures

I. Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins.....	22
Tableau n°02 : la gestion des carrières élément de conciliation.....	51
Tableau n°03 : L'importance de la gestion des carrières.....	52
Tableau n°04 : La perspective pluridisciplinaire de la notion de carrière.....	58
Tableau n°05 : les définitions des ancrs de carrière (Schein, 1990).....	62
Tableau n°06 : différents modèles de carrière.....	64
Tableau N°07 : comparaison entre la carrière traditionnelle et la boundaryless Career.....	67
Tableau n°08 : l'évolution des effectifs de l'ENIEM par catégorie socio professionnelle.....	124
Tableau n°09 : le nombre de départs en retraite par CSP.....	124
Tableau n°10 : le nombre de recrutement par CSP.....	125
Tableau n°11 : âge.....	163
Tableau n°12 : sexe.....	163
Tableau n°13 : les postes occupés.....	164
Tableau n°14 : ancienneté.....	166
Tableau n°15 : diplôme et formation du personnel.....	167
Tableau n°16 : unité de travail.....	169
Tableau n°17 : le niveau d'information en rapport avec les projets de l'entreprise.....	170

Tableau n°18 : l'information de progression a été transmise avant ou après recrutement.....	171
Tableau n°19 : l'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières.....	172
Tableau n°20 : la connaissance du service.....	173
Tableau n°21 : le traitement direct avec le service.....	174
Tableau n°22 : le niveau d'information sur la procédure de gestion des carrières...	175
Tableau n°23 : le niveau de passassions de l'information de la direction générale..	176
Tableau n°24 : le responsable direct comme source d'information.....	177
Tableau n°25 : la communication au sein du CAM (notes de service).....	178
Tableau n°26 : le niveau d'information qui émane du syndicat.....	179
Tableau n°27 : la vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH.....	181
Tableau n°28 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH.....	182
Tableau n°29 : niveau de réalité du développement des ressources humaines.....	183
Tableau n°30 : le degré de centralisation ou non centralisation de la gestion.....	184
Tableau n°31 : promotions au sein de l'entreprise (éventuellement à l'ancienneté).....	185
Tableau n°32 : Promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, non connue).....	186
Tableau n°33 : promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, connue).....	187

Tableau n°34 : promotion essentiellement au mérite sur objectifs atteints	
ou non.....	188
Tableau n°35 : la fréquence des promotions.....	190
Tableau n°36 : les plans de carrières en termes d'existence.....	191
Tableau n°37 : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue	
du personnel.....	193
Tableau n°38 : la notion d'utilité des plans de carrière selon le personnel.....	194
Tableau n°39 : le point de vue du personnel du système mis en place.....	195
Tableau n°40 : le niveau de motivation pour le personnel (système).....	196
Tableau n°41 : la relation de compétence / poste est-elle une motivation.....	197
Tableau n°42 : les personnes qui ont songé à quitter l'entreprise.....	198
Tableau n°43 : les causes de non départ de l'entreprise.....	199
Tableau n°44 : l'espoir de progression comme raison du maintien	
de l'entreprise.....	200
Tableau n°45 : les éléments qui incitent à rester dans l'entreprise.....	201
Tableau n°46 : le poste est-il la motivation du personnel avant recrutement.....	202
Tableau n°47 : le niveau de motivation par le salaire.....	203
Tableau n°48 : le niveau de compatibilité entre poste et compétence.....	204
Tableau n°49 : les avantages présentés par le poste.....	205
Tableau n°50 : la progression figure t-elle parmi les avantages associés	
au poste.....	206

Tableau n°51 : les résultats de la GRH (grève, mouvement divers).....	207
Tableau n°52 : niveau de satisfaction de la GRH (médiocre).....	208
Tableau n°53 : niveau de satisfaction médiocre mais n’ose pas s’exprimer.....	209
Tableau n°54 : niveau de satisfaction bonne.....	211
Tableau n°55 : stabilité du personnel (personne ne reste).....	212
Tableau n°56 : stabilité du personnel, bonne.....	213
Tableau n°57 : Absentéisme au sein de l’entreprise (par rapport à la GRH).....	214
Tableau n°58 : le jugement personnel de la situation de chaque salarié.....	215
Tableau n°59 : qualification de leur passage en termes de connaissances diverses.....	216
Tableau n°60 : Tests du Khi-deux (La gestion des ressources humaines administratives et les promotions essentiellement par objectifs atteints ou non).....	218
Tableau n°61 : Mesures symétriques (La GRH administrative et les promotions essentiellement par objectif atteints ou non).....	218
Tableau n°62 : Mesures symétriques (Gestion des ressources humaines surtout administrative et la promotion éventuellement à l’ancienneté).....	219
Tableau n°63 : Tests du Khi-deux (Gestion des ressources humaines surtout administrative et la promotion sur grille d’appréciation non connue).....	220
Tableau n°64 : Mesures symétriques (Gestion des ressources humaines surtout administrative et la promotion sur grille d’appréciation non connue).....	221
Tableau n°65 : Mesures symétriques (La GRH administrative et la bonne satisfaction).....	221

Tableau n°66: Mesures symétriques (La gestion de ressources humaines et la bonne stabilité)	222
Tableau n°67: Mesures symétriques (La gestion des ressources humaines surtout administrative et l'existence des plans de carrières).....	222
Tableau n°68: Tests du Khi-deux (La gestion des ressources humaines centralisée ou non et la bonne satisfaction).....	223
Tableau n°69 : Mesures symétriques (La gestion des ressources humaines centralisée ou non et la bonne satisfaction).....	224
Tableau n°70: Mesures symétriques (Existence des plans de carrières et la satisfaction).....	224
Tableau n°71: Mesures symétriques (Le système de gestion des carrières mis en place et le système de motivation).....	225
Tableau n°72 : les suggestions du personnel pour l'intérêt des deux parties.....	225
Tableau n°73 : le niveau de suggestion d'informatiser et d'amélioration du système.....	227
Tableau n°74 : la suggestion d'amélioration des conditions de travail.....	228
Tableau n°75 : l'encouragement et la reconnaissance.....	229
Tableau n°76 : comparaison entre les deux cas.....	234

II. Liste des figures

Figure n°01 : la pyramide des besoins A. MASLOW.....	21
Figure n°02 : Le développement professionnel traditionnel.....	69
Figure n°03 : Le développement professionnel à la « japonaise	70
Figure n°04 : L'organigramme de l'ENIEM.....	122
Figure n°05 : Décision de mutation.....	144
Figure n°06 : L'âge	163
Figure n°07 : Le sexe.....	164
Figure n°08 : nature de poste occupé	165
Figure n°09 : Ancienneté (années).....	167
Figure n°10 : Le diplôme.....	168
Figure n°11 : L'unité.....	169
Figure n°12 : Information sur les projets de l'entreprise.....	171
Figure n°13 : Information sur la progression professionnelle (avant ou après recrutement)	172
Figure n°14 : Information sur l'existence d'un service de gestion des carrières.....	173
Figure n°15 : Information confirmée (oui).....	174
Figure n°16 : Information sur la procédure de gestion des carrières.....	175
Figure n°17 : Source d'information : direction générale	177
Figure n°18 : Source d'information : responsable direct.....	178
Figure n°19 : Communication par écrit : note de service... ..	179
Figure n°20 : Communication par le biais des syndicats.....	181

Figure n°21 : Véritable préoccupation de la GRH au sein de l'entreprise.....	182
Figure n°22 : GRH au niveau du discours seulement.....	183
Figure n°23 : Véritable développement des RH.....	184
Figure n°24 : La centralisation de la GRH (oui, non).....	185
Figure n°25 : Promotion éventuellement à l'ancienneté.....	186
Figure n°26 : Promotion sur grille d'appréciation non connue.....	187
Figure n°27 : Promotion sur grille d'appréciation connue	188
Figure n°28 : Promotion essentiellement (objectifs atteints ou non).....	189
Figure n°29 : Fréquence des promotions	191
Figure n°30 : Existence des plans de carrière.....	192
Figure n°31 : Suivi des plans de carrière.....	193
Figure n°32 : utilité des plans de carrière.....	195
Figure n°33 : Le système de gestion des carrières mis en place.....	196
Figure n°34 : Système de motivation.....	197
Figure n°35 : Relation poste/ compétences.....	198
Figure n°36 : Les personnes qui ont pensé à quitter l'entreprise.....	199
Figure n°37 : Les causes	200
Figure n°38 : Les éléments qui incitent à donner le meilleur.....	201
Figure n°39 : Est-ce le poste qui vous a motivé avant recrutement ?.....	202
Figure n°40 : Le salaire comme motivation.....	203
Figure n°41 : Compatibilité poste/compétence.....	205

Figure n°42 : Avantages présentés par le poste.....	206
Figure n°43 : La progression figure t - elle parmi les avantages ?.....	207
Figure n°44 : Satisfaction exécrable, mouvement divers de la GRH.....	208
Figure n°45 : Satisfaction médiocre.....	209
Figure n°46 : Satisfaction médiocre, n'ose pas s'exprimer.....	210
Figure n°47 : Satisfaction bonne.....	211
Figure n°48 : Personne ne reste.....	212
Figure n°49 : Stabilité bonne.....	213
Figure n°50 : Absentéisme.....	214
Figure n°51 : La position.....	216
Figure n°52 : La qualification personnelle du parcours (plus de connaissances)...	217
Figure n°53 : La relation en GRH administrative et les promotions essentiellement par objectifs atteints ou non.....	219
Figure n°54 : sur la relation en GRH administrative et les promotions éventuellement à l'ancienneté.....	220
Figure n°55 : La GRH surtout administrative et l'existence des plans de carrière.....	223
Figure n°56 : Les suggestions.....	226
Figure n°57 : Informatiser le travail (améliorer le système).....	227
Figure n°58 : Amélioration des conditions.....	228
Figure n°59 : Plus d'encouragement et de reconnaissance.....	229

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein de la firme¹. A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de la firme.

Ajoutant à cela, en raison des évolutions économiques, technologiques et surtout sociales et culturelles, les entreprises surtout les plus grandes d'entre elles sont confrontées à d'énormes défis en matière de management humain et de leadership. P. Drucker l'avait déjà affirmé en 1990 en précisant que le style du management des hommes influe directement sur les performances des entreprises (économiques et sociales), c'est un indicateur du pouvoir de fidélisation des salariés qualifiés. Cependant, en dépit de son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise, nous observons très peu de réflexions prospectives sur le management des ressources humaines contrairement aux efforts déployés en technologies et prospective économique.

En effet, en faisant des études sociales la fonction « ressources humaines » évite la transformation des conflits latents en conflits ouverts. Par ailleurs, en leur expliquant les buts à atteindre et les enjeux de leur non réalisation. La fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation et à l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci

¹ Loïc CADIN, Francis G, Frédéric P, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3ème Edition, DUNOD, Paris, 2007 ;

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

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

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

La problématique du travail de recherche :

Certes, ces dernières années la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importantes dont la gestion des carrières est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines. Cependant, la gestion des carrières a été affectée et touchée comme tous les autres éléments qui constituent cette dernière.

Vu son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion des carrières a suscité ces dernières années des débats importants, notamment, à un moment où la notion de carrière change de vision. Dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant, au sein d'une même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression.

Toutefois, les nouvelles réalités et changements de l'environnement et des pratiques organisationnelles font davantage référence à un mouvement multidirectionnel, associé à une logique très chaotique marquée par la suppression des paliers hiérarchiques et l'incertitude professionnelle (vertical-descendant ou latéral, hors limite d'une seule organisation). Ce changement de logique nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de carrière au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre la gestion des carrières et la satisfaction et motivation du personnel dans l'entreprise publique algérienne, en se posant la question suivante : **quelle est l'influence de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne ?**

Les hypothèses de recherche :

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique ;

Premièrement, pour ce qui est de la fonction « ressources humaines », nous estimons qu'elle a une place importante au sein de l'ENIEM, elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, elle est considérée comme étant une fonction à caractère stratégique, plutôt qu'une fonction logistique et de soutien aux autres fonctions phares de celle-ci.

Deuxièmement, nous posons l'hypothèse de l'existence d'une véritable relation entre le modèle de gestion des carrières, la satisfaction et motivation du personnel d'une organisation de manière générale, et au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de manière particulière.

Enfin, pour ce qui est de la gestion des carrières, nous estimons qu'elle joue un rôle très important dans l'organisation et qu'elle a une influence sur les individus qui la constituent.

Le choix du thème :

La principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car nous estimons que depuis 1962, en l'occurrence de l'indépendance de l'Algérie jusqu'à la fin des années 1980, il existe un nombre réduit de travaux et d'études sur la fonction ressources humaines dans sa globalité, qui connaît de plus en plus des changements importants et surtout concernant ses performances humaines et sociales, de manière générale, elles ne sont que partielles. Ainsi, nous estimons qu'elles ne portent que sur un volet ou deux de cette structure tel que les rétributions (rémunération) et la conception de la formation du personnel.

La seconde motivation émane de raisons d'ordre personnel qui nous incitent à opter pour ce thème, le domaine des ressources humaines nous intéresse plus que d'autres. Ceci vient de notre conviction que l'être humain est le moteur de développement. Une machine même très sophistiquée, sans homme derrière, elle ne sera jamais productive. D'où la nécessité de faire une articulation entre la gestion des carrières, la satisfaction et la motivation du personnel

La troisième motivation vient du fait que, depuis que l'économie algérienne est rentrée dans l'économie de marché, elle subit des mutations économiques et sociales d'une grande ampleur, chose qui affecte la manière et les principes de gestion des carrières du personnel et à travers lesquels, il y a des répercussions telles que la satisfaction et motivation du personnel parmi tant d'autres. Mais se basant sur notre sujet de recherche, nous allons nous appuyer beaucoup plus sur ces trois notions, à savoir, gestion des carrières, satisfaction et motivation du personnel.

A cet effet, nous allons essayer dans notre travail de donner une vision globale, comme nous allons essayer d'apporter des éclaircissements compte tenu de notre problématique et objectif de recherche.

L'objet de recherche :

Cette recherche sera orientée sur la compréhension qui orientera l'action. Elle tentera d'apporter un éclairage simple mais non simpliste à des questions humaines et organisationnelles sur la gestion des carrières dont découle une question principale qui consiste en « l'influence de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel dans l'entreprise publique algérienne ». A travers cette problématique, différentes questions pertinentes sont posées à savoir :

- En quoi consiste la gestion des carrières ?
- Quelles sont les évolutions qu'a connues la gestion des carrières ?
- Quelle est la relation entre la gestion des carrières, la satisfaction, la motivation du personnel et l'organisation ?

Pour ce faire et pour répondre à cet ensemble de questions, nous allons essayer de faire une analyse dans le contexte algérien, dans le but d'éclaircir la manière dont l'entreprise algérienne gère la carrière de son effectif, en prenant comme élément d'analyse une entreprise publique algérienne, et qui consiste en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM ».

La méthodologie de recherche :

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une double approche : conceptuelle et empirique, afin de relever les évolutions de la gestion des carrières et les incidences générées par celle-ci.

Notre étude de cas concerne l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM » de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le travail se fera sur la base d'une enquête au sein de cette dernière en procédant à des entretiens semi directifs, interviews et questionnaire.

Dans un premier lieu, nous allons essayer d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières.

Dans un deuxième lieu, nous entamerons l'analyse du modèle de la gestion des carrières de cette organisation ainsi que la relation de ce dernier avec la satisfaction et la motivation du personnel.

Troisièmement, nous allons essayer de faire quelques suggestions sur la manière de gérer les carrières afin de satisfaire, de motiver le personnel, en tenant compte des doléances des salariés et à travers les résultats de notre enquête.

Toutefois, l'ENIEM dispose d'un effectif important d'employés, surtout au niveau des ateliers de production de ses différents produits, celle-ci n'a pas cessé de se préoccuper et de prendre en charge son personnel. Étant donné la nature du sujet choisi, nous sommes appelés à utiliser les documents (ouvrages, revues, mémoires, articles, documentation de l'ENIEM, ...etc.), nous allons privilégier pour notre approche, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain, à savoir :

L'enquête directe réalisée au niveau du complexe d'appareils ménagers (CAM) sis à Oued Aissi, wilaya de Tizi-Ouzou, et de manière spécifique au sein de l'unité cuisson, sous deux formes :

- ❖ L'enquête par entretien réalisée auprès :
 - Du service des ressources humaines de l'unité en question ;
 - Du personnel de l'unité, toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre et cadre supérieur).

Il est à noter que ce type d'enquête pourra nous permettre d'acquérir une information qualitative plutôt que quantitative, de même qu'elle nous permettra de satisfaire notre curiosité par des réponses précises aux questions posées relatives à notre thème :

- ❖ L'enquête par questionnaire adressé aux responsables du service ressources humaines, à savoir :
 - Du service des ressources humaines de l'unité en question ;

- Du personnel de l'unité, toute catégorie confondue (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre et cadre supérieur).

Enfin, nous allons essayer de nous entretenir avec un ensemble de personnes bien placé pour nous informer de l'état des lieux de la pratique de notre sujet de recherche, à savoir, les cadres supérieurs qui ont été au niveau de la direction générale, puis mutés au niveau de l'unité cuisson ainsi que le responsable des ressources humaines de cette dernière.

La structure du mémoire :

Ce mémoire de magister va comporter quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la prise en compte du facteur humain dans les théories de management.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de la gestion des carrières dans sa globalité (les concepts et pratiques liés à la gestion des carrières et les évolutions de cette notion) ainsi qu'à la relation de cette dernière avec la satisfaction et motivation.

Le troisième chapitre de ce travail de recherche sera consacré à l'état des lieux de la gestion des carrières à l'ENIEM ainsi qu'à la présentation de cette dernière.

Enfin, le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse des données recueillies, à la discussion des résultats obtenus, à une comparaison entre la carrière de deux salariés, ainsi qu'à l'établissement de quelques recommandations en termes de gestion des carrières.

Comme toutes les sciences de l'homme, la science de l'organisation ne s'est développée en suivant une quelconque linéarité, au contraire son évolution est due à un enveloppement perpétuel d'écoles et de théories se succédant les unes après les autres. En effet, chaque mouvement recensé était la résultante d'un mouvement antérieur, et ce, soit dans le but de compléter ces idées ou pour les remettre en cause. La vision traditionnelle vis-à-vis du personnel de l'organisation peut se résumer en quelques traits principaux qui sont recensés à travers nos lectures :

- ❖ L'employé est un facteur de production comme tous les autres facteurs (facteur malléable) ;
- ❖ Le travailleur doit effectuer un ensemble de tâches sans discuter, en l'occurrence, il a un ensemble de gestes à répéter pour faire son travail, et ce, sans qu'il puisse donner son avis. Il est considéré comme un robot (ce qui ne stimule pas sa créativité et ne le motive pas) ;
- ❖ L'employé ne peut être motivé qu'en termes financiers ;
- ❖ Le rôle de la direction est de donner les ordres ainsi que de fournir la matière grise.

Au début du siècle précédent, F.W.TAYLOR s'adressait à l'ouvrier SHARTLE : « Il ne vous est pas demandé de penser. Des personnes sont payées pour cela », c'est lui qui est à la base de la séparation entre concepteur et exécutant (division verticale du travail). Il est clair qu'avec une telle conception du salarié, la place du facteur humain dans la firme était réduite à sa plus simple expression, c'est à dire, l'employé n'était considéré que comme un facteur de production parmi tant d'autres, en l'occurrence, comme les équipements par exemple ni plus ni moins.

Au cours du temps, cette optique a considérablement changé. La contribution de la sociologie, de la psychologie, de l'anthropologie et des sciences politiques à la connaissance du comportement de l'employé ne pouvait être ignorée, et ce, en raison de ses contributions ; il est nécessaire ou plus exactement inévitable de parler du capital humain (au début on parlait des ressources humaines puis du capital) et de ses évolutions surtout en termes de carrière et de gestion de carrière.

Section 01 : Les théories traditionnelles

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

1.1. La théorie classique

Après une période assez longue de gestion empirique des entreprises (surtout avec le contexte caractérisé par un environnement externe instable et des composantes internes diverses ce qui a accentué la complexité des organisations) les managers ont éprouvé un grand besoin de « scientisme », de pragmatisme et de rationalisme en matière d'organisation, de répartition des hommes et des tâches, notamment, en matière de coordination et de supervision de toutes les tâches à accomplir.

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

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

L'école classique Weiss (D)¹ : « la fonction des ressources humaines » constitue, de toute évidence, la première approche scientifique dans le domaine des organisations. Elle est issue des principes d'organisation mis en avant par F.W.TAYLOR aux Etats-Unis, H.FAYOL en France et Max WEBER en Allemagne ainsi que leurs successeurs. Même si cette dernière repose sur une très pauvre opinion de la valeur de l'individu, comme ses hypothèses le prouvent, ses idées méritent d'être connues et discutées.

¹ Weiss (D), la fonction des ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 1993, pp.179-183.

Cette école de pensée comprend deux grandes orientations :

- la théorie de la gestion administrative ;
- la théorie physiologique des organisations ;

1.1.1. Les hypothèses de la théorie classique :

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

1.1.2. La théorie de la gestion administrative

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

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

1.1.2.1 Les types d'organisation selon Max Weber :

Par opposition à TAYLOR qui limite son champ de recherche au travail ouvrier et à l'industrie, Max Weber propose une conception plus large et applicable à toutes les organisations (entreprise, organisation, armée, banque, hôpitaux,..., etc.). Selon la manière de légitimer l'autorité, il distingue trois types d'organisations¹ :

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

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

¹Jean Claude SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, paris, 1980, pp11-15.

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

A la base, les principes étaient en nombre de quatorze, résumés en six principes. H.FAYOL discerne à l'intérieur de l'organisation six grandes fonctions qui sont comme suit¹ :

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

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

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

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

¹ J-P HELFER, J.ROJOT et A.BERGMAN, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, Avril 1989, p.47.

1.1.3. La théorie physiologique des organisations

Alors que, H.FAYOL et ses partisans se sont penchés de façon particulière sur la fonction administrative. F.W.TAYLOR et ses successeurs se sont intéressés plutôt au travail ouvrier au sein des ateliers. En se basant sur son expérience et ses analyses et constats dans les différents établissements. TAYLOR affirme que le phénomène de flânerie¹ persiste et prend de plus en plus de l'ampleur dans les lieux dits de production et que les méthodes empiriques d'organisation du travail sont inefficaces (non motivantes) puisqu'elles étaient la source d'un énorme gaspillage de temps, d'argent et bien d'autres ressources de la firme. En outre, F.W.TAYLOR est convaincu du rôle que peut jouer la science dans la suppression des effets néfastes de l'organisation traditionnelle. D'une manière encore plus générale, il milite pour une gestion scientifique, rationnelle et moderne car le principal objectif du management est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien du côté de l'employeur ou de l'employé (satisfaction et réalisation des objectifs des deux parties).

1.1.3.1. Les énoncés du modèle Taylorien :

Dans son modèle TAYLOR évoque les points suivant :

- ❖ La méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées,...) ;
- ❖ La division verticale (séparation entre conception et réalisation) et horizontale du travail (organisation logique de l'atelier en postes se succédant logiquement) ;
- ❖ One best way (la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérateurs, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche) ;
- ❖ La rémunération variable proportionnelle à la performance (salaire fixe, primes d'objectifs) ;
- ❖ L'économie d'échelle, productivité, effet d'apprentissage et de rentabilité ;
- ❖ Le système de contrôle renforcé (faible autonomie et faible responsabilité des opérateurs) ;

¹ Flâner : se promener sans but, perdre son temps ; paresser, c'est relatif au temps inexploité par le personnel, faute de manque d'organisation et de directives.

- ❖ Le paternalisme (réaffectation d'une partie des recettes aux œuvres sociales de l'entreprise) ;
- ❖ La recherche d'une paix sociale durable : conciliation des intérêts respectifs des ouvriers et des patrons.

1.1.3.2. La place de l'homme dans ce modèle :

Tout comme la théorie de la gestion administrative qui réduit l'homme à un simple facteur de production (instrument de besoin), la théorie physiologique des organisations traite le facteur humain comme un robot qui doit répéter un ensemble de geste sans discuter, tout au long de son travail quotidien, ce qui n'encourage pas l'individu et ce qui tue sa créativité¹. D'ailleurs, on dit que l'individu est dépourvu de toute initiative, ce qui inhibe son épanouissement ainsi sa seule motivation devient l'argent.

1.1.4. Les points de convergence entre les auteurs classiques :

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

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

¹ Catherine BALLE, Sociologie des organisations, que sais-je, 2 Edition, Paris, 1992, p.7.

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

1.2. La théorie des relations humaines

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

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

- L'entreprise est toujours un lieu de production mais à une différence qui consiste à considérer l'acteur de l'organisation comme un être humain (dimension humaine de l'individu), ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental qui sont parfois en contradiction avec la logique de l'organisation ;
- De plus, selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en compte pour que les acteurs

s'impliquent davantage et participent de manière efficace au fonctionnement de l'entreprise, en impliquant et intégrant en particulier les différents groupes d'acteurs avec leur propre dynamique dans le fonctionnement de la firme.

1.2.1. L'hypothèse de la théorie des relations humaines :

1.2.1.1. Mary Parker – Follett (1868-1933) :

Follett (1918) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la dimension humaine dans les firmes. Elle est considérée en ce sens comme étant une pionnière de l'école des relations humaines, ses travaux la mènent à privilégier une autorité basée sur l'expertise et la compétence au détriment d'une autorité autocratique (management autoritaire). De plus, contrairement aux principes de centralisation du pouvoir et de forte distance hiérarchique prônées par TAYLOR ou FAYOL, elle propose un partage du pouvoir (principe de décentralisation verticale) et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager caractérisé par sa proximité avec ses équipes (fréquence des interactions). Le rôle principal d'un manager consiste à harmoniser, intégrer et coordonner les actions des membres de son équipe et à en assurer la bonne cohésion. Elle propose en particulier, deux principes en matière de coordination¹ :

- ❖ Avant toute prise de décision l'entreprise doit consulter ses membres (management participatif) ;
- ❖ les activités doivent être coordonnées de façon continue ;

Enfin, nous pouvons dire que Follett est l'un des premiers auteurs à mettre en évidence la nature conflictuelle des organisations qui peut être anticipée par la mise en place de négociations entre les différentes parties prenantes de la firme.

1.2.1.2. George Elton MAYO (1880-1949) :

Les hypothèses qui sont derrière les expériences d'Elton MAYO sont tayloriennes.

¹ Michel BARABEL, *manager*, Edition, DUNOD, 2006, pp.25.26

La première suppose que les meilleures conditions matérielles de travail améliorent le rendement, donc, un meilleur éclairage est censé engendrer une productivité plus accrue. La seconde, prétend que la seule motivation de l'homme au travail est uniquement l'argent. La dernière hypothèse, quant à elle, est plutôt abstraite. D'après celle-ci, il y a une bonne organisation et une seule. Si des dysfonctionnements surgissent, il suffit d'appliquer le bon modèle pour les faire dissiper, en l'occurrence, c'est la théorie du « One best way ».

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

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

1.2.1.3. Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932) :

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

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

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

1.2.1.4. Les successeurs d'Elton MAYO :

Les expériences de Hawthorne et leurs impressionnants résultats ont suscité l'intérêt et la préoccupation de plusieurs auteurs dans les années 1930. D'ailleurs, les travaux de R.LIKERT et de K.LEWIN constituent un prolongement voire même un approfondissement des études d' Elton MAYO et le postulat important sur lequel ils se penchèrent est la relation qui existe entre « chef- subordonnée », dans le but de voir et/ou d'observer les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes de travail, leur productivité et beaucoup plus le comportement de leurs membres, à savoir leurs attitudes, leurs aspirations, ce qui fait leurs satisfactions ou insatisfactions (surtout en termes de motivation au travail et satisfaction en évolution professionnelle au sein de l'organisation)¹.

1.2.1.5. Conclusion des expériences :

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

1.3. Les théories des ressources humaines

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

Dans un premier lieu, les individus qui constituent les organisations sont considérés comme des ressources en majeure partie inexploitées et l'individu n'est plus considéré comme un vulgaire facteur de production et/ou une charge mais bien au contraire, il est estimé et considéré comme un être humain, qui est un facteur de production créateur de valeur avec des objectifs et des aspirations de développement et

¹ Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993, pp.120-124

d'évolution à l'exemple de l'évolution professionnelle (évolution de carrière) et l'entreprise doit prendre ses éléments en considération dans sa planification et stratégie.

Dans un second lieu, la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe inévitablement et/ou nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement de chaque membre au sein de chaque entreprise.

Par conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté et moral mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme, en l'occurrence, relier les objectifs des individus qui constituent la firme à l'objectif global de cette dernière.

Dans un dernier lieu, les dimensions ignorées sur la nature de l'homme depuis le temps sont mises en exergue dans le cadre de cette approche, il s'agit donc d'une nouvelle appréhension des problèmes humains dans l'entreprise et les principaux auteurs de cette pensée sont A. MASLOW, F.HERZBERG, D.MC. GREGOR.

1.3.1 Les hypothèses des théories des ressources humaines :

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

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

1.3.2. La théorie des besoins d'A. MASLOW :

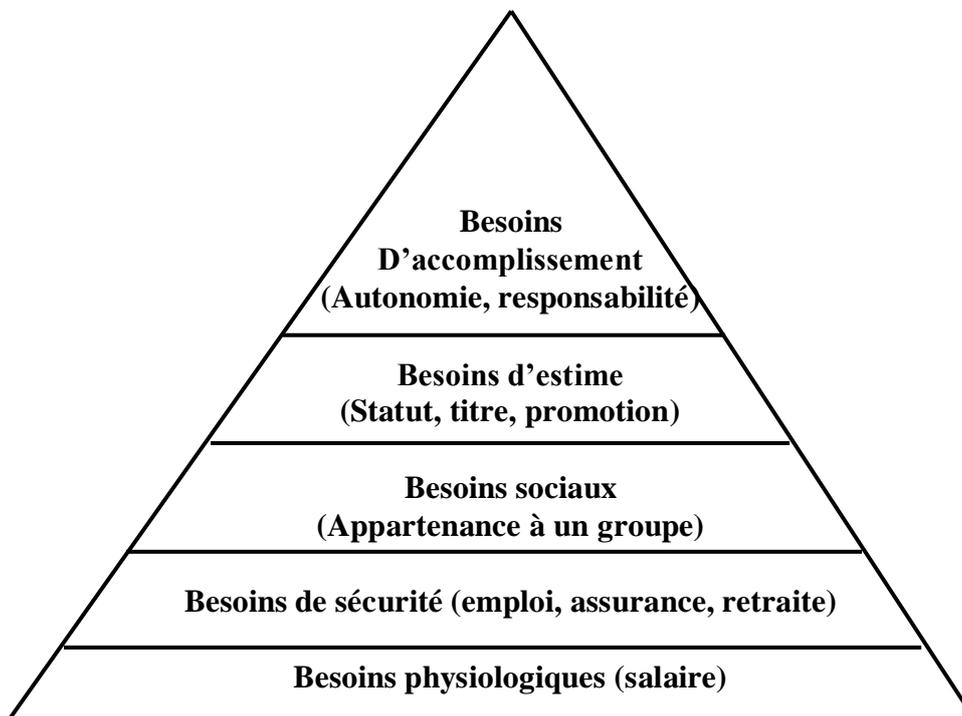
Dans le prolongement des travaux d'E. MAYO, A. MASLOW met en avant l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour dire vrai, A.MALSOW a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il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

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

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

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

¹ Jean Pierre GRUERE et J.TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982, p.24

Figure n°01 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW¹

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

Selon MASLOW, la motivation est fondée sur les besoins. Les besoins sont hiérarchisables et la satisfaction d'un besoin génère un effet cliqué.

- **Besoins** : tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation (le besoin est un sentiment de manque).
- **Besoins hiérarchisables** : La théorie de la pyramide qui considère que tout individu hiérarchise ses besoins de la même manière.
- **L'effet cliqué** : Il faut que les besoins d'un niveau inférieur soient satisfaits, pour qu'un individu puisse être motivé par les besoins du niveau supérieur.

¹ Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

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

Nature des besoins	enjeu	Exemples
Besoins physiologiques	se nourrir	salaire, rémunération, tickets restaurants,
Besoins de sécurité	se protéger	Paieement des frais de transport statut, taux de syndicalisation, produits d'épargne entreprise
besoins d'appartenance	se faire accepter/ s'intégrer au sein d'un groupe	type de formation, cursus, style de vêtement type de langage, comme éléments d'appartenance sociale
besoins d'estime / de reconnaissance	être reconnu / valorisé	statut, avantages, primes, positionnement, comme signe de reconnaissance sociale
besoins de réalisation d'accomplissement personnel	être libre / se réaliser personnellement	activité culturelles, sportive, intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel)

Source : Michel BARABEL, *Manageor*, Edition, DUNOD, 2006, p.30

A travers sa logique et sa récapitulation des besoins de l'être humain, la théorie de MASLOW a rencontré et/ou a connu un grand succès auprès des individus lors de sa publication. Il s'agit au faite d'une toute nouvelle approche sur le facteur humain dans l'organisation.

D'ailleurs, elle ne met pas en évidence et/ou en clarté seulement les limites du stimulant financier mais elle permet de comprendre également pourquoi le système de management traditionnel est aussi imparfait.

D'autre part, cette approche par les besoins a poussé des milliers de managers à réfléchir, à se pencher sur l'importance des besoins et sur le rôle de la motivation dans le rendement de toute organisation, ainsi commencèrent à prendre en considération ce qui incite et motive les gens dans leur vie quotidienne, et ce, quelque soit en relation avec leurs aspirations d'évolutions professionnelle à savoir de gravir les échelons de l'organisation et d'évoluer dans leurs carrière ou autre.

Selon la théorie de MASLOW¹, une hypothèse centrale est posée et qui consiste à dire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliqué cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a à titre d'exemple des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime alors que leurs besoins inférieurs (primaires) ne sont pas encore satisfaits.

Cependant, toutes les tentatives de vérification de cette théorie n'ont pas pu confirmer avec exactitude et/ou précision que les besoins humains se classent vraiment en cinq catégories. Toutefois, cette absence de confirmation et de vérification de la classification ne suffit pas pour autant se prononcer et prouver l'invalidité de la théorie et malgré tout on ne peut pas nier ou omettre l'apport précieux de cette théorie des besoins.

Comme pour les travaux de MAYO, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

¹ Jean Michel Plane, op.cit, p.86.

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

Frederik HERZBERG (Etats-Unis) est psychologue et médecin et ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la « Harvard Business Review, en 1968 ». Les principaux points traités par HERZBERG sont comme suit¹ :

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

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

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

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

¹ Michel BARABEL. op.cit, p.31.

grande insatisfaction au travail et dont on peut prendre à titre d'exemple, ce qui concerne généralement les relations et conditions de travail (politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle et/ou de supervision, politique de rémunération, gestion des relations sociales situations contextuelles...).

En outre, l'auteur insiste sur le fait que l'opposé de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction, mais simplement l'absence de satisfaction. En effet, les facteurs d'insatisfaction doivent être réduits dans le but d'éviter des conséquences négatives qui se traduisent par des mouvements de grève, d'une augmentation du taux d'absentéisme, de la multiplication des départs, de l'augmentation du niveau du stress chez le personnel et bien d'autres points négatifs. Mais par ailleurs, constat fait, est que la réduction des facteurs d'insatisfaction n'implique pas au tant une source de motivation pour l'individu (ce qui nous amène à confirmer ce qui a été avancé plus haut les éléments qui mènent à la satisfaction ne sont pas le contraire et/ou l'opposé de ceux qui mènent à l'insatisfaction).

On souligne par conséquent que leur absence constitue seulement un frein pour leur évolution et/ou développement professionnel et qu'en raison d'insatisfaction de nature économique (fait référence à la rémunération), ou technique (fait référence à l'insécurité). Alors que les facteurs de satisfaction œuvrent à l'inverse, à concilier et à rendre compatible le contenu du travail avec les aspirations et désirs profonds des individus comme on peut qualifier ces derniers de facteurs importants pour l'épanouissement et le développement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail, réalisation de soi, possibilités de promotion « faire carrière », capacités d'initiative...).

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

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

En s'appuyant sur la pyramide des besoins de A. MASLOW, cet auteur pense que deux conceptions de l'homme peuvent être envisageables : la théorie « x » et « y »¹. Il s'intéresse dans ses travaux beaucoup plus au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont « The Human Side of Entreprise(1960) ; Leadership et Motivation (1966) et The Professional Manager(1967) ».

D.Mc. Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des firmes, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

La théorie « x » qui représente le management prôné par l'école classique et la théorie « y » censée représenter l'école de relations humaines.

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

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

¹ P.BRANGER, J-P. HELFER, J.ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1985, p.60

lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement et/ou d'évolution personnelle.

La théorie « y » repose sur un ensemble de principes dont on peut citer les suivants :

Au premier lieu, le travail peut constituer une satisfaction en soi chez l'individu, en plus l'homme a des capacités lui permettant de s'auto diriger, de pousser et d'améliorer sa créativité ainsi que d'assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est possible alors de faire participer de manière active les hommes dans la réalisation de n'importe quel travail, et ce, du moment où l'on modifie et on rend compatible certains actes essentiels de management, en privilégiant la direction par objectifs, surtout en privilégiant l'accompagnement du personnel au sein de l'organisation, en d'autres termes, suivre et contribuer à son évolution et permettant à lui de poursuivre une carrière selon ses aspirations au sein de cette dernière ainsi qu'on privilégiant la diversité des sources de motivation, et ce, bien évidemment en allant au delà de la simple récompense économique.

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

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

Section 02 : Les nouvelles théories

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

2.1 : La théorie managériale

2.1.1. Les hypothèse de la théorie managériale :

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

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

2.1.2. Le contenu de la théorie managériale :

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

2.1.2.1. Analyse de BAUMOL :

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

2.1.2.2. L'analyse de MARRIS :

Etant donné, qu'il ya dissociation davantage entre le pouvoir de contrôle et la propriété de la firme, selon MARRIS chacun a ses propres intérêts dans la firme. Toutefois, si ce n'est pas dans la majorité, quand il n'ya pas un vrai suivi des actionnaires

et prioritaires, qui en général est dû à leur multitude et diversification, une substitution des objectifs des actionnaires s'opère à celle des managers-salariés¹.

2.1.3. Les ressources humaines et la théorie managériale :

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

2.1.4. La valeur de la théorie managériale :

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

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

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

¹ Dominique Roux : « Analyse économique et gestion de l'entreprise, 2, vente, finance, et ressources humaines », ED, DUNOD, BORDAS, Paris, pp.36.37.

2.2. La théorie béhavioriste

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

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

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

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

2.2.1. Les hypothèses de la théorie behavioriste :

C'est à CYERT, MARCH et SIMON¹ que l'on doit le travail le plus clair sur la théorie behavioriste, cette nouvelle approche de l'organisation repose sur cinq principes :

- Une firme n'a pas d'objectifs, seuls les individus et les groupes qui la constituent en ont ;
- Les mobiles des participants sont fonction de leurs personnalités, facultés cognitives et surtout de la variable environnement ;
- Le comportement des membres de l'organisation détermine celui de cette dernière ;
- Les individus ne cherchent qu'à éviter le risque et l'incertitude ;
- Le marché n'est pas le seul mécanisme de régulation des activités de la firme.

2.2.2. La conception behavioriste de la firme :

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

Toutefois, ils s'en démarquent par deux traits fondamentaux, à savoir, par leur conception de la coalition et par celle des comportements individuels de ses membres.

En effet, les théoriciens du comportement élargissent ce concept de coalition qui ne se limite désormais plus à deux groupes de participants (managers et actionnaires). Mais, ils considèrent que l'organisation est constituée de salariés non participant qui pèsent de leur poids dans l'organisation ainsi que les deux autres précédemment cités (actionnaires et managers), en y ajoutant les clients, les fournisseurs et les bailleurs de fonds qui sont liés moins directement à celle-ci. Elle est viable tant que les récompenses

¹ Henri SPITEZKI : « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, ED, ECONOMICA, Paris, 1995, pp, 188-190.

destinées à ses membres suffisent à les maintenir et retenir au sein de l'organisation (satisfaction de ces derniers).

2.2.3. La conception des behavioristes du comportement des acteurs :

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

2.2.3.1. La nature du comportement des acteurs :

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

2.2.3.2. Les soubassements du comportement de satisfaction :

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

2.2.3.2.1. La notion de rationalité procédurale :

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

2.2.3.2.2. La notion du niveau d'aspiration :

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

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

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

2.2.3.2.3. Les motivations de l'individu :

Toute décision d'un individu est fondée sur une réalisation en soi et chaque comportement et attitude que fait, part d'un sentiment de vouloir atteindre un objectif et cette volonté est véhiculée ou poussée par un ensemble de motivations qui incitent l'individu à prendre des décisions qui pour lui sont les plus compatibles avec ses attentes. En général, elles peuvent être de nature personnelle ou professionnelle (la motivation est animée par une volonté d'arrivée à un souhait ou désiré).

➤ les motivations personnelles du comportement :

Une fois la personne engagée dans la firme, elle adopte un comportement motivé par des considérations non seulement professionnelles mais aussi individuelles, à titre d'exemple on peut citer le désir de pouvoir, d'adhésion et d'appartenance à une catégorie, de prestige de promotion et d'émancipation (selon ses motivations et besoins). Son intégration et appartenance à une entité et/ou firme donnée est basée sur un calcul en terme de coûts/avantages, autrement dit, il élabore une comparaison entre l'avantage personnel des incitations et motivations qu'il reçoit (rémunération prime, statut et autres avantages associés au poste) aux inconvénients qui peuvent résulter de sa participation à l'activité de cette dernière, en l'occurrence, comparaison de sa rétribution par rapport à sa

contribution, est ce qu'elle est avantageuse ou pas ? Et c'est à partir de là, qu'il tranche sur une décision bien évidemment en fonction de ses motivations.

➤ **les motivations professionnelles du comportement :**

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

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

A l'ère de la théorie traditionnelle de la firme, on supposait que les objectifs, buts et finalités de l'entrepreneur sont ceux de la firme mais la théorie béhavioriste vient pour avancer que les objectifs, buts et finalités de celle ci sont ceux d'une coalition dirigeante plus au moins homogène. Ce qui a été déterminé à travers une étude pratique du fonctionnement des firmes contemporaines et qui stipule que chaque individu ou groupe d'individus¹ cherche et poursuit des objectifs et intérêts propres à lui (personnels) du fait que la rationalité de l'individu est limitée, dans cette optique nous pouvons dire que l'objectif globale de la firme n'est en réalité que la résultante de cet ensemble de forces qui agissent par addition ou opposition.

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

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

¹ Philippe BERNOUX, La sociologie des entreprises, Editions du SEUIL, Paris, 1995, pp.257-260.

2.2.3.2.5. La théorie béhavioriste et les ressources humaines :

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

Section 03 : Les théories du capital humain

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

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

3.1. Le concept du capital humain

3.1.1. Définition de la notion du capital humain:

L'économiste américain G.BEKER a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité et qui consiste en la question suivante : et si l'homme représentait un capital en lui même ? Ses travaux étant riches et concluant positivement et dont les conclusions tirées sont comme suit : « l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité et d'imagination...et quant il examine une opportunité dans un domaine du travail ou de la formation, il raisonne en investisseur. Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son

propre capital »¹, le but de toute action est lucratif² du moment que c'est liée à une attente de rentabilité.

Le concept de capital humain³, n'a cessé d'évoluer et de changer de sens à travers le temps et constitue de nos jours un véritable enjeu pour les entreprises internationales préoccupées de développement économique et social; pour tout Etat voulant améliorer ses conditions et sa compétitivité économique, il représente un enjeu important, et ce, quelque soit du côté public ou privé (son importance réside dans le degré d'employabilité de chaque individu).

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

Ce stock abrite trois caractéristiques principales :

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

Toutefois, pour ce qui est de l'organisation de coopération du développement économique (OCDE), elle définit le capital humain comme étant « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »⁴ selon elle, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité et quand on dit progression de ses éléments on peut parler de progression professionnelle et d'une gestion d'une carrière et ou d'un parcours professionnel par l'individu tout en prenant en considération ses aspirations et ses

¹ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, le capital humain, Edition, Liaison, 2006, p15.

² But lucratif : c'est-à-dire, il ya toujours un intérêt et un profit derrière ; ce n'est pas comme le non lucratif qui œuvre dans l'intérêt général à l'exemple des mouvements associatifs et des buts recherchés par ses membres constituants. Ils ne cherchent pas leur propre intérêt mais plutôt l'intérêt général et associatif.

³ Jean GUICHARD, Michel HUTEAU, Orientation et insertion professionnelle, Edition DUNOD, Paris, 2007, p56.59.

⁴ Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998.

compétences(en correspondance avec son employabilité).Ce capital résulte de différentes origines et notamment mais pas seulement, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation, ainsi, les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et le contexte dans lequel ils sont utilisés.

Cependant pour mesurer et identifier les éléments nombreux et différents qui constituent le capital humain, il faut s'attacher particulièrement à ce que les individus apportent à leur travail et l'activité économique ; les attitudes vis-à-vis du travail en groupe, l'enthousiasme, la motivation et l'ouverture à de nouvelles idées sont au moins aussi importantes à cet égard que les capacités cognitives.

Remarque :

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

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

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

En effet, l'investissement en capital humain pour toute personne voulant percer dans son travail et faire carrière est très important car avec la turbulence et les nouvelles variables qui rentrent en jeu (l'économie de marché, les crises économiques...) l'individu doit faire en sorte d'augmenter son employabilité¹ afin d'avoir la possibilité de maintenir ou d'améliorer sa position à l'interne et à l'externe car elle est l'élément déterminant du poste qu'il va occuper.

¹ Employabilité : C'est à l'origine un synonyme de « reclassement professionnel », elle est définie comme : « la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau de classification actuel ou à un niveau au moins équivalent ». (eleonore.marbot@cnam.fr/EME 104). Autrement dit, c'est la capacité de l'individu à être flexible en matière de changement de métier, lui permettant de changer d'emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Elle se caractérise par la capacité de l'individu à maintenir sa valeur sur le marché de travail en relation avec son portefeuille de compétences, qui doit être assez important pour être plus employable.

Remarque :

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

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

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

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

Ce capital est constitué comme cité ci-dessus d'un ensemble de connaissances, aptitudes, savoir-faire, savoir être et comportements acquis au cours d'une vie, et ce, bien sûr dans différents contextes (familial, scolaire, vécu quotidien et professionnel,...etc.) et pour ce qui est de notre axe de recherche c'est le dernier point qui nous intéresse car on traite de la gestion des carrières. Cependant, ce capital humain est propre à tout un chacun car il est le reflet d'une histoire personnelle et d'un parcours singulier. Ainsi, il est de la responsabilité de tout un chacun de l'enrichir en optant pour tel ou tel choix, dans le but de s'adapter aux exigences de l'entreprise et du marché, ainsi que celui de la réalisation des objectifs de la personne et pour que ceci soit faisable, l'individu doit améliorer son employabilité (portefeuille des ses connaissances et capacités) et pour y arriver, il faut qu'il investisse en lui et qu'il prenne en charge sa formation afin d'accroître ses possibilités et/ou chances dans l'insertion professionnelle et pouvoir trouver la place qu'il lui convient au sein de son entreprise ainsi que de prétendre à une évolution professionnelle et à une carrière évolutive selon ses objectifs et aspirations.

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

Le capital humain d'une organisation donnée, n'est pas simplement la somme du capital que représente l'ensemble de son personnel. Il peut être supérieur ou inférieur car les individus qui constituent l'organisation réunis ensemble peuvent développer un capital appelé organisationnel, ce dernier est constitué des principes, de valeurs, de l'éthique¹ et des pratiques propre à cette entreprise.

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

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

A titre d'exemple, la politique de certaines entreprises menée par certaines administrations, en ne limitant pas l'accès aux concours de catégorie « c » ou « b » à de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, elles ont rompu leur équilibre interne en capital humain. Non seulement elles ont naturellement évincé des candidats qui avaient le niveau de formation requis pour les postes proposés, mais elles ont créé un sentiment de frustration chez les nouvelles recrues dont le profil est nettement sur qualifié par rapport au poste proposé, et ce, en leur confiant des postes de simples exécutants et des tâches beaucoup plus basiques si on les compare à leurs compétences ce qui crée un contexte malsain.²

De ce fait, une personne qui a du potentiel et qui est mal orientée ressent souvent une frustration sur le plan intellectuel et personnel car on ne met pas à sa disposition les moyens nécessaires dont elle en a besoin pour s'épanouir pour ne pas dire exploser ses talents, compétences et créativité, ce qui par conséquent plonge la personne dans le

¹ Ethique : elle fait partie de la propre culture de chaque entreprise, elle est en relation avec la morale et chaque entreprise à sa propre éthique qui est à ne pas transgresser.

² Alain CHAMAK, op.cit. p20.

désarroi et la démotivation en déplorant son capital qu'elle voit dévaloriser et amenuiser faute de ne pouvoir l'exploiter.

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

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

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

3.2.1. Europe et capital humain :

Pionnière du développement de la connaissance au sein des nations qui la compose, mais fragilisée par l'affaiblissement de son économie, l'union européenne doit plus que jamais investir dans son capital humain et « sa matière grise » si elle veut maintenir son rang face au dynamisme de l'économie américaine et à la forte croissance des pays à faible coût de main d'œuvre (chine, inde, brésil,..Etc.).

Cependant, étant donné que l'investissement est important dans la formation et l'éducation du fait qu'il génère un développement économique et social, ainsi que des progrès civiques et d'insertion. Les dirigeants européens étant conscient, veulent et aspirent à faire de leur société « une société de connaissance », bâtie sur un immense potentiel de compétences disponibles et susceptibles de s'adapter aux évolutions technologiques, ce qui implique la compétitivité de ses entreprises et la supériorité de l'employabilité de leurs salariés qui bénéficient de progressions professionnelles satisfaisantes.

3.2.2. Algérie et capital humain :

L'Algérie¹ comme tous les pays du Maghreb a pris conscience de l'importance de l'investissement en capital humain car pour elle, la qualification vient de l'éducation et de la formation et qui dit ces deux éléments évoque le concept d'investissement sur les personnes. Aussi étant donné l'économie du pays et son intégration dans l'économie de marché ainsi que l'environnement évolutif, l'entreprise algérienne se voit dans l'obligation d'investir dans son capital humain afin de pouvoir faire face aux évolutions internes et externes et de faire de son capital humain un capital à employabilité supérieur et pouvant faire face à toute sorte d'évolution.

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

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

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

Pour mieux comprendre cette notion nous allons citer la définition que donnent de nombreux chercheurs en psychologie pour qui la motivation s'analyse comme un

¹ Moussaoui LAMIRI, Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne (comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie), 2011

processus énergétique qui incite un individu à entreprendre une action en vue d'atteindre un objectif.

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

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

3.3.1. L'équité et capital humain :

Le sentiment d'équité est une composante importante dans le climat social. Théorie développée au milieu des années 1960 sous l'impulsion de J.S.Adams¹, cette dernière continue d'être développée aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle.

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

¹ Alain CHAMAK, op.cit.p.118.119.

bien lié à « un sentiment », autrement dit, une approche totalement subjective de la réalité qui est en relation avec les impressions et estimations de la personne.

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

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

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

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

- compétences acquises, compétences requises, et/ou souhaitées par les salariés,
- effectifs présents, effectifs nécessaires à court ou long terme.

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

Cependant, la gestion des compétences est souvent présentée comme un moyen d'articuler les préoccupations de développement personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation, on est donc logiquement en droit d'attendre un certain « effet » des démarches des compétences sur les trajectoires professionnelles des personnes concernées. Toutefois, la recherche empirique a montré combien la gestion des

compétences constitue dans les faits une réalité multiforme, la diversité des formes concrètes dépendant de la manière dont l'équipe dirigeante fait face aux tensions principales que suscite l'introduction d'un mode de gestion des compétences dans l'organisation¹.

¹ François PICHAULT, Anne DEPREZ IWEPS, à quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles, revue de GRH, n°70, octobre, novembre, décembre, Edition ESKA, 2008, p.30.

Conclusion :

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

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

Dans un second lieu, nous avons mis en exergue la vision moderne de l'élément humain dans l'entreprise. A cet égard, les auteurs de l'école des relations humaines apportent un grand enrichissement dans la compréhension du comportement humain au travail. E.MAYO et ses successeurs parlent et traitent de l'impact des divers systèmes de management sur le moral des ouvriers, sur leurs motivations au travail et dont, on a le désir de carrière qui commence à avoir forme et à émerger, de plus en plus, avec la théorie d'Herzberg « x » et « y » et les théories qui en suivent pour donner une image plus claire de cette notion de carrière et de sa gestion.

Dans un troisième lieu, nous avons mis en relief la vision contemporaine de l'élément humain dans l'entreprise. Du point de vue des ressources humaines, l'approche managériale de l'entreprise ne constitue pas du tout une innovation. La place accordée aux travailleurs par celle-ci est très insignifiante. L'accent mis sur les managers ou la classe dirigeante ne doit conduire qu'à la négligence des autres acteurs, à savoir, les travailleurs qui constituent une partie prenante dans l'organisation. Alors que pour ce qui

est de la gestion des carrières elle prend forme mais son application et son suivi n'est pas totalement satisfaisant du point de vue du personnel.

Comme son nom l'indique, la théorie béhavioriste attache une attention particulière au comportement des différents acteurs (parmi les divers acteurs, on retrouve le personnel qui a ses propres motivations, ambitions, buts et logiques) qui composent la firme, car c'est de leurs rapports de forces ou de leur pouvoir que dépendra le comportement de toute la firme. Toutefois, il faut toujours veiller à trouver un terrain d'entente entre l'ensemble des parties prenantes et essayer de converger les objectifs de ces dernières à l'objectif général de l'entreprise. Cependant, pour ce qui est de la carrière et de sa gestion, elle est prise en charge du fait qu'elle est l'objectif de certains individus et dont l'entreprise est contrainte de tenir compte.

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

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

La gestion des carrières constitue à la fois une pratique et un champ d'étude auquel il y a eu une importante investigation à partir des années 1990. L'intérêt des sciences de la gestion pour ce domaine prometteur n'a cessé de croître depuis l'apparition des premiers systèmes de carrière au cours des années 1970. Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs ont tenté de proposer des modèles de gestion des carrières, contribuant ainsi, à améliorer la compréhension de cette nouvelle réalité. La diversification rapide qu'a connue celle-ci a, par ailleurs, incité plusieurs chercheurs à concevoir une explication de la variation inter organisationnelle des systèmes de carrière. Toutefois, la gestion de carrière a, pendant très longtemps, été surnommé gestion des effectifs et des emplois, elle a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu nombreux et peu utilisés. C'est un domaine en plein renouvellement, qui connaît un essor très important dans les trente dernières années.

Le mot carrière a été probablement employé dans le contexte militaire marqué par une forte hiérarchisation des positions et des grades, pour une même personne. Il y avait par ailleurs, souvent, un parallélisme entre la carrière militaire et celle de l'industrie. C'est un phénomène retrouvé typiquement en suisse jusqu'aux années 1970/1980.

Cependant, pendant très longtemps, la carrière demeure l'apanage des hommes et les femmes n'ayant pas accès aux positions clés ni dans le militaire ni dans le civil, plus que ça, la carrière traditionnelle véhiculait des valeurs et caractéristiques de masculinité, combativité, pouvoir, domination,...etc.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer les multitudes et diverses évolutions de la gestion de carrière au fil du temps, les perspectives de carrière pour les individus au sein de l'entreprise, et celles de l'entreprise elle-même, et ce, selon leurs caractéristiques. En premier lieu, nous allons essayer de donner un petit aperçu concernant les différentes notions relatives au thème, ainsi que, les différents modèles relatifs. Comme, nous allons faire la relation entre la gestion des carrières et les éléments de la gestion des ressources humaines ainsi que l'évolution professionnelle et des mobilités. Enfin, nous allons évoquer deux autres concepts, à savoir, la motivation et la satisfaction, du fait, quelles sont nos variables retenus pour expliquer cette relation.

Section 01 : Généralités sur le concept de carrière et de gestion des carrières

1.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières

1.1.1. La définition du concept de carrière :

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la première composante, à savoir, individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations,...etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien être au travail,..., etc.

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dites actives », suivant C.H Amherdt, 1998.

« 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 », J.M Peretti, dans la GRH¹.

Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »².

La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne » (Arthur et al, 1989)¹

¹ J.M Peretti, Ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p .219.

² Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94.

La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme, mais les entreprises et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, qui amène, peu à peu, le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle et dans certains cas, même quitter l'entreprise pour évoluer et progresser.

La carrière, une notion évolutive, a fait son apparition pendant les trente glorieuses, au moment où, la main d'œuvre était plus rare et où, les entreprises avaient besoin de fidéliser leur personnel. Elle correspond également, à une période de fort développement économique et de partage des richesses (notamment en matière de salaire).

Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle « faire carrière » mais il peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme « carriériste ». Dans les entreprises, les DRH utilisent désormais davantage le terme de mobilité, principalement, auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière implique souvent une ascension qui est désormais, de moins en moins, possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties. Depuis 40 ans, les études sur les carrières se sont multipliées².

1.1.2. La définition du concept de gestion des carrières :

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à

¹ Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG)

² Emilie HENNEQUIN, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.2. (Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers Emilie HENNEQUIN)

l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.¹

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

1.1.3. Autres concepts liés à la carrière :

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

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

Le poste : la description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée².

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

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.350.

² Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Edition, Armand Colin, Paris, 1993, p.116.

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

1.1.4. Les objectifs de la gestion des carrières :

1.1.4.1. La gestion des carrières (système) comme élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels : ce point va être résumé sous forme d’un tableau et qui va être comme suit¹ :

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

<p>Besoins organisationnels Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ? -quels sont les besoins et les défis auxquels l’organisation devra faire face au cours des prochaines années ? - quelles sont-les compétences, les connaissances et l’expérience qui seront requises pour relever des défis ? -quelles exigences se posent En matière de recrutement ? -l’organisation a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ?</p>	<p>Enjeu : Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?</p>	<p>Besoins individuels de carrière Comment définir un plan de carrière qui est susceptible : -d’utiliser mes forces ? -de satisfaire mon besoin de me développer ? -de me donner des défis à relever ? -d’être conforme à mes intérêts ? -de correspondre à mes valeurs ? -de correspondre à mon style personnel ?</p>
---	---	--

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p .351.

1.1.4.2. L'importance de la gestion des carrières :

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment. Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler¹.

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

L'importance de la gestion des carrières	
<p>Pour les individus</p> <ul style="list-style-type: none"> -jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ; -pouvoir développer leurs compétences ; -s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; -satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.) ; -se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> -utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; -améliorer sa flexibilité ; -mettre en place une relève de qualité ; -renforcer sa culture ; -mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p.351.

Toutefois, malgré ses multiples avantages, la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres¹, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

1.2. Evolution du concept de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie, notamment, s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle. Ainsi, dès le début des années 1950², cette discipline établissait des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles, d'une part, et les aspirations de carrière, d'autre part (super, 1953). Holland a repris et complété les recherches de Roe et Siegeleman, portant, sur les traits de personnalité à l'origine des choix d'emplois et de carrières, et a développé des archétypes de personnalité (réaliste, artistique, investigateur, social, entrepreneur, conformiste). L'identification privilégiée à certains de ces archétypes plutôt qu'à d'autres influence, selon cette théorie, le choix de carrière de l'individu (Holland, 1985). Les travaux de cet auteur sont d'ailleurs à l'origine de tests de personnalité, d'intérêt et de motivation.

Certains auteurs (Schein, 1978 ; Driver, 1979³) ont identifié quatre grands types de carrière (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation

¹ Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, André PETIT, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004, pp.283.314.

² Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.

³ Michel BARABEL, op.cit, p.480.

peuvent avoir un impact et une influence sur les choix et cheminements de carrière.

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

Enfin, certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière¹ de certains groupes professionnels², et ce, au regard de leurs caractéristiques individuelles (Cooley, 1963), d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière.

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

¹ Anissa BEN HASSINE, les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in *management international*, n°2, volume 10, 2006.

² A titre d'exemple, on peut citer l'intérêt particulier porté aux hauts potentiels de certains auteurs.

Depuis deux décennies, un certain nombre d'organisations se sont impliqués dans l'aide à la planification individuelle des carrières et/ou ont redéfini (élargi) à des degrés et par des moyens multiples et divers la marge de contrôle accordée à l'employé sur sa propre carrière. Certaines organisations optent pour une gestion personnalisée des carrières (anonyme et procédurale) en s'inspirant à des degrés variés et divers des apports de la psychologie au domaine de carrière. A titre d'exemple, la collecte d'information auprès du personnel sur la question de carrière peut utiliser les tests d'intérêt, de motivation et comporter un volet sur les préférences et objectifs de carrière¹.

1.2.1. L'émergence de la gestion des carrières

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

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

1.2.2. Pertinence et perspective de la gestion des carrières :

La gestion des carrières depuis une période assez importante, constitue une tentative d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs, de nature tant économique que sociale, survenus dans les trois dernières décennies. L'intensification de la concurrence internationale, la déréglementation, la révolution technologique, la segmentation des marchés, les changements démographiques, la présence, de plus en plus, massive des femmes sur le marché du

¹ Cerdin J.-L., Les carrières dans un contexte global, *Revue management et avenir* 2004/1, N° 1, p. 155-175

travail, les changements de mentalité des employés et les mesures législatives interdisant la discrimination et favorisant l'équité d'emploi (pour ne citer qu'eux) ont conduit maintes organisations, à connaître une réorganisation significative, à penser, à agir davantage en termes stratégiques, à revaloriser la ressources humaine et sa gestion.

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

Cependant, pour qu'un individu fasse carrière, il est reconnu, qu'il change en moyenne, quatre à cinq fois d'emplois au cours de sa vie active. Les réorientations de carrière sont devenues beaucoup plus fréquentes qu'autrefois (Stumpf, 1988), surtout, avec la turbulence de marché de travail et le problème de précarité de l'emploi (éviter le chômage est une priorité²). Plusieurs facteurs expliquent l'indépendance accrue des travailleurs vis-à-vis de l'organisation : plus haut niveau de scolarisation, changement de mentalité, ce dernier point, peut se manifester dans certaines situations, par une valorisation de la qualité de vie ainsi que de la qualité de vie au travail. Il y a, de plus en plus, de grandes attentes vis-à-vis du travail (réalisation de soi), une nouvelle manière de concevoir la carrière, en l'occurrence, recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il devient donc, de plus en plus, impérieux pour l'entreprise d'entamer un dialogue et une communication sur les carrières, voire même, de repenser la mobilité si elle veut, éviter la perte de ses meilleurs éléments, la désuétude des connaissances et compétences causée par des changements de marché ou de la technologie et la démotivation du personnel.

¹ Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, aout, 2004.

² Jean PRALONG, Les mondes de la carrière : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle, revue de gestion des ressources humaines, Rouen Business School, n°77, 2010, p.64.

1.3. Les modèles de carrière

1.3.1. Les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle :

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

1.3.1.1. La carrière en gestion : approches et niveau d'analyse :

Les recherches de la carrière sont divisées en deux approches : d'une part, on a les approches objectives qui suivent et observent le parcours professionnel de la personne, de l'autre part, on a les approches subjectives qui se focalisent et s'intéressent, beaucoup plus, à la perception qu'à la personne de son propre parcours. Dès 1937, les sociologues de l'Université de Chicago présentent, d'un côté, une définition de la carrière objective qui est une succession de statuts et de postes bien définis dans une entreprise structurée. Stephens quand à lui met l'accent beaucoup plus sur les aspects objectifs, les données observable et mesurables, comme le niveau de salaire ou les promotions obtenues (en 1994), de l'autre côté, se distingue une définition subjective représentant de manière générale, la façon dont perçoit un individu l'évolution de sa vie (selon son interprétation personnelle, Roger, 1993).

Pour ce qui est de Barley (1989, 1986¹) la carrière subjective englobe, l'interprétation interne des expériences professionnelles, la perception de la place du travail dans la vie de façon globale, et l'interprétation personnelle donnée à l'ensemble des événements. Bien au-delà de la carrière objective, il faut assimiler (comprendre)

¹ Jean PRALONG, Les mondes de la carrière, op.cit, p.57.

l'ensemble des représentations associées à cette notion¹, comme étant ce que les auteurs appellent des « visions du monde ».

Outre, cette première distinction, le concept de carrière s'analyse à travers plusieurs niveaux, à titre d'exemple : pour ce qui est du niveau individuel, les carrières représentent une séquence de transition entre des emplois illustrant des choix parmi des opportunités, pour le niveau organisationnel, elle est vue comme étant une partie d'un processus de reproduction sociale. Alors que, pour Vardi en 1980, avec ses approches, il tentait de comprendre les phénomènes qui sont liés à la gestion des carrières. Chose qui va être résumée dans le tableau suivant² :

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

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

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

¹ Cerdin.J-L, gérer les carrières, Edition, EMS Cormelles-le-Royal, 2000.

² Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010.

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

De ce fait, la carrière peut prendre la forme de trois types de mouvements : vertical, qui correspond beaucoup plus à l'ascension ou à la « descente » d'un individu dans la hiérarchie de l'entreprise ; comme étant radial, qui correspond à l'augmentation ou à la diminution de la centralité d'un individu, en l'occurrence, à son influence à l'intérieur de l'entreprise ; et circonférentiel, qui correspond à un mouvement d'une fonction, ou d'une division de l'entreprise vers une autre.

Alors que pour ce qui est de Hall (1976), il aborde ce concept du point de vue des personnes et le définit comme étant la perception individuelle des attitudes et comportements associés aux expériences en plus des activités professionnelles tout au long de la vie. Aussi, Hall accorde une grande importance aux attentes individuelles dans la définition de la carrière (car la satisfaction de carrière de l'individu pour lui réside dans l'avancement hiérarchique dans la structure organisationnelle, l'accomplissement identitaire, en termes, d'expériences, de rôles tenus, d'implication et de capacité d'adaptation).

Ainsi, la carrière est considérée comme « une séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps »¹ et reflète bien les relations de travail établies entre l'entreprise et les individus qui la constituent, et c'est cette conception qui était la plus dominante dans les recherches centrées sur ce concept jusqu'au début de 1990. Dans cette optique, le personnel opte pour tel ou tel choix, selon différentes stratégies de cheminements de carrière². Ces choix ont été conceptualisés dans la littérature selon deux perspectives : les étapes de carrière et les ancrs de carrière.

¹ Alain. ROGER, la gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.

² Alain. ROGER, la gestion des carrières, dans encyclopédie du management, Edition Vuibert, 1992.

1.3.1.2. Les modèles des étapes de carrière :

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

Pour Super¹ (1957) le développement et les choix de carrière sont plutôt la résultante d'un processus que d'un événement unique dans la vie, car chaque personne a, sa propre personnalité et ses propres intérêts vis-à-vis du travail, d'où, la différence du développement et des choix. Néanmoins, ces derniers peuvent être décrits en termes de stades. Le développement de carrière est considéré comme un processus continu, qui va de l'enfance jusqu'à la vieillesse et qui est influencé par différentes variables. En l'occurrence, les préférences et les compétences professionnelles évoluent en fonction du temps. Les changements se résument en une série d'étapes (Super, 1957)² :

- ❖ stade de croissance : curiosité et fantasme professionnels ;
- ❖ Stade d'exploration : cristallisation, spécification et réalisation ;
- ❖ Stade d'établissement : stabilisation, consolidation et avancement ;
- ❖ stade du maintien : conserver sa position, mise à jour, et innovation ;

¹ Jean GUICHARD, Michel HUTEAU, op.cit, p62.64.

² Assaad, Sylvie.G, J.Pierre, op.cit, pp147.

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

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

- ❖ stade1. Apprentissage du travail lié à l'organisation (dépendance à la supervision) ;
- ❖ stade2. Responsable de projet : collaborateur indépendant (indépendance dans une aire d'expertise) ;
- ❖ stade3. Prise de responsabilité pour le travail des autres (implication dans la formation et la supervision) ;
- ❖ stade4. Abandon du contrôle des tâches routinières (exercice du pouvoir), chose qui est atteinte que par certaines personnes ;

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

1.3.1.3. Le modèle des ancrs de carrière :

Derrière la diversité des évolutions professionnelles, certains schémas de base, se retrouvent et mettent en relief la propre logique et vision de chaque individu, le fil rouge de sa carrière qui est appelé ancre de carrière, en termes, techniques. A cet effet, le modèle des ancrs de carrière consiste, à bien étudier les motivations et incitations dominantes qui sont la source de tout choix et orientation de carrière. Toutefois, il aide à avoir, une vision claire des choix professionnels des personnes et de s'éloigner, un peu, du déterminisme des étapes de carrière.

Dans le cas où on se réfère aux travaux de l'un des pionniers E. Schein 1978, les ancrs typiques de carrière, définies dans les années 1970, s'articulent autour des voies traitées par ce dernier, pour mieux expliquer les différentes orientations des individus. Toutefois, cette typologie est susceptible d'être utilisée pour mieux expliquer et mieux comprendre les motivations des choix professionnels. Beaucoup de recherches

¹ Assaad, Sylvie.G, J.Pierre, op.cit, p.148.

mobilisent ce modèle pour apprécier le rôle des aspirations individuelles dans le cadre du choix des orientations de la carrière (Wils, Tremblay, 2000).

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

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

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

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

Selon cette étude de Schein, l'individu développe sa propre ancre de carrière à travers ses premières expériences de travail dans sa vie professionnelle¹. Toutefois, il considère ses ancres comme étant des concepts intégrant la vision de l'individu sur ses aptitudes professionnelles, de ses principes et valeurs de base ainsi qu'un sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière (Schein, 1999). Autre point cité par Schein, est que l'individu ne peut pas avoir plus d'une ancre de carrière et que dans le cas inverse, il considère que ce dernier, n'a pas assez d'expérience pour qu'il puisse développer comme il se doit ses propres priorités qui vont à leur tour déterminer ses choix. Un manque d'appariement entre le profil et l'organisation de la personne va générer des résultats de nature négative.

A titre d'exemple, on peut avoir une réussite réduite dans la carrière ou carrément un changement d'emploi. De ce fait, l'auteur s'inscrit dans le courant de la carrière organisationnelle. En contre partie, il y a des auteurs qui stipulent qu'une personne peut avoir au moins deux ancres de carrière : une primaire et une autre secondaire, qui peuvent être de nature complémentaire ou incompatible (Martineau et al, 2001). Ces auteurs montrent que le principe de stabilité émanant de l'existence d'une ancre dominante, constitue, beaucoup plus, un frein à la compréhension des phénomènes dynamiques comme les changements de carrière. Ainsi, avec l'intégration de la possibilité de l'existence de multiples ancres, le modèle peut permettre d'étudier de nouvelles formes de carrière.

Toutefois, compte tenu des évolutions socio-économiques, organisationnelles ou technologiques, certaines ancres sont plus en adéquation avec les nouvelles relations d'emploi. A titre illustratif, si on prend les personnes ancrées « sécurité/stabilité », on va constater qu'elles ont plus de chances de rencontrer des difficultés sur le marché actuel incertain de l'emploi. À contrario, celles qui sont ancrées « autonomie/indépendance » sont plus susceptibles d'accepter le changement. De même, pour celles ancrées « compétences techniques », elles doivent maintenir leur employabilité étant donné l'évolution perpétuelle des technologies, pour elles, la réussite n'a rien avoir avec la

¹ Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, op.cit, pp148.149.

promotion, mais elle se définit par la possibilité de développer l'expertise. De même, pour celles qui sont ancrées « compétence de gestion ».

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

Tableau n°06 : différents modèles de carrière¹.

Type de carrière	Fréquence, durée du changement	Mouvement	« récompense », facteurs de motivation	Type d'environnement
Expert	Pas de changement vie entière	Aucun	Compétences ; Sécurité ; Résistance.	Qualité du travail ; Organisation. plate fiabilité, experts.
Linéaire	Changements. rares 10ans et plus	Vers le haut	Puissance ; succès ; reconnaissance.	Croissance, haute pyramide ; réduction des coûts.
Spirale	Moyens 5 à 10ans	Latéraux	Croissance personnelle Créativité.	Diversification structure en matrice, rotation.
Transitoire	Fréquents 2 à 4ans	Latéraux	Recherche de sens Indépendance Renforcement de l'identité.	Réorientation à court terme, vitesse, structure ad hoc

Source : Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005, p.173.

¹ Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005, p.173.

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

1.3.2. Le modèle de carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle)

A partir des années 1976, il y a eu des contestations sur la continuité de la carrière. A cet effet, Weick en 1976 a contesté la continuité de la carrière pour la qualifiée de discontinue, de déterminée par l'environnement et les événements externes. Cependant, nous avons recensé plus récemment avec Lichtenstein et Mendenhall (2002) une nouvelle conception, qui stipule que la carrière est plutôt dynamique et non linéaire dans le sens qu'elle englobe des discontinuités dans sa progression. Par conséquent, les changements que subissent les structures organisationnelles ont incité les chercheurs à s'interroger et remettre même en cause le modèle de carrière organisationnelle. Ceci dit, il ya de nouvelles formes de carrières qui ont émergé en accentuant le rôle de l'individu dans la gestion et le suivi de son propre parcours. Toutefois, l'affaiblissement du modèle de la grande entreprise accompagné des nouveaux modes d'organisation ont conduit, à l'érosion des conditions prés-requises pour effectuer une carrière organisationnelle et ouvrent le champ au travail non standard tels que le travail temporaire ou l'auto-emploi (entrepreneur)¹.

D'autre part aussi, nous avons un ensemble de travaux montrant l'influence et l'incidence des nouvelles formes organisationnelles sur la conception de carrière, dont Weick et Berlinger (1989) qui avancent que dans des environnements forts les bureaucraties prédominent. À contrario, pour les environnements faibles, ils avancent, qu'il y a soumission à une certaine ambiguïté ainsi qu'à une incertitude considérable. Le personnel et/ou les individus de manière générale ont tendance, à attendre moins de récompenses extrinsèques de la part de ces organisations, recherchent, convoitent davantage un épanouissement, un développement personnel et une satisfaction dans la vie de manière globale. A cet effet, avec les nouvelles formes d'organisation, il y a en

¹ Cerdin J.-L., op.cit, pp.156.157.

parallèle un nouveau développement de parcours professionnels. Ils préfigurent une évolution dans les critères de satisfaction et de réussite de carrière des individus. Les organisations n'assurent plus une ascension verticale à tout le monde.

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

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

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

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

Cette notion « de carrière sans frontière » ou plutôt selon Cadin (1997) de « carrière nomade », repose sur le principe et l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des organisations, constituent, à l'inverse, un ensemble d'opportunités d'emploi qui est plus large et qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail. Elle ne caractérise pas seulement une seule forme de carrière mais une multitude de modèles qui défient le système traditionnel de l'emploi.

A travers le tableau suivant nous allons, vous exposer la comparaison faite entre la carrière traditionnelle et la boundaryless career de Sullivan en 1999¹ :

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

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

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

A partir de ce tableau, nous pouvons déduire que la responsabilité de gestion de la carrière dans le cadre de carrière traditionnelle relève beaucoup plus de l'organisation. À contrario, dans la boundaryless career, cette dernière relève du ressort de l'individu. Cependant, pour ce qui est des mesures de réussite, de satisfaction et motivation pour le premier modèle, il fait plus référence au salaire, promotion et statut, alors que dans le second modèle, c'est plutôt l'intérêt du travail qui stimule et motive le personnel.

¹ Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, op.cit, pp.153.

Section 02 : Evolution, mobilité professionnelle et types de carrière

L'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés.

En effet, ces derniers deviennent, de plus en plus, maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles (Cadin et al, 2000).

2.1. Carrière et évolution professionnelle :

La gestion des carrières a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu utilisés, c'est un domaine en pleine évolution, surtout, à partir des années 1990¹.

Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière est synonyme de gestion de promotions². La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise, pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise, comme déjà souligné, le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances.

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

¹ Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, p.77.

² Pierre ROMELAER, op.cit, p. 184.

2.1.1 Identification des voies d'évolution professionnelle (dans le processus d'évolution) :

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

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

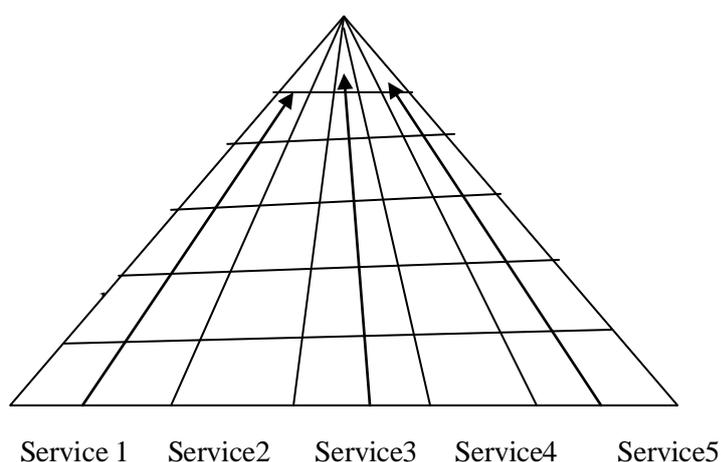


Figure n° 02 : Le développement professionnel traditionnel ¹

Source : Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005, p.165.

¹ Yves Emery, François Gonin, op.cit, p.165.

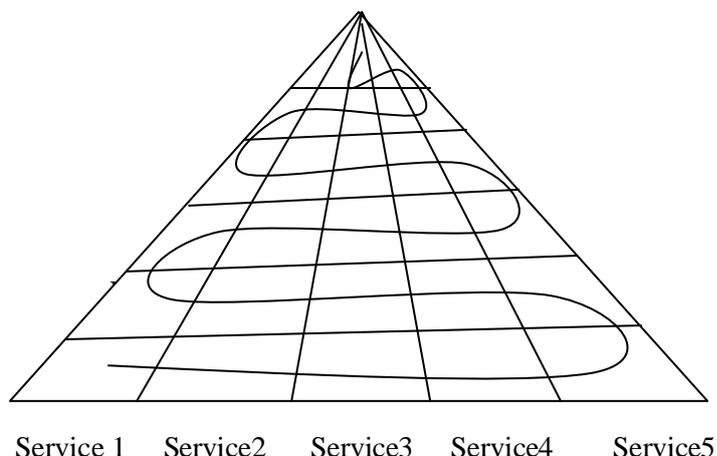


Figure n°03 : Le développement professionnel à la « japonaise »¹

Source : Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005, p.165.

2.1.2 Les mobilités de gestion de carrière et de l'emploi :

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

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

Les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernent les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Elles renvoient aussi, à l'évolution des personnels dans leur fonction, autrement dit, la mobilité est tout changement professionnel qui peut prendre des formes diverses. Elle est souvent

¹ Yves Emery, François Gonin, op.cit, p.165.

considérée comme un élément de flexibilité pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le salarié.

Les deux notions « mobilité et carrière »¹ sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, et ce, soit dans une approche dite « verticale », correspondant, en général, à une évolution hiérarchique. Soit « horizontale » cela se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers, pour plus de détails, nous allons voir les différentes formes de mobilité :

2.1.3. La mobilité géographique² :

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

2.1.3.1. La mobilité géographique interne : cette mobilité s'exprime en deux façons : un marché de travail interne visant l'évolution des collaborateurs ; un marché de travail interne répondant à une situation de difficulté imposant des redressements et reconversions.

Quelques exemples : mise en place d'outils de mobilité interne comme les bourses de l'emploi, des mesures d'accompagnement à la mobilité comme l'aide au déménagement, aide à trouver une école pour les enfants, un travail pour le conjoint,...etc.

2.1.3.2. La mobilité géographique externe : elle vise la sortie volontaire ou incitée du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire, soit un licenciement (voire de retraite) accompagné ou d'une démission aidée, elle vise l'intégration de nouveaux personnels issus du marché de travail externe de l'entreprise.

¹ Revue multidisciplinaire sur l'emploi, syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol.4, n°1. (Jean PRALONG, projet de mobilité interne et carrière organisationnelle.)

² Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Education France, 2004, p.171.

Quelques exemples : le recrutement ; embauche de nouveaux personnels notamment via le contrat de professionnalisation.

De manière générale, la mobilité géographique correspond à une évolution et un changement d'environnement, ce sont des individus qui occupent le même poste au même niveau hiérarchique qui changent le lieu de travail seulement, gardant la nature et le niveau de fonction. Elle est associée soit, à une mutation dans un nouveau service, un nouvel organisme, établissement ou même pays.

2.1.4. La mobilité professionnelle :

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

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

2.1.4.2. La mobilité professionnelle verticale : cette mobilité renvoie à priori l'individu vers une classe supérieure à celle qu'il détient (évolution hiérarchique). Parfois, l'effet inverse peut survenir, dans ce cas, c'est vers le bas que l'individu connaîtra cette évolution qu'il considérera, à juste titre, comme une régression¹.

2.2. Les freins à la mobilité :

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

¹ Françoise DANY, Yves Frédéric LIVIAN, la nouvelle gestion des cadres, 2^{ème} Edition, Vuibert, 2002.

- ❖ **les freins liés à la structure** : correspondent à l'ensemble des éléments qui peuvent accabler une entreprise et qui sont liés aux modes de fonctionnement et à ses pratiques spécifiques. Par exemple : en cas de crise ou de difficulté économique, l'entreprise, à tendance à trop se protéger et sécuriser ses principes de fonctionnement, une telle pratique excessive peut induire à des freins à la mobilité, ce qui implique, une pression sur les responsables, en termes, de performance, ce qui les poussent à s'entourer de collaborateurs expérimentés. Ici, la mobilité est recensée comme un risque de non performance, alors que, pour ce qui est de la pratique, on parle de pratiques formelles et informelles. De ce fait, on peut faire un constat sur la non formalisation qui implique et induit un manque de mobilité et des actions informelles pour gagner du temps, et ce, afin d'être réactive (gagner dans la réactivité de l'entreprise est l'excuse donnée souvent).
- ❖ **Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines mise en œuvre** :

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

2.2.1 Les outils de mobilité :

2.2.1.1. La nécessité de définir une politique de mobilité :

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

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

- Volume de mobilité souhaité ;
- Catégorie professionnelle concernée et répartition du volume de mobilité selon les catégories concernées;
- Filière de développement de carrière ;
- Equilibre entre mobilité interne et mobilité externe ;
- Assurance donnée aux différents acteurs, en particulier, aux salariés et aux responsables hiérarchiques.

2.2.1.2. La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne dépend pas seulement du choix des outils :

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

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

2.2.2. La mobilité : flexibilité ou contraintes ?

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

Du point de vue des salariés, elle n'est pas toujours bien perçue ni bien vécu car elle suppose des changements, génère des incertitudes et des angoisses sur les futures

conditions du travail. Pour qu'une décision de mobilité soit prise, il faut que les avantages supposés soient nettement supérieurs aux inconvénients anticipés.

2.2.3. Les principaux outils de la gestion des carrières :

- **Les bourses de l'emploi¹ :**

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Dans la pratique et la réalité on constate que l'information manque souvent de transparence. Ainsi des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous, car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés. De même, on observe souvent que les informations sont imprécises, ce qui décourage d'éventuels candidats.

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

- **Les cartes des métiers :**

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

¹ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Education France, 2004, p.182.

- **Les forums métiers :**

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

- **Les cellules d'orientation :**

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

- **Les organigrammes de remplacement :**

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

- **Les cellules de reconversion :**

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

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

▪ **Les entretiens de démission :**

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

2.3. Liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines :

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

2.3.1. L'analyse des postes :

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

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

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

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

2.3.2. La planification des ressources humaines :

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

Il est, de plus en plus, difficile pour toute organisation d'élaborer, d'établir un plan de carrière cohérent, et surtout, de le maintenir, à cause des variations et des turbulences sur le marché, quelque soient technologiques. Des transformations affectent même parfois la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux droits de l'homme. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois et réglementations en matière d'équité¹.

2.3.3. Le recrutement :

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés,...), soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier tout d'abord, le besoin. Une fois ceci est fait, il est indispensable d'effectuer une analyse des

¹ Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p.353.

emplois (définition précise des emplois vacants, spécification et évaluation), et ce, pour délimiter précisément le besoin en recrutement (le profil du candidat, qualités souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi).

En suite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire un choix entre recrutement interne ou externe :

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

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

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

- Annonce des offres d'emplois, informations ;
- Réception et centralisation des candidatures ;
- Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis.

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

2.3.4. La sélection :

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

2.3.5. La rémunération:

La question de rémunération réside par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est

donc, soumise aux phénomènes du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs de nature exogène comme le marché de travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération¹.

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

- **Salaire de base** : lié directement à la grille de classification, chaque niveau correspond à un coefficient salarial, qui détermine la somme minimum que touche un salarié.
- **Salaire de performance** : lié aux résultats obtenus par le salarié.
- **Diverses primes (fixes ou variable)** : ne dépendent pas du résultat du salarié, mais sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, (se sont des primes fixes, si elles sont systématiques, à savoir, quelque soit l'activité du salarié, exemple : primes de transport; et sont variables, si leur montant diffère d'un mois à un autre car elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail, exemple : primes de dimanche, de jours fériés, primes de nuit...).

Remarque :

Les primes ne sont pas versées au salaire et n'entrent pas dans le calcul de la retraite. En outre, la rémunération directe, la plupart des salariés bénéficient de périphériques :

- ❖ **Légaux** : bonus financiers liés aux résultats de l'organisation.
- ❖ **Périphériques sélectifs** : s'apportent aux avantages en nature, par exemple : logement de fonction, véhicule de société, des frais de déplacement ou de représentation, de gratification en nature (voyages et cadeaux).

¹ Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.

- ❖ **Périphériques statutaires** : concernent tous les avantages sociaux acquis par les salariés d'une organisation (remises sur les produits de la société, mutuelle, retraite, loisirs,...etc.)¹.

Dans une organisation, chaque rémunération d'un poste est en adéquation avec le niveau de compétences exigé et le contenu des tâches, pour ce qui est de la gestion de carrière la rémunération de l'individu peut évoluer en cas de promotion (soit verticale ou horizontale).

Ainsi, toute organisation éprouve, à un moment ou un autre, la nécessité de connaître ses emplois pour les rétribuer, à ce qu'elle estime être leur juste valeur, donc, l'un des premiers enjeux de l'évaluation est la rémunération.

2.3.6. L'évaluation du rendement :

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

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

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme moyen permettant le développement de carrière du salarié, dont, on a le superviseur qui est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière. Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer

¹ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, op.cit, p.122.

son rendement à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

▪ **Les politiques d'appréciation :**

➤ **Le but de l'appréciation des carrières :**

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

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

➤ **Les outils d'appréciation :**

Il existe plusieurs outils et sortes relativement complémentaires :

❖ **Les référentiels :**

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

❖ **La grille de qualification :**

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

❖ Les filières promotionnelles :

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

❖ L'entretien d'évaluation :

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

Cet entretien porte :

- A faire des bilans sur l'activité et les compétences ;
- Faire un bilan humain ;
- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolution ;
- Fixer et négocier les objectifs.

2.3.7. Le développement des compétences :

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

sont engagées activement dans l'orientation de cette dernière, réussissent mieux leur formation par rapport aux autres.

2.3.8. La formation :

Elle a plusieurs sens mais celui qui nous intéresse est le suivant : la formation est considérée comme l'ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités, pratiques, connaissances et attitudes requises pour occuper un emploi. Mais au sein d'une entreprise, on peut trouver différents types de politiques de formation.

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

Selon les entreprises, il existe plusieurs manières d'envisager la formation dans l'organisation. A.MEIGNAT a défini quatre types partant d'une approche purement légale à une vision plus stratégique¹ :

- ❖ **Formation « obligation »** : dans l'esprit des responsables c'est une simple obligation légale, équivalente à un impôt, une fois l'obligation satisfaite, la formation sert à distribuer des avantages individuels à des salariés. Cette approche est surtout présente dans les « PME, PMI » (selon l'entreprise évidemment).
- ❖ **Formation pactole** : consiste essentiellement à compter sur des financements externes rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion (licenciements, plans sociaux), l'entreprise cherche, surtout, à avoir des aides et à profiter des opportunités offertes par les politiques publiques.
- ❖ **Formation sécurité** : associée à une politique sociale forte, à destination des partenaires sociaux (syndicats) et des salariés. On retrouve des catalogues de stages distribués aux salariés, avec peu de choix de la part de l'encadrement. Dans ce cas, la formation est considérée comme un élément de paix sociale.

¹Estelle MERCIER, Géraldine SCHMIDT, op. cit, p.192.194.

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

Remarque :

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

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

Pour l'entreprise algérienne publique et en particulier, l'ENIEM, la formation est de la responsabilité des deux parties prenantes. Cette dernière, essaie de faciliter la tâche à ses employés, à titre d'exemple, elle essaie d'aménager le temps des salariés, dans le cas où, les heures de leur formation (à l'initiative et la charge de la personne) sont les mêmes que celles du travail.¹

¹ Cadre de l'ENIEM, unité cuisson.

Section 03 : La théorie motivationnelle et de satisfaction

3.1. Histoire du concept motivationnel :

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'*epithumia* est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par le *thumos*, l'élément moyen, au service de la raison (*noos*). Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le *thumos* peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation¹, du fait, qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX^{ème} siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail et dont découle la possibilité de dégager trois phases significatives :

3.1.1. La phase Taylorienne :

La première période de l'ère industrielle en fin du XIX^{ème} siècle offre l'exemple d'une conception unidimensionnelle de l'homme. En échange de sa force physique, l'ouvrier va recevoir un salaire proportionnel à son rendement. C'est « l'homo economicus », qui est pris en compte par une organisation scientifique du travail. C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. Chaque travailleur est prédisposé pour un poste donné, il conviendra de trouver le bon poste pour la bonne personne ; c'est le « one best way ». TAYLOR disait que : « l'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer avec précision son gain à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut qu'il travaille au mieux de ses capacités »².

¹ Ernest DICHTER, Motivation et comportement humain, Edition C/M publi-union, Paris, 1971, p.581.

² F.W.TAYLOR, Direction scientifique des entreprises, Ed.DUNOD, 1991, p.191.

3.1.2. La phase des relations humaines :

L'expérience de référence est l'enquête menée à HAWTHORNE (près de CHICAGO) par Elton MAYO¹ et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Ils ont été emmené à conclure, que la mise en évidence des groupes informels et du facteur humain, correspond, à une seconde strate des motivations, à savoir, celle du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail, au sein d'une équipe sondée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements.

3.1.3. A partir des années 1950 jusqu'à ce jour :

Cette période est caractérisée par la présence de beaucoup de travaux² sur la motivation, qui ont conduit à de nombreux modèles théoriques, qu'il serait préférable de traiter de manière explicite dans les points qui vont suivre.

3.1.4. Définitions de la motivation :

Définir la motivation au travail relève du défi tant des avis, des opinions et des analyses. Les pratiques managériales divergent sur le sujet et son importance pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. On va présenter dans ce qui suit les définitions suivantes :

¹ FRANCES(R.), Motivation et efficacité, Editions MARDAGA, 1979.

² Estelle MORIN, Psychologie au travail, Edition Gaëtan Morin, Paris. 1996. p51

3.1.4.1. Définition des classiques :

L'école classique voyait la motivation comme il a été montré ci-dessus, comme le résultat de la stimulation salariale, qu'on pourrait représenter d'une manière plus simple par l'équation suivante : **motivation = f (salaire)**

De manière, à ce que la motivation et le salaire sont corrélés positivement.

3.1.4.2. Définition de l'école des relations humaines :

Ce courant qui est représenté par : Elton MAYO, F.HERZBERG, MC GREGOR et d'autres ajoutèrent une autre dimension motivationnelle, qui est les relations sociales, ainsi on a : **motivation = f (salaire, relations sociales)**

Tel que ces deux dimensions doivent agir simultanément dans le sens positif pour augmenter la motivation.

3.1.4.3. Définition de Robert FRANCES :

Robert FRANCES définit la motivation au travail comme « l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Plus précisément, la motivation est donc, la somme des attentes affectées de leur valence respective: **Motivation = $\sum A.V$ »¹**

Selon R. FRANCES les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple, les cadres vont accorder plus d'importance (grande valence) à des attentes du type: plus grande responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités, alors que, l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible. Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie, les attentes affectées d'une grande valence seront, plutôt, du type intérêt de la tâche, reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire... etc.

¹ FRANCES(R.), Motivation et efficacité, Editions MARDAGA, 1979, p.8.

3.1.4.4. Définition de Vallerand et Thill :

Ces deux psychologues contemporains donnent la définition suivante : « Le concept de 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.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer.

3.1.4.5. Définition de Patrice Roussel :

C'est la définition qui nous est apparue la plus convaincante et la plus représentative : « la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »².

Il nous semble nécessaire de rappeler ici, même très brièvement, les grands courants théoriques de la motivation. Reprenant la taxinomie établie par Kanfer, Roussel (2000) propose de les regrouper selon trois principaux paradigmes³ :

- Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles tentent d'identifier les forces internes (personnelles) et externes (situationnelles) qui agissent comme stimulus. En l'occurrence, la théorie des besoins (A.Maslow et Herzberg), les théories de la motivation intrinsèques et celles de la justice organisationnelle et de l'équité (Adams et Greenberg, déjà évoquées)⁴;
- Les théories du choix cognitif tentent de répondre à la question : « comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? ». Elles cherchent à comprendre

¹ Vallerand R.J. et Thill, Introduction au concept de motivation, Laval (Québec), Edition Études Vivantes-Vigot, 1993, p.18.

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

³ Jean-Denis CULIE, op.cit, p.3.

⁴ Michel RECOPE, Pascal L, Géraldine R-L, L'engagement des acteurs dans un projet : motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des expéditions polaires, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint-Malo, 2010, p.2.

comment les mécanismes de la motivation fonctionnent et quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations, dans le sens attendu par l'organisation ;

- Enfin, les théories plus récentes de l'autorégulation s'attachent à expliquer les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement.

Comme l'explique Lévy-Leboyer (1998), la motivation n'est pas un état stable, mais résulte de processus complexes, toujours remis en question, qui mettent en jeu les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement de travail. Ainsi que les interactions entre l'individu et l'environnement.

3.2. La motivation et la satisfaction au travail :

3.2.1. La motivation au travail :

Après avoir défini le concept de la motivation, nous allons essayer de le situer dans l'entreprise et au travail, en reliant cette notion avec la fonction des ressources humaines, ainsi que, la gestion des ressources humaines.

Peretti (1999), rappelle qu'aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressources humaine et que les critiques sont acerbes. C'est au début des années 1980, que la fonction du personnel s'est transformée en fonction ressources humaines et que 85% des entreprises utilisent le titre de DRH (directeur des ressources humaines). Ce changement d'appellation est interprété comme étant un changement de perspective car dans la conception traditionnelle l'homme est considéré comme une charge que l'entreprise supporte et non comme une richesse et élément créateur de valeur.

Cependant, l'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de toute organisation est devenue plus qu'une nécessité, car ces dernières assurent des fonctions bien précises. Pour ce, les responsables des ressources humaines sont dans l'obligation, d'avoir une vision plus humaniste pour déterminer, ce qui doit être fait à court, moyen et long terme, en vue de conserver, d'améliorer la qualité des salariés, solutionner leurs problèmes et développer leurs compétences, fixer des objectifs, déterminer les ressources et programmes nécessaires.

En réalité, après la planification SEKIOU et al (1998) font remarquer que la fonction d'organisation, sous entend, et fait référence à une répartition des tâches entre les employés et cherche à améliorer les conditions de travail. Les responsables des ressources humaines ont la tâche de gérer le capital humain, développer la motivation, faire respecter les règles disciplinaires, effectuer les changements nécessaires (transfert, promotion, rétrogradation, gestion des carrières,...), maintenir un climat stable dans l'entreprise, favoriser les bonnes relations interpersonnelles, en mettant en place un bon mécanisme de communication. Ce qui suppose, que les employés à leur tour, évaluent leurs « contributions et rétributions » jugent la justice et l'équité de cette combinaison.

Toutefois, ils évaluent les avantages retirés de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'abonde J.M.Peretti (1999), en avançant que « la fonction ressources humaines » est de gérer, de développer les ressources humaines de l'organisation en assurant, à la fois, l'administration du personnel, les relations sociales, la communication, et l'évolution des besoins en homme »¹. Ce qui nous amène, à comprendre que le thème de motivation des employés s'inscrit dans la GRH, que cette dernière ne peut se concevoir sans la situer dans son environnement qui détermine, d'ailleurs, la motivation. Tout employé est motivé par un climat organisationnel, le problème fondamental et central, consiste alors, à identifier les facteurs environnementaux susceptibles de relancer et de soutenir l'effort individuel.

3.2.2. La satisfaction au travail²:

Plusieurs recherches menées entre 1970 et 1990 soulignent les multiples facettes de ce concept. La satisfaction est un construit multidimensionnel. Ce courant de recherche révèle deux grandes dimensions de la satisfaction au travail. La première dimension souligne la satisfaction extrinsèque. Elle a trait aux facteurs organisationnels et traduit la relation entre le salarié et son entreprise. La seconde dimension traduit la satisfaction intrinsèque du salarié. Elle fait référence aux facteurs individuels, traduit la relation entre le salarié et les caractéristiques de son travail.

¹ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, théorie de la motivation, Edition l'Harmattan, 2009, p.12.

² Sarah ALVES, GOSSE B, SPRIMONT P, La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010, p.6.

La théorie de la divergence de Locke s'est imposée comme le principal socle théorique pour conceptualiser la satisfaction au travail. Sous cet angle, la satisfaction résulte de l'adéquation entre la perception des différents aspects du travail et les valeurs, besoins, attentes que la personne porte à son travail.

Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Selon cette approche, la satisfaction résulte d'une évaluation.

Lawler (1971) considère que l'individu compare ce qu'est réellement un aspect donné de son emploi par rapport à ce qu'il voudrait qu'il soit.

Pour Roussel (1996), la satisfaction au travail se définit à partir du niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différentes facettes de son travail.

Spector (1997) définit la satisfaction comme « le résultat de ce que les personnes ressentent face à leur emploi ou aux différents aspects de celui-ci ». Pour certains travaux, il convient de distinguer la satisfaction liée à une attitude et la satisfaction liée à un état affectif. L'affect fait référence aux émotions ressenties dans le cadre du travail (ex. humeurs positives ou négatives). L'attitude fait référence à l'évaluation du travail. La satisfaction au travail est censée refléter l'évaluation, le jugement affectif et/ou cognitif que porte un individu sur ses conditions d'emploi et sur son travail en lui-même. Dans le cadre de cette recherche nous mettons l'accent sur la dimension « attitude » de la satisfaction au travail. Cependant, une définition des trois concepts cités, nécessite, une définition plus claire, à savoir, l'émotion, l'affect et l'humeur.

Toutefois, même si ses termes sont utilisés de façon interchangeable dans la littérature organisationnelle, ils sont différents, comme va être souligné dans ce qui suit¹ :

- L'affect est souvent utilisé comme un terme général qui inclut l'émotion et l'humeur, réfère de manière particulière soit, à un sentiment qui implique

¹ Nathalie DELOBBE, O HERBBACH, D LACAZE, Karim MIGNONAC, Comportement organisationnel : Contrat psychologique, évolution au travail, socialisation organisationnelle, Edition De Boeck, 2005, p.197.

l'agrément ou la désagrément au sens large du terme, à un trait de personnalité ou à une attitude.

- Pour ce qui est de l'humeur, elle réfère plutôt à un état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause spécifique, avec une source antécédente inconnue.
- Enfin, pour l'émotion, elle est définie comme étant un épisode dans le temps et qui induit à un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme déclenché par un événement précis, qui peut être externe (comme les comportements d'autrui, un changement dans le courant des choses ou lors de la rencontre avec de nouveaux stimuli), ou internes (tels que les pensées, souvenirs ou sensations).

Meyssonnier et Roger (2006) soulignent, que ce concept de satisfaction au travail est l'un de ceux qui sont les plus mobilisés en gestion des ressources humaines, surtout, dans son rôle supposé de médiateur entre, d'une part les conditions de travail, et d'autre part, les effets individuels et organisationnels.

Ces mêmes auteurs mettent en évidence trois approches du concept de satisfaction au travail, à savoir¹ :

- La satisfaction comme une dynamique dans laquelle l'individu est en constante adaptation pour maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient ;
- La satisfaction comme le résultat d'une évaluation dans laquelle l'individu mesure l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit de son emploi ;
- la satisfaction comme un état émotionnel correspondant à l'expérience de travail telle qu'elle est perçue par individu.

3.3. Distinction entre motivation et satisfaction

Une définition de la motivation est précisée et permet de bien la distinguer de la satisfaction, autre facteur explicatif possible des conduites de travail, qu'il convient de ne pas confondre. Pour bien enlever cette nuance, on reprend la définition de R.FRANCES ci-dessus dans l'objectif de garder le sens de l'attente et de valence.

¹ Véronique NGUYEN, Charles-Henri B, Satisfaction, Implication, Engagement, Enracinement et Intention de Départ des Jeunes Cadres : Une Relation Ambigüe, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint-Malo, 2010, p.3-4.

Ainsi, la satisfaction quant à elle, suppose une confrontation des attentes (A) avec les résultats effectivement obtenus (O). L'idée est que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande. Ce que l'on formule (pour faire riche) en :

$$\text{Satisfaction} = 1 - \sum |A-O| \cdot V$$

Sans trop se soucier de la validité algébrique (des modèles plus précis et plus rigoureux disponibles dans la littérature). Il apparaît qu'un individu ne peut être satisfait de son travail, si toutes les valences V sont petites. Ce qui signifie, qu'il n'est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus de considération, etc.) en y attachant une grande valence. En revanche, un travailleur peut être motivé sans être satisfait. Si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre, car il y attache une grande valence. Il est motivé par eux. Inversement, lorsque des déceptions successives ont érodé¹ les valences, la satisfaction peut être relativement élevée, parce que l'on a obtenu ce que l'on attendait, mais, on n'y tient plus beaucoup car l'on a trop longtemps attendu les résultats enfin atteints.

Cependant, après une lecture attentive des travaux consacrés à l'analyse de la motivation et satisfaction, ceci nous permet de saisir que ces deux notions sont susceptibles d'être associées à pleins d'autres variables.

Gellerman 1971, souligne que nos connaissances en matière de satisfaction des employés sont plus avancées que nos connaissances, en termes, de motivation et qu'on confond manifestement les deux réalités. Dans l'étude de l'influence et du pouvoir motivationnel de l'argent. Il affirme que la motivation est due à une influence, qui fait, qu'un individu agit délibérément, d'une façon autre que celle qu'il aurait pu adopter, en absence de cette influence. Cette approche a reçu un grand appui et partagée par d'autres auteurs tels que « Herzberg » qui distingue les facteurs d'hygiène des facteurs motivationnels, il définit la satisfaction comme un état d'équilibre et non une dynamique,

¹ Eroder : user par frottement.

trop d'insatisfaction figeant un individu dans la tension, frustration ou le ressentiment (Herzberg, 1971), mais trop de satisfaction pouvant décourager d'agir¹.

Selon Herzberg chaque humain est à la fois Adam et Abraham, en ce sens, il cherche à réaliser simultanément deux désirs différents : d'un côté, échapper aux désagréments de son environnement de travail. De l'autre, possibilité de développer et réaliser au mieux toutes ses capacités.

Les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction (d'ambiance ou facteurs d'hygiène) ou extrinsèques (conditions de travail, rémunération, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, politiques d'administration à titre d'exemples : mode d'organisation de travail, de communication, contrôle,...etc.)

Les facteurs qui contribuent à la satisfaction appelés « facteurs de motivation » ou intrinsèques, à titre d'illustration : la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance au travail, possibilité d'avoir des responsabilités, de progresser dans la hiérarchie et la nature du travail lui-même.

Selon ADAMS avec la théorie de justice organisationnelle et d'équité, il met en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et fidélisation, ainsi, il explique la motivation au travail par la comparaison du salarié, de sa situation au sein de l'organisation à celle, d'autres personnes, à savoir, il observe et se compare à son environnement professionnel (il relativise), pour voir, s'il est traité de manière équitable ou non.

3.3.1. Complexité des influences motivationnelles

La conduite humaine est perçue comme un phénomène complexe qui possède différents niveaux de profondeur, les stimulateurs de cette conduite ne sont pas uniques, ses causes sont multiples et interviennent en système. Dans ce contexte, il est clair que la conduite de l'homme a une forme concrète qui est directement observable et extérieure, elle est reliée d'un côté, à tous les éléments de la situation dans laquelle se déroule l'action mais aussi a des éléments subjectifs de niveau biologique, affectif, social et même culturel, qui interviennent pour donner différents sens. La signification finale est

¹ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, op.cit, p.24.

un construit, en l'occurrence, quelque chose qui résulte de la rencontre des éléments divers provenant de l'acteur lui-même comme de la situation. Les psychologues ont trop eu tendance à appréhender le phénomène motivationnel avec une logique positive¹.

Pour les psychanalystes, motiver : c'est sollicité des pulsions fondamentales qui peuvent subir des transformations par des mécanismes de défense ou mettre en route des schémas moteurs (fantasmes, complexes,...) acquis dans la prime enfance ;

Pour les psychologues cliniciens, motiver : c'est faire appel à des certitudes affectives dont l'enfant a été imprégné dans son milieu social, familial, scolaire et culturel;

Pour les psychologues classiques, motiver : c'est faire appel à des besoins fondamentaux partagés par tous ;

Pour les psychologues behavioristes, motiver : c'est trouvé les stimuli inconditionnels du niveau biologique qui déclenchent les comportements instinctifs et réflexes (peur, douleur, faim,...) soit créer des conditionnements par association de stimuli inconditionnels ;

Pour les psychologues sociaux, motiver : c'est faire croire à l'individu que telle ou telle conduite est conforme aux valeurs de son groupe de référence (MUCCIELLI. 2000)

« Le cadre relationnel qui unit l'individu à l'environnement fait appel à une loi fondamentale : l'activité vitale dépend à tous les niveaux, d'un échange avec le milieu, un potentiel héréditaire ne pouvant exister et se développer qu'en interaction avec les éléments externes »².

Toutefois, la motivation a une fonction régulatrice et n'est pas un phénomène qui de temps à autre fait son apparition dans le comportement pour disparaître ensuite, elle est l'orientation dynamique et continue qui règle le fonctionnement de l'individu en interaction avec son milieu.

¹ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, op.cit, p.13.

²Idem, p.15.

3.3.2. Des attentes de plus en plus complexes :

L'évolution des attentes des salariés est plus complexe à appréhender. Actuellement, la relation entre l'individu et l'entreprise change de nature. Le taux de fidélité diminue pour la plupart des catégories de salariés et plus particulièrement pour les jeunes. Le recrutement d'un jeune diplômé coûte cher à l'entreprise, et son départ entraîne une perte sèche. Les salariés ne sont plus prêts à s'investir corps et âme dans l'entreprise. Ils sont toujours, en attente, d'autres modes de fonctionnement. Ce qui entraîne, l'état d'émergence du salarié opportuniste à la recherche de la situation professionnelle la plus en adéquation avec ses aspirations du moment. Le travail des ressources humaines commence par l'écoute des individus et de leurs attentes. En effet, comment pourrait-on communiquer avec les salariés, si on ignore ce qu'ils pensent et ce qu'ils attendent effectivement de l'entreprise en retour de leur engagement ? Les enquêtes sociales peuvent être la solution. Toutefois, à travers ces dernières, l'entreprise pourra s'informer sur les éléments de satisfaction, de motivation des ses salariés et faire, en sorte, de les intégrer, afin, que les deux parties soient gagnantes, et ce, en conciliant les objectifs de l'entreprise avec ceux des employés.

CONCLUSION :

La gestion des carrières constitue un champ d'étude en développement depuis 1970, elle est à la fois une pratique sur laquelle, il y a tant de chose à dire. Ceci explique, qu'à cette époque ce domaine était encore imparfaitement articulé sur le plan conceptuel et relativement peu investigué sur le plan empirique. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il y a eu un intéressement important sur cette notion et sur sa pratique.

Ainsi, la gestion des carrières et les systèmes de gestion des carrières varient d'un auteur à un autre et le premier modèle de système de carrière regroupant, de manière synthétique, l'ensemble des activités n'a été proposé que récemment (pas loin de deux décennies).

Au fil du temps, cette dernière s'est développée et a connu des changements très importants. Au début, les entreprises n'aidaient pas le personnel dans sa prise en charge de sa carrière, mais paradoxalement, on retrouve cette dernière proposait des possibilités et des orientations à ce dernier, tout en assumant les conséquences de ses choix. Puis, avec l'air de la carrière nomade, l'entreprise ne pouvait plus offrir au personnel que des opportunités de carrière en relation avec l'évolution et le changement de l'environnement et l'incertitude.

La prise en charge de la carrière relève du ressort des individus où chacun suit une trajectoire selon ses aspirations, objectifs, et bien évidemment, en relation avec leur employabilité. Pour prétendre évoluer à l'interne ou à l'externe, il faut être en possession d'une employabilité forte. Toutefois, pour l'ensemble des changements, on fait référence à des mobilités des salariés, et ce, en adéquation avec la conjoncture et besoins de l'entreprise, et bien aussi, en fonction des compétences de l'individu et celles exigées par le poste.

Pour ce qui est de la motivation et satisfaction, elles diffèrent d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'élément qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur développement

personnel, qui sont relatifs au rendement, satisfaction et motivation des individus. Toutefois, on ne peut omettre l'existence d'un ensemble d'éléments auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, l'estime et la reconnaissance ainsi que l'intérêt du travail.

A cet effet, le service de gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans le volet de gestion des carrières du personnel, doit être attentif, aux sollicitations de ces derniers, surtout être juste et équitable. Du moment que, les individus relativisent toujours et se comparent à leurs collègues. En cas d'anomalie et de non compatibilité selon leur perception, qu'elle soit objective ou subjective, ils seront motivé ou non, satisfaits ou insatisfaits.

Cependant, la motivation et la satisfaction ne sont pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure.

Enfin, la mise en évidences des concepts évoqués dans ce chapitre, vont, nous ouvrir la voie à la compréhension de la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation que nous allons traiter tout au long des chapitres qui vont suivre.

Tout au long des deux chapitres précédents, nous nous sommes penchés sur la gestion des ressources humaines, plus particulièrement, sur la prise de conscience de l'élément humain dans les théories de management avec l'ensemble des évolutions que contiennent.

Comme, nous nous sommes penchés, sur le point de gestion des carrières, sur l'ensemble de ses définitions et perceptions à travers le temps, surtout, dans une époque où les changements économiques, technologiques et sociaux obligent les entreprises à s'adapter et gérer selon ce que dictent ses derniers. Toutefois, même la perception de l'homme et de ses responsabilités envers cette gestion des carrières a évolué. Ce n'est plus seulement du rôle de l'entreprise de prendre en charge la carrière des individus. Mais ces derniers sont aussi maîtres de leur destin, peuvent et même sont dans l'obligation de prendre leur carrière en charge pour une meilleure satisfaction, une réalisation de leurs objectifs et aspirations personnelles, tout en étant employables et bénéfiques pour l'institution qui les emploie. Un individu ne peut prétendre à des avantages ou aspirations, que si, en contrepartie de ses demandes, il fournit des efforts. Cependant, c'est en fonction de ses contributions qu'il est rétribué.

Toutefois, la gestion des carrières, si elle est équitable et raisonnable du point de vue de l'individu, quel que soit, le point de vue de ce dernier, à savoir, objectif ou subjectif peut être un élément à incidence sur la satisfaction et motivation de ce dernier.

Nous aborderons la question d'influence de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel à travers l'analyse des pratiques de cette dernière au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), sise à Oued Aissi, wilaya de Tizi-Ouzou, en l'occurrence, il s'agit, entre autre, de s'interroger sur la nature de la relation qui lie ces trois concepts.

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), fait partie des entreprises soucieuses de la gestion des carrières de son personnel, toute catégorie

confondue. L'entreprise a mis en place une application pour faciliter ses pratiques. Elle n'est pas au point¹, certes, mais elle sert toujours à rendre ses tâches plus souples.

Toutefois, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie que nous allons entreprendre pour réaliser notre enquête puis présenter l'entreprise dans sa globalité et enfin, faire un état des lieux de la gestion des carrières ainsi que l'ensemble des lois relatives à cette dernière, figurant dans les conventions collectives et règlements internes de l'ENIEM.

Ce chapitre est ainsi structuré en trois sections :

Dans la première section, nous allons évoquer la méthodologie à poursuivre pour mener notre enquête.

Dans la seconde section, nous exposerons les principales spécificités de l'ENIEM (sa création, son domaine d'activité, son organisation générale, ses objectifs et son effectif, ainsi que, la gestion des ressources humaines en Algérie).

Dans la troisième section, nous évoquerons la pratique de la gestion des carrières au sein de l'ENIEM (son application) et l'ensemble des règles relatives à cette dernière (le règlement intérieur et conventions collectives), en se basant sur des documents internes au service des ressources humaines de l'unité cuisson, située, au complexe d'appareils électroménager à la zone industrielle, dite Oued Aissi, wilaya de Tizi-Ouzou.

¹ Responsable des ressources humaines de l'unité cuisson, 2011.

Section 01 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur la gestion des carrières et son influence sur la satisfaction et motivation du personnel

Cette section sera consacrée à exposer le cadre de notre étude qui est fondée sur une problématique et un modèle d'analyse rendant possible une méthodologie spécifique.

1.1. La démarche méthodologique

1.1.1. Le cadre de la recherche :

Le cadre de la recherche, nous permet l'élaboration d'un modèle d'analyse, visant, à mettre en épreuve les hypothèses retenues, en fonction de la problématique basée, notamment, sur des constats théoriques et contextuels. Ainsi, l'enquête menée a pour objectif l'analyse de la pratique de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel, pratiquée par l'ENIEM, afin, d'apprécier à la fin son importance pour le personnel et pour l'entreprise.

1.1.2. La pré-enquête :

Notre démarche a consisté à mener au premier lieu, une pré-enquête, qui envisage la formulation des hypothèses de travail et la collecte des informations utiles pour le déroulement de cette dernière.

Cette pré-enquête a été réalisée pendant le mois de Mai¹2011, à l'aide de trois techniques :

- La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet². Cette démarche nous a permis de dégager des thèmes de référence qui serviront à l'énoncé des hypothèses de travail.
- La discussion avec le responsable des ressources humaines de l'unité cuisson, afin, de dégager des thèmes propres à alimenter la formulation des hypothèses de l'enquête.

¹ : Nous avons commencé la pré-enquête le 10 Mai 2011 et nous l'avons achevé le 21 Juin 2011.

² : A ce propos, nous avons consulté principalement les documents portant sur la gestion des ressources humaines et des carrières. Documents lues auprès du service des ressources humaines de l'unité cuisson et le service de stage, Mai et Juin 2011.

- L'entretien avec des cadres : nous avons interrogé quatre cadres avec l'orientation du responsable des ressources humaines et sa collaboratrice au niveau de la direction du service ressources humaines de l'unité cuisson.

Les entretiens étaient menés librement, sans aucune influence, et dans des conditions favorables. Les questions posées sont centrées sur le thème étudié et sont inspirées du questionnaire (indiqué en annexe), après avoir subi des rectifications et des modifications, après, la pré-enquête. On s'est entretenu plusieurs fois avec les cadres avant l'enquête, afin, d'avoir le maximum d'informations et fixer nos orientations.

Les réponses sont enregistrées spontanément sous forme de notes pour faire ensuite objet d'analyse et d'interprétation.

A l'issue de cette pré-enquête, nous avons pu formuler la principale hypothèse de l'enquête qui consiste, en la procédure pratiquée au sein de l'entreprise, en termes, de gestion des carrières a une influence sur la satisfaction et motivation du personnel. La pré-enquête, nous a permis également de :

- Délimiter le champ de l'enquête qui est une procédure complexe dans les faits ;
- Affiner les objectifs de l'enquête, pour une meilleur observation et analyse ;
- Poser les questions avec plus de clarté ;
- Approfondir certains points jugés plus importants ;
- Rédiger le questionnaire définitif ;
- Définir l'échantillon.

Le questionnaire rédigé englobe vingt six (26) questions qui relèvent de deux types :

- ❖ Les questions principales portent sur la pratique de la gestion des carrières, sur les deux notions de satisfaction et de motivation du personnel.
- ❖ Les questions secondaires sont plutôt d'ordre complémentaire mais nécessaires pour mieux cerner la thématique dans sa globalité et qui portent sur l'identification du sujet, la communication et l'information...etc.

Ce dernier type de question vise beaucoup plus, la réflexion sur les résultats de l'analyse et l'interprétation des données.

1.1.3. La pertinence de la problématique posée :

Une recherche est un cheminement vers une meilleure connaissance, elle doit accepter comme tel et avec tout ce que cela implique comme hésitation, évènement et incertitude.

Toutefois, il est admis que le choix du thème est une épreuve difficile, délicate et un moment déterminant qui va conditionner tout le travail ultérieur. Un bon sujet doit être explicite et motivant.

1.1.4. L'explication de la problématique :

La problématique est l'approche ou la perspective théorique que l'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ.

Il s'agira, en effet, d'inscrire son projet dans un cadre théorique préétabli dans lequel s'inscrit la démarche personnelle du chercheur.

On va dans ce qui suit exposer le contexte et les approches théorique qui ont permis de construire la problématique de notre étude.

▪ Contexte :

La gestion des carrières est devenue un sujet incontournable depuis les années 1990. Les origines de cet intérêt sont multiples. Toutefois, elle attire, de plus en plus, l'attention des salariés étant donné qu'elle assure à l'individu une continuité, un développement professionnel et personnel, mais avec l'évolution de l'environnement et les exigences de l'entreprise, en termes, de compétences nécessaires à réaliser ses objectifs. Les individus sont contraints de développer leur employabilité, afin, d'espérer de réaliser leurs objectifs, mais bien évidemment, en étant conformes aux objectifs de l'entreprise, où, chacun doit trouver son compte, à condition que les deux parties prenantes soient toutes les deux gagnantes.

Cette dernière apparaît comme un élément qui génère de la motivation et de la satisfaction ou l'inverse auprès des salariés. C'est pour ce motif, que nous allons essayer de voir dans quelle mesure la gestion des carrières influe sur ces deux concepts ? Et comment développer ces deux notions chez le personnel ?(en prenant en considération leurs aspirations, en termes, de gestion de leur carrière).

Les entreprises algériennes, comme, toutes les entreprises du monde entier sont dans l'obligation de gérer les ressources humaines, la carrière du personnel, ainsi que, de poursuivre les évolutions de cette dernière dans sa globalité.

Dans ce contexte, la gestion des carrières doit être une option dans l'entreprise, afin, de fidéliser le personnel et de répondre aux besoins de l'entreprise, tout en prenant en compte, les motivations et objectifs des personnes qui la constituent. A cet effet, pour remédier à cette situation, le gouvernement algérien a mis en place un ensemble de règles et de lois qui contribuent à la gestion des ressources humaines, de manière générale, à la gestion des carrières du personnel, en particulier, ces dernières sont propres au contexte et à l'histoire de l'Algérie. À titre d'exemple, on peut citer les lois promulguées en faveur des moudjahidines. L'un de nos objectifs de recherche est de vérifier si ces dispositifs ou programmes mis en place par les pouvoirs publics influent sur le système de gestion, sur la satisfaction et la motivation des salariés.

▪ **Les positionnements théoriques :**

Cependant, la gestion des carrières constitue un champ d'étude en développement depuis 1970, plus précisément, à partir de 1990. Elle est aussi une pratique dont nombreux concepts sont à développer, ceci explique, la difficulté du travail à faire. Ainsi, la gestion des carrières et ses systèmes de gestion varient d'un auteur à un autre et le premier modèle de système de carrière regroupant de manière synthétique l'ensemble des activités n'a été proposé que pas loin de deux décennies (Guérin et Wils, 1989) mais beaucoup d'auteurs ont visité et traité cette thématique, d'où la nécessité d'un éclaircissement des concepts relatifs à cette dernière s'impose, pour mieux cerner et répondre à la problématique.

Ces positionnements théoriques et contextuels ont permis de fournir des éclaircissements, à notre compréhension de la pratique de la gestion des carrières et d'orienter notre problématique. Nous nous interrogeons, en effet, sur l'impact et l'incidence de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel.

La problématique une fois explicitée, rend ainsi, possible l'élaboration de l'analyse et la définition des hypothèses qui seront soumises à l'épreuve des faits.

1.1.5. La décomposition de la question de départ :

L'idée sous-jacente de cet exercice est, que la question de départ ne peut se traduire immédiatement en une enquête, car les questions posées dans les termes généraux et théoriques ne peuvent être posées en état aux enquêtés. Il y a, donc, un travail de décomposition à faire pour aller du cadrage théorique conceptuel aux questions concrètes que l'on va poser aux personnes intéressées, que ce soit, sous forme de questionnaires ou d'entretiens.

Le champ étudié couvre des thématiques riches, prenant en considération des éléments, tels que, l'analyse du parcours professionnel du personnel, sa vision de l'échec, de la réussite, l'influence de son entourage, les qualités qu'il détient, les compétences qu'il met en œuvre,..., etc. Le travail à effectuer sur l'élaboration des hypothèses permettra d'y voir plus clair et d'envisager la mise à l'épreuve sur le terrain.

1.1.6. L'élaboration des hypothèses :

Même si cet élément est déjà cité dans l'introduction, nous estimons que son explication est appréciée dans cette démarche méthodologique. A cet effet, une hypothèse peut être conçue comme une réponse provisoire à une question que l'on se pose, qui est relative à une question de départ, et qui va être validée ou invalidée, confirmée ou infirmée par le travail de terrain.

Les hypothèses auxquelles nous tenterons de répondre par le biais de notre recherche empirique auprès du personnel de l'entreprise sont les suivantes :

Premièrement, pour ce qui est de la fonction « ressources humaines », nous estimons qu'elle a une place importante au sein de l'ENIEM. Elle n'est pas mise en seconde position, au contraire, elle est considérée comme étant une fonction à caractère plutôt stratégique, plutôt, qu'une fonction logistique et de soutien aux autres fonctions phares de celle-ci.

Deuxièmement, nous posons l'hypothèse de l'existence d'une véritable relation entre la gestion des carrières, la satisfaction, la motivation du personnel d'une organisation de manière générale, et au sein d'une entreprise publique de manière particulière. Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM », vu quelle recèle un effectif important et aussi en relation avec la proximité et la disponibilité des données.

Enfin, pour ce qui est de la gestion des carrières, nous estimons qu'elle joue un rôle très important dans l'organisation et qu'elle a une influence sur les individus qui la constituent.

1.1.7. L'objectif du travail de terrain :

La mise à l'épreuve de ces hypothèses sera l'objectif du travail de terrain qui peut être mené selon différentes formes.

1.1.8. La mise à l'épreuve des hypothèses :

En sciences sociales, nous ne pouvons pas apporter de preuves proprement dites, du fait, que nous ne sommes jamais dans un dispositif d'expérimentation qui permettrait d'écrire que toutes choses égales par ailleurs. Les choses se produisent de telle ou telle manière, nous évoquerons, plutôt, une confirmation ou infirmation des hypothèses, de validation ou d'invalidation. En l'occurrence, à travers le travail de terrain, nous n'aurons toujours que des hypothèses. Ainsi, nous ne pouvons jamais tout à fait prouver qu'une hypothèse est vraie ; en revanche, nous pouvons montrer qu'elle est fausse. Il découle de ceci, qu'une hypothèse n'a de validité scientifique que si elle est falsifiable, c'est-à-dire, que si on peut montrer qu'elle est fausse. Mais pour pouvoir répondre à cette mise à l'épreuve des hypothèses, quelles méthodes de recueils d'information peut-on choisir ?

En effet, plusieurs méthodes visant à recueillir les informations existent et doivent être retenues, en fonction, des objectifs de l'étude entreprise, des caractéristiques du champ d'analyse. Parmi, ces méthodes on peut citer l'enquête par questionnaire, l'entretien et l'observation directe.

Après avoir présenté les fondements de notre cadre de recherche, nous allons, dans ce qui suit, exposer la méthodologie retenue dans le cadre de notre étude.

1.2. Spécificités de la démarche mise en œuvre :

Dans ce point, nous traiterons de la démarche qui a été mise en œuvre dans le cadre de notre étude, mettant en exergue les objectifs attendus et la démarche retenue pour y parvenir.

1.2.1. La méthode choisie pour le recueil d'informations :

N'ayant pas d'autres sources d'informations pour consolider notre travail théorique, nous avons opté pour la démarche d'enquête, afin, d'avoir des éléments de réponse relatifs à notre thématique et objet de recherche.

En effet, cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus ou moins modeste, la gestion des carrières, son influence sur la satisfaction et motivation du personnel.

Notre travail est fondé en effet, sur le recueil de données empiriques. L'objectif principal du recueil d'informations auprès des personnes concernées est, de faire exprimer la vision qu'ils ont d'eux même en tant que salariés vis-à-vis de la manière, dont, la carrière est gérée au sein de leur entreprise, détecter le profil de chacun, afin, de sensibiliser et apprécier certaines caractéristiques de la personne dans une perspective de possibilité de faire carrière, d'être satisfait, motivé par cette opportunité et possibilité de progression.

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une enquête qualitative, à savoir, observation, entretiens semi directifs, guides d'entretiens et le questionnaire, qui consiste à, « poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives, à leur situation sociale, professionnelle, à

leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un évènement ou d'un problème, ou encore, sur tout autre point qui intéresse les chercheurs »¹. Cette méthode appelle à formaliser une série de réponses à la plupart des questions de sorte que les répondants puissent choisir leurs réponses parmi celles qui leur sont proposées. Cette méthode convient particulièrement lorsqu'il s'agit, d'améliorer la connaissance d'une population spécifique, d'analyser un phénomène social que l'on pense pouvoir mieux cerner, à partir, d'informations portant sur les individus de la population concernée. Ou d'une manière générale, quand il est nécessaire d'interroger un grand nombre de personnes où se pose un problème de représentativité.

Dans notre cas, nous avons utilisé trois types de questions :

- ❖ **Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise ;
- ❖ **Les questions aux choix multiples** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ;
- ❖ **Les questions ouvertes** : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie. L'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, se sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais se sont les plus riches en informations.

Notre questionnaire a été formulé globalement sous forme de questions aux choix multiples et ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies, et aussi, pour mieux faire le traitement des données du fait qu'on va faire recours à un logiciel de traitement des données dénommé le « SPSS ».(annexe n°01)

1.2.2. Le choix de la population mère :

La population mère choisie est composée de l'ensemble du personnel de l'unité cuisson toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre et cadre supérieur), et bien sûr, des deux sexes hommes et femmes exerçant au niveau de l'unité en question, au niveau, du complexe d'appareils ménagers (CAM) sis à Oued Aissi,

¹ BEAUD. S., WEBER. F : « Guide de l'enquête de terrain », Editions La découverte, 1998.

wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'agit, en effet, de 311 personnes. Le choix de cette population est motivé par l'effectif de cette dernière qui excède les 250 personnes. Chose qui est appréciée dans notre cadre de recherche. Aussi, c'est en rapport avec la disponibilité et la complicité du responsable des ressources humaines de cette unité, ainsi qu'un ensemble de personnes, qui ont bien voulu nous aider à mener notre enquête. Nous avons ciblé un nombre calculé de personnes selon le nombre total de chaque catégorie, afin, d'avoir des résultats équilibrés de toutes les catégories (quotas).

1.2.3. Construction de l'échantillon :

Un échantillon de 100 personnes a été choisi sur une population de 311 personnes. On a procédé par quotas (données relatives à l'année 2011¹) et la répartition est comme suit : (mais nous allons au préalable souligner la répartition de toutes les catégories de l'unité cuisson, de manière globale)

Deux : cadres supérieurs (02) ;

Quarante deux : cadres (42) ;

Soixante dix neuf : agents de maîtrise (79) ;

Cent quatre vingt huit : agents d'exécution (188)

Toutefois, dans notre choix d'échantillon, on a opté pour cent (100) personnes, autrement dit, 32.15% de l'échantillon global, et ce, de la manière qui suit :

Deux : cadres supérieurs (02) ;

Vingt : cadres (20) ;

Vingt huit : maîtrise (28) ;

Cinquante : exécution (50).

Dont, nous avons un taux de réponse de 70% (par rapport à notre échantillon) et qui représente un taux de réponse de 22,50% de l'effectif total de l'unité. Ce pourcentage offre une représentativité statistique valable de l'échantillon, car nous estimons qu'un pourcentage de 22,50% n'est pas inintéressant pour une étude qualitative.

¹ Cadre du service des ressources humaines, Mai, 2011.

1.3. Déroulement et dépouillement de l'enquête

1.3.1. Le déroulement de l'enquête¹

Après avoir dégagé un échantillon de 100 personnes, nous avons entamé la phase de notre enquête proprement dite, et ce, le 07.07.2011. Nous avons distribué un questionnaire sur l'ensemble des membres de cet échantillon.

Premièrement, nous avons commencé par la distribution des questionnaires au niveau des bureaux de l'unité cuisson, cette distribution a été faite par moi-même avec l'aide d'un cadre de l'unité étant donné que mon encadreur n'était pas disponible. La distribution a pris environ 30mn pour les bureaux pour vingt questionnaires.

Deuxièmement, nous nous sommes dirigé vers l'atelier de l'unité cuisson pour distribuer le questionnaire avec recommandation de mon encadreur et cette fois ci, nous avons été seul, mais étant donné qu'on a été recommandé au responsable de l'atelier, on a eu plus de facilité à distribuer nos questionnaires (quatre vingt 80 questionnaires). Comme nous avons profité de l'occasion, pour faire un entretien et un guide d'entretien avec le responsable pour faciliter au personnel la compréhension du questionnaire, mais il s'est avéré qu'avec le chef et son niveau d'instruction acceptable, il avait du mal à répondre à notre questionnaire, même si, les questions ont été traduites en langue kabyle mais l'entretien a duré 35mn étant donné le nombre de questions (26). De ce fait et avec conseil et recommandation du responsable, nous avons jugé nécessaire de procéder à des entretiens, guides d'entretiens étant donné le niveau d'instruction du personnel des ateliers et pour s'assurer de la compréhension des questions et de l'objectivité des salariés, ainsi que, pour avoir les réponses dans un laps de temps réduit. A cet effet, nous avons fait, le même jour dix entretiens guidés (10). Chose qui n'a pas été facile et qui prenait entre 25mn et 35mn lors des premiers entretiens. Relativement au niveau d'instruction.

Cependant, nous avons constaté une réticence et peur des premiers questionnés à répondre étant donné la non intimité de l'entretien (fait dans l'atelier dans un coin à part mais avec un bruit assourdissant et au regard de tout le monde), mais grâce à la

¹Omar AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987, p.109.

complicité du chef de l'atelier et de certains salariés de ma région j'ai pu faire mes entretiens tout au long d'un mois (jusqu'au 07.08.2011) et j'ai pu même revoir les salariés plusieurs fois, car après ma première journée dans l'atelier, tout le monde me considérait comme un membre de l'entreprise. Élément qui m'a aidé à conclure mon enquête et avoir un faisceau d'information assez important.

En effet, la peur de certains salariés est due à la journée du 06.07.2011, à vrai dire, avant la journée de distribution du questionnaire c'était une journée de grève, sous tension. Au début, nous avons ressenti une réticence du personnel mais aussi beaucoup d'informations, relativement, à l'état de certains salariés qui cherchaient à se soulager, qui voulaient prouver leur non peur et mécontentement de la situation de l'entreprise.

En effet, constat fait personnellement, lors des entretiens, il y avait des syndicalistes qui ont demandé le motif de ma présence. J'ai remarqué l'air soucieux de certaines personnes. Comme j'ai pu assister à une menace indirecte d'un syndicaliste à la personne avec laquelle je m'entretenais, en lui disant qu'il parle beaucoup et qu'il ne dit pas vrai. Heureusement, la personne est ancienne, et plutôt, du genre à ne pas se laisser faire. Il m'a confié qu'on lui a fait coup déloyal¹, que tout lui est égal et qu'il n'attend que sa retraite dans une année.

Aussi, nous tenons à souligner que même notre déjeuner du premier jour a été pris en charge par le personnel. Étant donné, que nous ne voulions pas prendre de pause pour profiter de la moindre minute pour faire un entretien et/ou un guide d'entretien de plus.

Cependant, le soir de ma première journée d'entretiens guidés trois syndicalistes sont venus afficher une note relative à la grève de la journée précédente. Après mon dernier entretien, ils m'ont demandé de lire avec eux l'affichage pour constater par mes propres yeux l'injustice à laquelle ils sont confrontés, étant donné, qu'un vote qui n'est pas accepté, à été accordé par les supérieurs. Toutefois, il ya même un salarié qui m'a demandé de ramener un journaliste pour qu'il rapporte les faits (sur leur non valorisation, les mauvaises conditions de travail et d'iniquité de gestion des carrières, en particulier).

¹ On l'a retiré de son poste, en lui promettant une promotion. Au final, il s'est retrouvé dépourvu de son poste et la promesse n'a pas abouti. Chose qui l'a laissé se retrouvé à l'atelier, après avoir était aux bureaux de l'unité. Il avance qu'il accepte cette situation car il ne lui reste qu'une année à la retraite, et du moment, qu'on lui a maintenu son salaire.

En effet, nous sommes rentrés avec la peur de ne plus avoir l'occasion et l'opportunité de poursuivre nos entretiens, par appréhension de la mauvaise attitude des syndicalistes. Mais heureusement, on a pu y retourner et faire nos entretiens, pendant, une trentaine de jours, car pour les questionnaires que j'ai laissé au chef à distribuer, je les ai retrouvé dans son bureau, et à chaque fois, je prenais un quota pour mes guides d'entretiens. Toutefois, pour ce qui des questionnaires déposés au niveau des bureaux, j'ai pu les récupérer dans une période de quinze jours mais ce qui était bizarre et que trois cadres ont perdu le questionnaire, alors, j'étais dans l'obligation de leur en donner d'autres. Mais ils avaient la gentillesse de me les remplir sur place et avec entretien.

Pour les six autres personnes, elles ont préféré avoir un entretien, tellement, il y avait beaucoup à dire. Un cadre quant à lui a refusé de remplir le questionnaire car selon lui, il ya des questions pièges (que je qualifie, plutôt, d'intelligentes et confirmatrices pour plus d'assurance du niveau d'objectivité des questionnés) et qu'il ne voulait pas rentrer dans ce jeu. Mais il a eu aussi l'amabilité de m'accorder une demi-heure pour discuter, de manière générale, sur la gestion des carrières, satisfaction et motivation du personnel, et que selon lui, il ya beaucoup d'évidences mais aussi, tellement, de choses cachées qu'il a appelé l'envers du décor¹ en me citant un ensemble d'histoires d'injustice².

Enfin, nous soulignons le bon accueil, que ce soit de la part des cadres vues dans les bureaux ou du personnel de l'atelier. Comme nous soulignons aussi le bon déroulement des entretiens, leur richesse, leur franchise et la confiance de la majorité des interlocuteurs, surtout, avec l'assurance de l'anonymat, chose qui n'était pas un souci pour certains (même si des fois les conditions dans l'atelier ne sont pas favorable mais notre volonté et la complicité des employés ont contribué à la finalisation de notre enquête). Ainsi, cette phase a mis en relief l'opportunité d'une telle étude à déceler certaines attentes du personnel vis-à-vis de la pratique de la gestion des carrières pour améliorer leur satisfaction et motivation.

¹ : Ce qui se passe derrière les coulisses, en termes, de pratiques injustes.

² : Un ingénieur a été sanctionné parce qu'il avait des suggestions intéressantes et il a désobéit à son supérieur pour l'intérêt de l'entreprise et du produit. En effet, c'est la personne qui a amélioré la cuisinière de l'ENIEM. Par peur de son supérieur, il lui a mis des battons dans les rues, chose qui a laissé ce salarié quitter l'entreprise après six mois de la sanction ;

Remarque : la majorité des salariés compétents de l'ENIEM sont à LENELL ou Cévital ou même partis à l'étranger, faute, de l'injustice et parce qu'ils sont plus valorisés ailleurs.

1.3.2. Le dépouillement des informations et analyse des résultats

De point de vue méthodologique, cet élément constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont, l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées. Pour le traitement des données de notre enquête, nous avons utilisé le logiciel cité ci-dessus « SPSS », en l'occurrence, l'analyse des résultats est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies par l'enquête, à savoir, les entretiens guidés, semi-directifs, les opinions, perceptions et expressions verbales des personnes interviewées.

Section 02 : La présentation de l'entreprise nationale des industries

de l'électroménager (ENIEM)

2.1. Création et évolution de l'ENIEM :

2.1.1. Création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC en 1983¹. ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- ❖ Complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou, entré en production en 1977 ;
- ❖ Unité FELAMP d'El Mohammédia (ULM) entrée en production Février 1979.

L'entreprise est devenue une société par action au capital social de 40.000.000,00 DA en 1989.

- ❖ Le capital social 2957 500.000.00 DA est détenu en totalité (100%) par la société de gestion de participation INDELEC (industrie Electrodomestique) ;

¹ Documents internes du service des ressources humaines de l'unité cuisson.

- ❖ Siège social est à Tizi-Ouzou 13, Boulevard STITI ALI BP 71 A Poste Chikhi 15500 ;
- ❖ Ses unités commerciales sont situées à la zone industrielle AISSET Idir Oued-Aissi ;
- ❖ Son unité de production sanitaire (lavabo, baignoire, éviers) implantée à Maliana Wilaya de Ain Defla ;
- ❖ Sa filiale Filamp implantée à Mohammadia de Mascara.

La direction d'exploitation (Ex CAM) se situe au centre de zone industrielle d'Oued-Aissi à 10 Km du centre ville de Tizi-Ouzou : sa superficie est d'environ 55 hectares.

2.1.2. Evolutions de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en juin 1972, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

- **Période 1977-1980** : Cette phase est celle de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par la société Allemande DIAC ;
- **Période 1980-1983** : C'était la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre algérienne ;
- **Période 1983-1985** : Restructuration de SONELEC et création de l'ENIEM ;
- **Période 1985-1989** : Cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement, traduites, par la mise en place de la nouvelle usine (RH) de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MISTSUI-BTOSHIBA ;
- **Période 1989-1991** : cette période a été marquée par la mise en place de la nouvelle chaîne de production de cuisinières avec le partenaire Italien INTERCOOP TECHNOGAZ ;
- **Période 1991-1999** : Cette période est caractérisée par :

- La mise en place de l'usine de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire Libanais LEMATIC ;
- Reprise de montage des petits appareils ménagers en Janvier 1993 ;
- Réalisation du radiateur gaz butane en février 1993 ;
- Réalisation de réfrigérateur 520 L durant le premier semestre de 1995.

Actuellement la production principale de l'ENIEM est :

- Réfrigérateur RPM et RGM ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04/05 feux ;
- Climatiseur type fenêtre et SPRIT SYSTEME ;
- Le combiné.

2.2. Les objectifs et missions de l'ENIEM :

2.2.1. Les objectifs de l'ENIEM

Les objectifs de l'ENIEM ont été de nature de qualité et environnement pour l'année 2004 et qui se traduisaient comme suit :

- Mettre en place un système de management environnement selon la norme ISO 14001 ;
 - Certifier l'unité sanitaire de Meliana selon la norme ISO 2001/2000 ;
 - Maintenir l'effort de la formation ;
 - Améliorer le désign des réfrigérateurs ;
 - Réduire les coûts de la non qualité ;
 - Réduire les stocks produits finis ;
 - Réduire les stocks de matières premières et composantes ;
 - Augmenter la production ;
 - Améliorer le chiffre d'affaire.

2.2.2. Missions de l'ENIEM :

L'entreprise a pour missions, la production, le montage, le développement et la recherche dans différentes branches de l'électroménager, notamment :

- ❖ Les appareils réfrigérateurs et cuisson ;
- ❖ Les petits appareils ménagers.

2.3. La gestion des ressources humaines en Algérie :

De manière générale, la gestion des ressources humaines se définit¹, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise, afin, de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un contexte d'incertitude accru. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation,.....,etc.

2.3.1. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un exemple édifiant des changements et évolutions de mentalités, perceptions et comportements, qu'il est nécessaire d'opérer, au fur et à mesure, que se transforme l'économie, au rythme de cycles aussi brutaux les uns que les autres, à peine explicités et assimilés qu'il faut en changer². A cet effet, nous pouvons souligner que la situation actuelle et l'évolution récente de la gestion des ressources humaines en Algérie est fortement liée, façonnée par celle de l'économie du pays.

Cependant, pour rester compétitives, les entreprises sont aujourd'hui, à l'échelle mondiale, confrontées à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. L'entreprise algérienne n'échappe pas à la règle. A cet effet, nous allons essayer de positionner les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie sur un axe qui

¹ Frédérique PIGEYRE Anne DIETRICH, La gestion des ressources humaines, Edition repères, la découverte, 2005, p.1.

² Zahir YANAT, Aline SCOUARNEC, Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Edition Vuibert, 2005, p.13.

irait de l'instrumentalisme à la recherche d'un véritable lien social. Après avoir mis en perspective les évolutions qui affectent, d'un point de vue théorique, l'entreprise au niveau de la gestion des hommes. Un intérêt sera porté au contexte algérien, au travers de la présentation d'un exemple.

2.3.2. Algérie : exemple de gestion des ressources humaines

La première expérience vécue se situe dans un pays où la primauté accordée à l'homme dans le discours politique et les textes juridiques porterait, à croire, que la fonction personnel a dépassé le stade de la dimension administrative (Yanat 1987, Brabet 1996) ¹. Dans la réalité, cette fonction est organisée selon une conception globale et uniforme voulue par l'état, afin, de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux de production planifiée. La Société Nationale de Sidérurgique (SNS), entreprise d'état, servira d'exemple illustratif².

2.3.3. Les procédés traditionnels préconçus de gestion des ressources humaines

Les procédés de gestion des ressources humaines sont traditionnels et préconçus. Ils découlent d'un même centre d'inspiration, évacuant ainsi toute relation de pouvoir entre organes d'une même entreprise, entre entreprises de la collectivité nationale et toute valeur ajoutée qui pourrait en découler. Dans ce cadre, les outils mis en pratique n'apparaissent que comme une simple expression opérationnelle du discours juridico-politique en vigueur.

Les pratiques de recrutement sont un exemple édifiant. Le pourvoi de postes nouveaux ou rendus vacants au sein de l'entreprise est régi par les dispositions relatives à la loi n°78 12³ portant Statut Général du Travail, à la loi n°82 06 relative aux relations individuelles du travail et du décret n°82 302 pris pour son application. La procédure interne élaborée par la direction des ressources humaines pour servir de vade mecum⁴ aux

¹ Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc, article n°27

² Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc, article n°27

³ Yanat Z, « Démarche ethno méthodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et la limite de l'objet de la GRH », Actes du colloque de l'AGRH, Lille, 1992.

⁴ Cerdin.J.L, gérer les carrières, Vade-mecum, paris management et société, 2000.

gestionnaires du personnel est conçue, de telle sorte, que ces derniers n'aient pas besoin d'interpréter la loi. On le fait pour eux. Qu'il s'agisse, par exemple, des conditions de recrutement, du planning de recrutement ou de recherche de candidature. On assiste à « une véritable internalisation » du droit du travail. Cependant, pour ce qui est des conditions de recrutement, il doit être tenu compte des priorités reconnues par les lois et règlements en vigueur en faveur des moudjahidines (combattants), ayants droit, veuves de chouhada (martyrs), ainsi que, des travailleurs handicapés. Chose qu'on retrouve aussi au sein de l'ENIEM est qui est stipulée sous forme d'articles dans son règlement intérieur.

D'autre part, il faut également prendre en considération les droits spécifiques de la femme au travail, conformément à la réglementation en vigueur. Les travailleurs de plus de cinquante ans ne peuvent être recrutés sur des postes comportant des travaux pénibles, dangereux ou insalubres. Le planning de recrutement s'appuie sur des principes réglementaires selon lesquels :

- tout recrutement a pour objet de pourvoir uniquement un poste vacant ;
- le contrat de travail est, en règle générale, à durée indéterminée.

Toutefois, recruter revient alors à admettre au sein de l'entreprise un travailleur supplémentaire destiné à y rester pendant toute une carrière. Ainsi, il importe aux services gestionnaires d'apporter tout le soin nécessaire au déroulement de cette opération suivant un « planning rigoureux ». L'établissement et le respect de ce planning permettront d'éviter les erreurs de recrutement dues généralement à l'obligation de recourir à des recrutements par à coups pour pouvoir respecter des délais, parfois, trop courts pour le pourvoi de postes. Mais aussi, de cerner les périodes nécessaires aux différentes phases de l'opération de recrutement et de pouvoir fournir à l'entreprise une main d'œuvre satisfaisante, en temps, opportun. En ce qui concerne la recherche de candidatures, les procédures sont figées : la recherche de candidats pour le pourvoi des

postes par voie externe est soumise à publication et à l'organisation de concours, examens et/ou tests¹.

Pour conclure sur cet exemple algérien, nous soulignons qu'il relate le cas d'une gestion des ressources humaines « confisquée » par la politique qui dicte, à travers la seule discipline juridique, ce qu'il convient de faire pour administrer les salariés comme on administre des « choses », de simples « objets » de calcul économique.

2.3.4. La gestion des ressources humaines à l'ENIEM :

La gestion des ressources humaines à l'ENIEM est, de plus en plus, prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour bien l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines, financière et matérielles. Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, on ne peut pas nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, on voit bien l'existence d'une direction de ressources humaines. Qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ses ressources humaines.

En effet, quand on parle de la gestion des ressources humaines, il est inévitable de ne pas évoquer le service des ressources humaines, qui a pour objectif de, gérer la rémunération (paie), gérer la formation et l'emploi (personnel). Pour ce dernier objectif, l'entreprise suit le mode de formation par existence de manque, qui est stipulé par la loi des 80/20². En l'occurrence, la personne doit disposer de 80% de compétences pour prétendre à la formation et pour ce qui est des 20% autres, elles seront comblées par la formation. Dans l'intérêt de former, l'entreprise dispose de trois salles de formation et de formateurs internes qualifiés dans différents domaines, à l'exemple, du dessin industriel et solide. Toutefois, si elle ne dispose pas des compétences pour les former à l'interne, elle fait recours à la formation externe. La réussite de la formation est évaluée par un spécialiste du domaine. En général, les formations effectuées par l'entreprise atteignent

¹ Yanat Z, Flexibilité de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise socialiste algérienne. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, 1987.

² Le responsable du service des ressources humaines de l'unité cuisson.

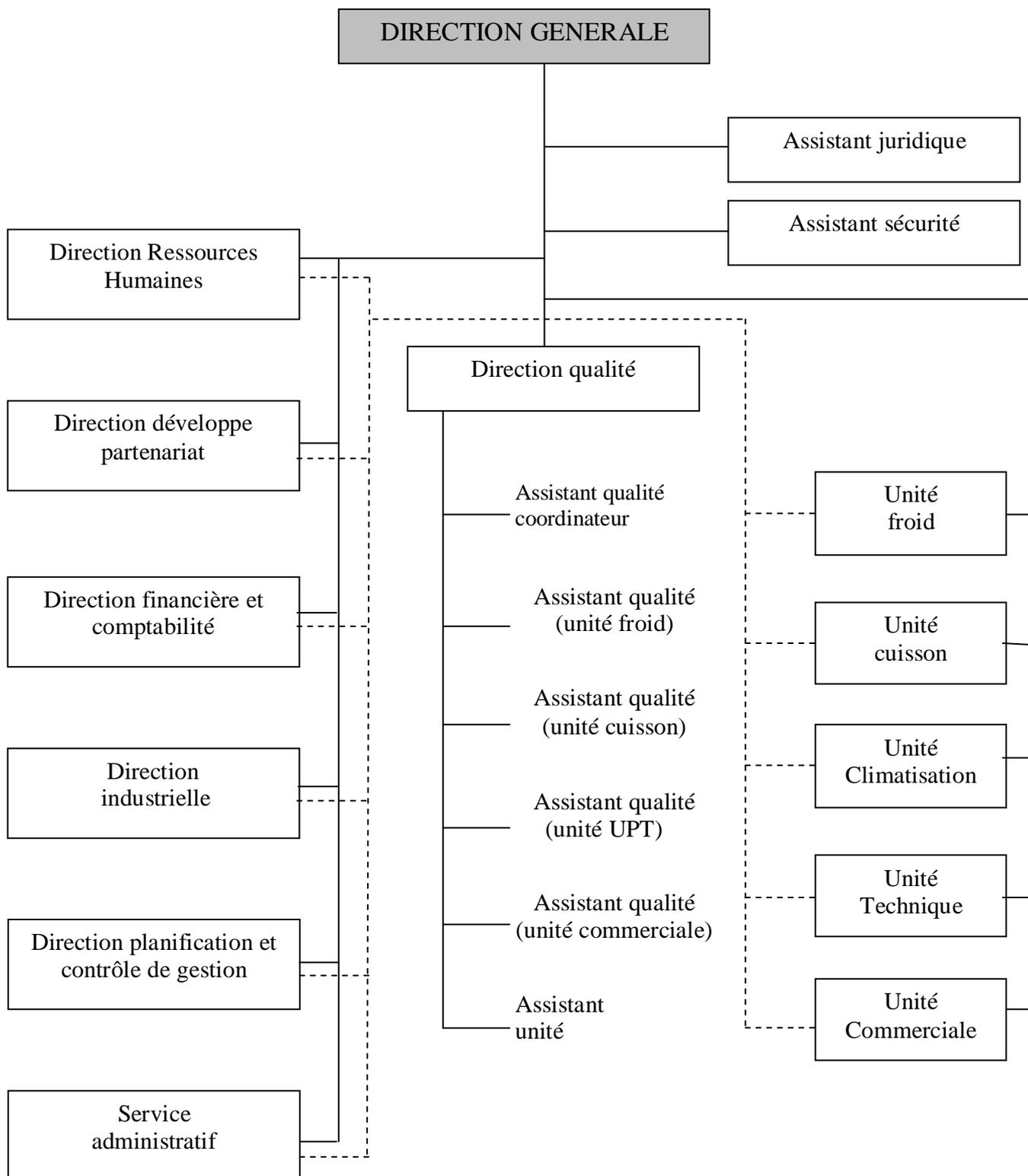
leur objectif à 90%¹. Aussi, le service des ressources humaines a pour objectif de, gérer les moyens généraux ainsi que le personnel.

Cependant, il reste beaucoup de progrès à faire dans ce domaine pour cette entreprise. Mais on souligne comme même, qu'elle est sur la bonne voie si elle continue à innover dans ce domaine, et élaborer des pratiques qui seront de plus en plus adéquates au cadre de l'entreprise elle-même, et surtout, au cadre du pays. Après tout, même la gestion des ressources humaines est un état d'esprit et une culture², qui est propre à chaque entreprise. A cet effet, les entreprises qui atteignent leurs objectifs sont celles qui allouent et utilisent des pratiques compatibles à leur environnement. En général, c'est celles qui arrivent, à avoir, un accord, une adhésion et une satisfaction de son personnel.

¹ Responsable des ressources humaines.

² Cadre supérieur de l'ENIEM.

Figure n°04 : L'organigramme de l'ENIEM ¹



Actuellement l'entreprise ENIEM est constituée de :

¹ Source : Document ENIEM, 2006.

Direction générale : elle s'occupe de l'orientation et la supervision de l'ensemble des unités de l'entreprise : la direction est subdivisée comme suit :

- Direction de planification stratégique et organisation ;
- Direction du développement industriel ;
- Direction d'exploitation ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Unité froid (UF) : production de réfrigérateurs et congélateurs ;
- Unité cuisson (U. Cuis) : Production de cuisinières ;
- Unité climatisation (UCL) : Production de climatiseurs ;
- Unité prestation technique (PT) : service après vente, entretien et réparation ;
- Unité commercial (UC) : Commercialisation des produits ENIEM.

2.3.5. Etude quantitative de système de ressources humaines de l'ENIEM :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager dispose d'un large effectif près de 2028 employés selon les propos des cadres interrogés, éparpillé sur les deux principales unités. La première est une unité d'exploitation composée par trois sous unités productives (froid, climatiseur et cuisson). La seconde est chargée de faire le lien avec les partenaires externes (clients, fournisseurs et sous-traitants) mais aussi, prendre en compte tout l'aspect logistiques (systèmes d'information, la bureautiques.. etc.)

L'évolution des effectifs de l'ENIEM par catégorie socio professionnelle pour l'année 2011 est représentée comme suit :

Tableau n°08 : l'évolution des effectifs de l'ENIEM par catégorie socio professionnelle

années CSP	2009	2010	2011
Cadre supérieur	53	51	55
Cadre administratif	270	277	282
Agent de maîtrise	556	538	564
Agent d'exécution	1213	1120	1127
Total	2092	1986	2028

Source : documents internes, ENIEM, 2011.

Nous remarquons à la lumière des chiffres exposés dans ce tableau, que l'entreprise a géré son portefeuille humain, en procédant, à des promotions, ceci est dans le but de redynamiser le capital humain qui s'est vu diminuer. Suite au départ massif à la retraite des anciennes compétences, qui ont collaboré à rendre l'ENIEM un fleuron de l'industrie nationale pendant de longues années.

Nous traitons dans les deux prochains tableaux, l'évolution des départs en retraite endommageant par conséquent, les compétences de l'entreprise, mais aussi, les moyens entretenus par cette même entreprise pour combler ces départs en incorporant un sang neuf à leur structure par le biais de plans de recrutement sélectifs qui consistent à redonner à l'ENIEM une autre dimension. Toutefois, le recrutement effectué a touché à des postes clé tels la gestion des processus et la gestion de l'environnement.

Tableau n°09 : le nombre de départs en retraite par CSP

années CSP	2009	2010
Cadre supérieur	11	08
Cadre administratif	42	41
Agent de maîtrise	112	80
Agent d'exécution	136	137
Total	301	266

Source : documents internes, ENIEM, 2011.

Tableau n°10 : le nombre de recrutement par CSP

années CSP	2009	2010
Cadre supérieur	01	05
Cadre administratif	03	29
Agent de maîtrise	02	16
Agent d'exécution	72	125
Total	78	175

Source : documents internes, ENIEM, 2011.

La comparaison entre les deux tableaux révèle la volonté de l'entreprise à actualiser son encadrement, en termes, de compétences et cela pour guider les projets en perspectives.

L'année 2010 a été celle des grands chantiers et de vision stratégique orientée vers des domaines créateurs de richesses et de valeur ajoutée, tel, la gestion du capital humain à travers des systèmes d'évaluation objectifs qui coordonnent avec la politique globale de l'entreprise, qui converge vers des seuils de compétitivité très importants. Il faut préciser que certaines anomalies ont été observées comme :

- Le faible écart entre les départs en retraite et ceux recrutés (-03 pour les CS, -12 pour les CA, -12 pour les AM et -66 pour les AE)
- La suppression de la polyvalence a freiné la genèse de nouvelles compétences et déstabilisé les processus d'apprentissage en groupe.
- L'absence de modulation des salaires en fonction de performance.

Section 03 : Présentation des différentes procédures de la gestion des carrières

3.1. Les procédures d'instauration de la gestion de carrière avec document et selon la convention et le règlement intérieur

3.1.1. La gestion prévisionnelle et le recrutement

La gestion prévisionnelle sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les démissions, les promotions et dans le cas de licenciement, ce sont des situations de départ des salariés qui causent un manque de ressources humaines. Elle se fait à base d'un tableau de bord qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants.

Une fois le nombre précis, l'entreprise fait appel tout d'abord au marché interne pour chercher les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion ou avancement. Si l'entreprise ne trouve pas les compétences qui répondent aux exigences, elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences.

Cependant, on retrouve que ces deux dernières années l'entreprise souffre d'un manque de compétence du, à une défaillance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences¹. Du fait, qu'elle n'a pas pris en compte les personnes susceptibles de prendre leur retraite à l'âge de 50 ans et avec 21ans de service, ainsi que celles qui ont atteints l'âge légal de départ en retraite, à savoir, les 60ans avec 32 ans de service. Chose qui a été démontrés dans les tableaux cités ci-dessus.

3.1.2. Les éléments relatifs à la gestion des carrières selon les articles « ENIEM » :

Le recrutement :

Article 29 : le recrutement du personnel dans l'entreprise doit avoir pour objectif de pourvoir à une vacance de poste ou une création d'emploi. Toute action

¹ Cadre de l'ENIEM

de recrutement doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de production d'organisation et de développement définis par l'entreprise.

Article 31 : est nulle et de nul effet toute disposition prévue au titre de la présente convention collective ou d'un accord collectif ou d'un contrat de travail, de nature à assoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat.

Article 32 : nul ne peut être recruté par l'entreprise pour un poste donné s'il ne remplit pas les conditions d'accès au poste, et s'il ne fournit les titres et diplômes justifiant de ses aptitudes et capacités professionnelles pour occuper ce poste.¹

Article 33 : le pourvoi d'un poste de travail se fait en priorité par voie interne dans le strict respect des exigences du poste et par voie de recrutement externe lorsque les possibilités internes sont épuisées.²

Article 35 : à compétences et qualifications équivalentes et si les intérêts de l'entreprise sont préservés, les postes de travail vacants sont ouverts selon les priorités suivantes :

A un enfant soutien de famille ou la veuve d'un travailleur décédé ;

A un enfant soutien de famille d'un travailleur retraité ou en incapacité totale de travail ;

Aux moudjahidines, veuves et enfants de chouhadas ;

Aux travailleurs licenciés, suite à une opération de compression d'effectifs réalisée conformément aux dispositions légales en vigueur ;

Aux apprentis formés par l'entreprise.

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

² Idem.

Article 9 : tout travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai dont la durée est fixée dans le contrat de travail conformément à la convention collective.

L'intérim :

Article 79 : l'intérim consiste en l'occupation temporaire d'un poste de travail supérieur vacant, ou en remplacement d'un titulaire du poste, dont l'absence conjoncturelle est limitée dans le temps.

Article 81 : lorsqu'il s'agit de procéder à un remplacement à titre temporaire pour une période limitée du titulaire d'un poste, l'entreprise se réserve le droit d'enclencher la procédure d'intérim pour les périodes maximales suivantes :

Maitrise 4mois ;

Encadrement 6mois ;

Encadrement supérieur 9mois.

Article 83 : la période d'intérim cesse de produire automatiquement ses effets à la date de son expiration.

La mutation

Article 61 : la mutation consiste en un déplacement d'un travailleur consécutif à un changement de poste, que ce changement de poste ait lieu à l'intérieur d'une même unité ou entre deux unités de l'entreprise. La mutation ne peut avoir lieu que dans le cadre de la publication des postes vacants, telle que définie par la réglementation interne.

Article 62 : la mutation d'un travailleur peut intervenir sans changement de catégorie, tout comme elle peut se traduire par une promotion, lorsque le travailleur concerné est appelé à occuper un poste de niveau de qualification supérieur.

Article 63 : la mutation peut également avoir lieu, hors publication, à l'initiative de l'employeur pour nécessité de service, ou à la demande du travailleur

en fonction de ses qualifications professionnelles et selon les possibilités de l'entreprise.

Article 64 : le travailleur qui fait l'objet d'une mutation pour raison de service, en tout lieu d'activité de l'entreprise, sur un poste de travail correspondant à sa qualification est tenu de l'accepter. Toutefois, cette mutation ne doit en aucun cas constituer une sanction, ni être un déclassement fonctionnel ou catégoriel.

La réintégration

Article 65 : la réintégration est la réadmission du travailleur dans les effectifs de l'entreprise, suite à une suspension de la relation de travail.

Article 66 : la réintégration du travailleur est de droit pour les cas de suspension de la relation de travail prévus par la présente convention collective. Elle a lieu sur le poste de travail d'origine du travailleur ou à un poste équivalent.¹

La réaffectation

Article 54 : la réaffectation consiste en un changement de poste du fait de l'employeur ; elle ne peut intervenir que dans les cas suivants :

A une inaptitude physique médicale attestée ;

Suite à une mesure disciplinaire ; A la demande du travailleur.

Article 57 : la réaffectation due à une rétrogradation consiste en une affectation à un poste de moindre qualification et à la baisse de la rémunération.

La rétrogradation ne peut s'effectuer que dans les cas suivants :

Suite à une mesure disciplinaire ;

Sur demande de l'intéressé.

¹ Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

La formation

Article 87 : l'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de recyclage, de perfectionnement de spécialisation au bénéfice de ses travailleurs. Ces actions visent à :

Satisfaire des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;

Permettre d'accroître le niveau de connaissance des travailleurs ;

Perfectionner les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;

Faciliter la promotion interne des travailleurs ;

Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise ;

L'entreprise est en outre, tenue d'initier des actions d'apprentissage, conformément aux dispositions de la loi sur l'apprentissage.¹

Article 88 : les actions de formation, de perfectionnements, établies sur la base des besoins de l'entreprise, font l'objet d'un plan annuel ou pluriannuel et doivent être soumis pour avis au Comité de Participation, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Article 92 : le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement non initiés par l'entreprise peut bénéficier sous réserve de l'accord de l'employeur d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder les six heures par semaine ou d'une mise en disponibilité.

Article 94 : les résultats obtenus à l'issue d'une formation ou d'un recyclage constituent des paramètres déterminant pour l'évaluation du mérite à l'occasion de la sélection pour l'avancement ou la promotion.²

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

² Idem.

L'avancement

Article 67 : l'avancement sanctionne le mérite professionnel du travailleur confirmé durant sa carrière professionnelle. Il tend à récompenser l'accroissement du savoir-faire et de l'expertise, la qualité du travail et l'expertise professionnelle.

Article 68 : les résultats de l'entreprise déterminent l'opportunité d'octroyer un avancement au mérite professionnel.

Article 69 : l'avancement intervient annuellement sur proposition de la hiérarchie habilitée à cet effet. Toutefois, cet avancement peut intervenir avant terme pour les travailleurs les plus méritants.

Article 70 : l'avancement horizontal au titre du mérite professionnel est distinct et indépendant de la valorisation de l'ancienneté.

La promotion

Article 72 : la promotion dans l'entreprise sanctionne une élévation dans la hiérarchie professionnelle. Elle peut intervenir au sein de la même filière ou d'une filière à une autre.

Article 75 : la promotion est fonction de l'aptitude et du mérite de l'agent permanent confirmé à occuper un poste de travail supérieur au sien. Toute promotion est subordonnée aux conditions impératives suivantes :

Existence d'un poste vacant ;

Respect des exigences du poste.

Article 76 : ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

L'année précédente pour les fautes du 1^{er} degré ;

Les deux années précédentes pour les fautes du 2^{ème} degré ;

Les trois années précédentes pour les fautes du 3^{ème} degré.

Article 77 : outre la condition prévue à l'article précédent, le taux d'absentéisme est un critère déterminant dans le choix du travailleur à promouvoir.

Article 78 : une procédure interne à l'entreprise fixera les modalités et les conditions pratiques du système de promotion.

Le redéploiement

Article 58 : le redéploiement consiste en une affectation obligatoire d'un ou plusieurs travailleurs pour des impératifs de production et/ou d'un changement et aménagement organisationnel.

Article 59 : l'entreprise peut procéder à un redéploiement d'un ou plusieurs travailleurs à d'autres postes de travail correspondant à leurs capacités et aptitudes professionnelles au sein même d'une structure ou ligne de production ou inter-structures, interlignes de production en inter-unités.

3.1.3. Les procédures de motivation avec documents internes et selon le règlement intérieur :

Pour inciter le travailleur à fournir un meilleur rendement, plus de rentabilité, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un climat de travail favorable. A cet effet, l'ENIEM utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés.

La rémunération :

La rémunération représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation, sans elle, il est difficile de faire travailler un individu¹.

Article 289 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

Article 290 : le système de rémunération est une contre partie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.

Article 292 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

Un système de classification professionnel ;

Une grille des salaires ;

Un système multiforme de primes et indemnités.

Article 294 : la grille des salaires catégorielle, correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous forme d'échelons) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise¹.

Article 295 : le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;

L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulière liées aux conditions de travail ;

Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

La communication

La communication est très importante entre les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle est guidée par la convention collective et le règlement intérieur qui contiennent :

Les droits et obligations des deux parties ;

¹ Règlement intérieur, ENIEM, avril, 1996.

Les procédures de conciliation des conflits ;

Les procédures de réclamation des problèmes.

Article 2 : la convention collective a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail, les conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs salariés de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager par abréviation « ENIEM »¹.

La communication donne l'espace à l'employé de s'exprimer, d'avoir l'occasion de réclamer ses droits. Elle aide le travailleur à exercer son emploi d'une bonne manière pour qu'il n'y ait pas de problèmes et de conflits au niveau de l'organisme.

Article 242 : dans le cadre de la prévention des conflits de travail, l'employeur et les représentants des travailleurs sur les lieux de travail respectifs conviennent d'organiser des réunions ordinaires de travail mensuelles à l'effet de procéder à l'examen et au traitement des problèmes socio professionnels et des conditions générales de travail recensés de part et d'autre durant la période considérée.

L'hygiène et sécurité

Article 48 : les règlements consignés et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif par l'ensemble des travailleurs.

Article 58 : conformément aux dispositions légales des commissions d'hygiène et de sécurité, doivent être constitué :

Deux à cinq membres représentant l'employeur ;

Deux à cinq membres représentant les travailleurs ;

Le médecin de travail ;

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

L'organisme doit mettre à la disposition des travailleurs les moyens de protections et les obliger à les respecter.

Article 62 : tout travailleur désigné est tenu de participer aux actions de formation, perfectionnement, recyclage, séminaires et séances de sensibilisation dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité.¹

3.2. La pratique (l'application) de gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager

Tout au long de cette section, nous allons essayer de traduire un ensemble de document relatif à l'application de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, qu'on a pu obtenir du service des ressources humaines de l'unité cuisson.

3.2.1. L'application gestion des carrières :

3.2.1.1. La fiche de carrière :

La gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager se base sur un certain nombre d'éléments, tel que, l'analyse de la fiche de carrière de la personne. Qui contient un ensemble d'informations, telles que, le matricule, la date d'entrée en fonction, numéro de poste, la catégorie, l'échelon, la fonction, ainsi qu'un ensemble d'informations sur les formations et diplômes de l'intéressée, comme le niveau, le type, la spécialité de formation, et la date.

Cependant, il ya un volet réservé à la carrière hors entreprise et un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des informations sur les événements², emplois occupés, catégorie, échelon et date d'événement. Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes³, matricules, codes, spécialité de formation, école, et dates des séminaires.

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.

² : Quand on parle d'événement, on fait référence au recrutement, mutation, promotion...etc.

³ : Thème : fait référence à des séminaires sur la norme ISO 9001/2000 ou risques chimiques...etc.

Enfin, cette fiche contient un ensemble d'information relatif aux compétences de l'individu et de ses évolutions et diplômes. (Cette fiche est représentée en annexe)

3.2.1.2. La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1(annexe n°02)

Cette fiche¹est d'un impact décisif sur la possibilité de promotion ou non du salarié. Elle est sous forme d'un tableau que les responsables appellent le tableau comparatif. A travers, ce dernier la comparaison se fait pour sélectionner la personne compatible au poste à pourvoir. Toutefois, il ya deux fiches de ce genre, la première doit être rempli par le responsable directe de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points, à travers lesquels, on aura un 20/20 au final et qui sont comme suit :

- ❖ Le nom et prénom de l'intéressé,
- ❖ Appréciation/ spécialité du diplôme sur trois (03) points ;
- ❖ Nombre de points/ expérience, filière ou spécialité sur trois (03) points ;

Comme elle contient un volet d'aptitude de la fiche d'emploi qui est en relation directe avec le poste sollicité et qui contient à son tour un ensemble de points qui sont comme suit :

- ❖ Le sens de la supervision ;
- ❖ Esprit d'initiative ;
- ❖ Sens de l'organisation sur deux (02) points ;
- ❖ Esprit d'équipe sur deux (02) points.

Ainsi que trois autres rubriques qui sont en relation avec les points suivants :

- ❖ Disponibilité sur trois (03) points ;
- ❖ Appréciation hiérarchique globale sur trois (03) points ;
- ❖ Un total de points sur vingt (/20).

¹ Fiche d'appréciation des candidats à la promotion, ENIEM/DRH, instruction n°216 du 10/03/2010.

3.2.1.3. La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°2 (annexe n°02)

Cette fiche¹ sera remplie par le service des ressources humaines de l'unité de l'intéressé, celle-ci aussi est constituée d'un ensemble de rubriques notées et qui sont comme suit :

Au premier, lieu nous avons le poste, le numéro de poste (n°), le service, le département et la date.

Ainsi qu'un ensemble d'autres points, tels que :

- ❖ Le nom et prénom ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation de base ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation universitaire ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation professionnelle ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'expérience professionnelle ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la discipline ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'assiduité ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'expérience de la filière ou spécialité ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'appréciation hiérarchique ;
- ❖ Nombre total des points ;

Puis, en fonction du nombre total des points, ils sélectionnent les trois premiers qui émergent. En général, c'est le premier émergé qui est promu. Mais il ya des cas d'exception où, par exemple, on privilégie le deuxième ou le troisième sélectionné. Dans ce cas, le responsable doit motiver son choix par un ensemble d'arguments qui doivent être convaincants et persuasifs, pour assurer la bonne continuité de la procédure de promotion, palier les risques de tension et de mal entendus. Toutefois, le premier émerger ouvre droit à des explications et le responsable est tenu de répondre à ses interrogations et être argumentatif, persuasif et surtout, objectif dans son choix, qui ne doit être incité que par l'intérêt général de l'entreprise et sans aucune finalité personnelle ou jugement subjectif.

¹ Fiche d'appréciation des candidats à la promotion, ENIEM/DRH, instruction n°216 du 10/03/2010.

Cependant, selon l'**Article 76¹** : ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

- L'année précédente pour les fautes du 1^{er} degré ;
- Les deux années précédentes pour les fautes du 2^{ème} degré ;
- Les trois années précédentes pour les fautes du 3^{ème} degré.

Enfin, dans chaque fiche d'appréciation des candidats à la promotion doit figurer le nom de l'évaluateur, sa fonction et sa signature pour laisser une traçabilité de l'événement et pour le formaliser et le justifier.

3.2.2. Formulaire de mutation interne/ promotion (annexe n°02)

Ce formulaire² aussi est constitué d'un ensemble de données relatives à la situation globale de l'intéressé et comme les fiches de promotions, il est réparti en rubriques informatrices, qui sont comme suit :

Premièrement, le nom, prénom, matricule, ainsi que, date de recrutement et période d'essai par mois ;

Deuxièmement, une rubrique portant des informations sur les anciennes situations de l'individu, qui sont traduites par, la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés ;

Troisièmement, un volet sur la situation proposée et qui contient à son tour les données suivantes : la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés.

Cependant, un volet est réservé à l'avis clairement formulé de la hiérarchie de l'ancienne situation et un autre avis à l'avis clairement formulé par la hiérarchie de la situation proposée.

¹ Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995, p37.

² Formulaire de mutation interne/promotion, unité cuisson/ DRH/ EMPLOI, ENIEM.

Enfin, nous avons un onglet réservé à l'avis du responsable des ressources humaines avec date et signature et un autre onglet réservé à la formulation de l'avis du directeur d'exploitation comportant, bien évidemment, date et signature.

3.3. Conditions d'instauration de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager

3.3.1. Les raisons qui expliquent le développement de la notion de carrière

3.3.1.1. La carrière est un contrat implicite :

Il est possible de comprendre le développement des pratiques de la gestion des carrières comme correspondant à un moment daté de l'état du marché de travail et de l'environnement de l'entreprise.

Dans le cas où l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par cette notion de carrière. On constate que le personnel d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire de ces politiques de gestion des carrières formalisées et organisées sur une période de près de trente ans (30). Depuis les années 1960 jusqu'au début de 1990, on peut considérer la carrière comme étant l'expression d'un contrat implicite entre les entreprises et les cadres. En raison d'une certaine pénurie de personnel qualifié, les entreprises ont été amenées à fidéliser leur personnel, quelles avaient du mal à recruter, tout en exigeant de lui une forte implication, par le biais d'assurance d'une carrière évolutive selon les objectifs du personnel mais tout en servant l'entreprise.

Cependant, l'entreprise garantie aux cadres qui ont accepté de s'impliquer davantage, voire d'identifier leur réussite à celle de l'entreprise un déroulement de carrière satisfaisant. Ce contrat implicite mis en évidence sur les règles de formation des salariés, trouve en partie sa légitimité dans les rapports entre appareil éducatif et celui de production. Du fait, que l'employeur doit supporter des coûts dits de transaction pour disposer d'une main d'œuvre qualifiée et efficace (recrutement et formation) qu'il a intérêt à conserver le plus longtemps possible. Il peut atteindre cet objectif au moyen d'une rémunération plus élevée que le marché, ou en offrant des

possibilités de progression et de carrière comme le suggère la théorie économique des marchés internes¹.

3.3.1.2. La mobilité comme mode de régulation dans les marchés internes

Parmi les différentes théories économiques qui se sont penchées sur le fonctionnement du marché de travail ainsi qu'à ses conséquences sur les stratégies des firmes en matière de gestion des ressources humaines. La théorie des marchés internes, nous donne des éclaircissements sur la place de la carrière dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Cette théorie définit le marché interne comme étant une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation de travail sont déterminés par un ensemble de règles et de procédures administratives. A contrario, de ce qui se produit dans le marché externe, où les règles de rémunération, d'allocation et de formation de la main d'œuvre sont déterminées par des variables économiques. Les règles en vigueur sur le marché interne sont directement produites par les dirigeants de l'entreprise.

L'émergence d'un tel marché s'explique par trois raisons essentielles :

- L'existence des qualifications spécifiques ;
- L'apprentissage sur le tas ;
- La coutume produite par les collectifs de travail.

En réalité, ces trois raisons sont liées. La spécificité des qualifications résulte principalement des rapports entre technologie et organisation de travail, de sorte, que les qualifications requises ne sont pas disponibles sur le marché du travail. Toutefois, l'entreprise elle-même contribue à les former, en partie, par l'apprentissage sur le tas, qui favorise la transmission du savoir productif partagé entre les membres des groupes de travail spécifiquement produites par et pour l'entreprise. Ces qualifications ne sont pas transférables à d'autres entreprises. Dans le but de rentabiliser les investissements dans le domaine de la formation des salariés, les

¹ SEKIOU, BLONDIN, FABRI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, gestion des ressources humaines, 2ème Edition De Boeck, 2007.

entreprises sont, donc, amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes. Au final, les règles et procédures du marché interne sont donc élaborées dans ce but. Elles visent à fidéliser les salariés en leur offrant des opportunités et possibilités de promotion et des rémunérations, suffisamment, attractives. La stabilité du personnel ainsi obtenue, favorise, la construction de groupes sociaux à l'origine de la coutume sur le lieu de travail.

Aussi, les règles organisant le fonctionnement du marché interne sont également recherchées par les salariés car elles sont garantes, à la fois, de la sécurité d'emploi, ainsi que, d'une certaine équité. Ces règles en majeure partie coutumières, sont souvent porteuses d'un continu d'éthique (la morale), elles contribuent aussi à la socialisation des nouvelles recrues, ce qui assure leur pérennité.

Enfin, cet intérêt partagé entre employeurs et salariés, permet de conclure que l'organisation des marchés internes se justifie par la corporation qu'elle permet entre les agents économiques.

3.3.2. Les différentes procédures de la gestion des carrières

3.3.2.1. Les procédures de base

3.3.2.1.1. Le recrutement :

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

- ❖ Faire une annonce au moins dans deux quotidiens nationaux ;
- ❖ Recueillir les candidats retenus pour un test de sélection ;
- ❖ Etablir un contrat temporaire et une fiche d'entrée en fonction ;
- ❖ Etablir une décision de recrutement ;
- ❖ Soumettre le candidat à une période d'essai réglementaire ;
- ❖ Notification par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.

Le contrat temporaire a une période de six mois (cette période varie selon les besoins) renouvelable à la fin de cette durée¹.

Le contrat de travail doit être conforme aux dispositions légales en vigueur, à celle de la présente convention collective et aux procédures internes de l'entreprise. Il doit prévoir notamment :

- La raison sociale de l'entreprise ;
- L'identité du travailleur ;
- Le poste de travail concerné ;
- Les éléments de la rémunération ;
- La période d'essai ;
- La nature de contrat (déterminé ou indéterminé).

3.3.2.1.2. La formation et ses objectifs :

Les services des ressources humaines proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme à titre d'exemple : les objectifs personnels de carrière des salariés. On peut souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

- Assurer l'adéquation et compatibilité entre les capacités et connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés aux postes adéquats ainsi qu'au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;

¹ Le code de travail algérien, 2001-2002.

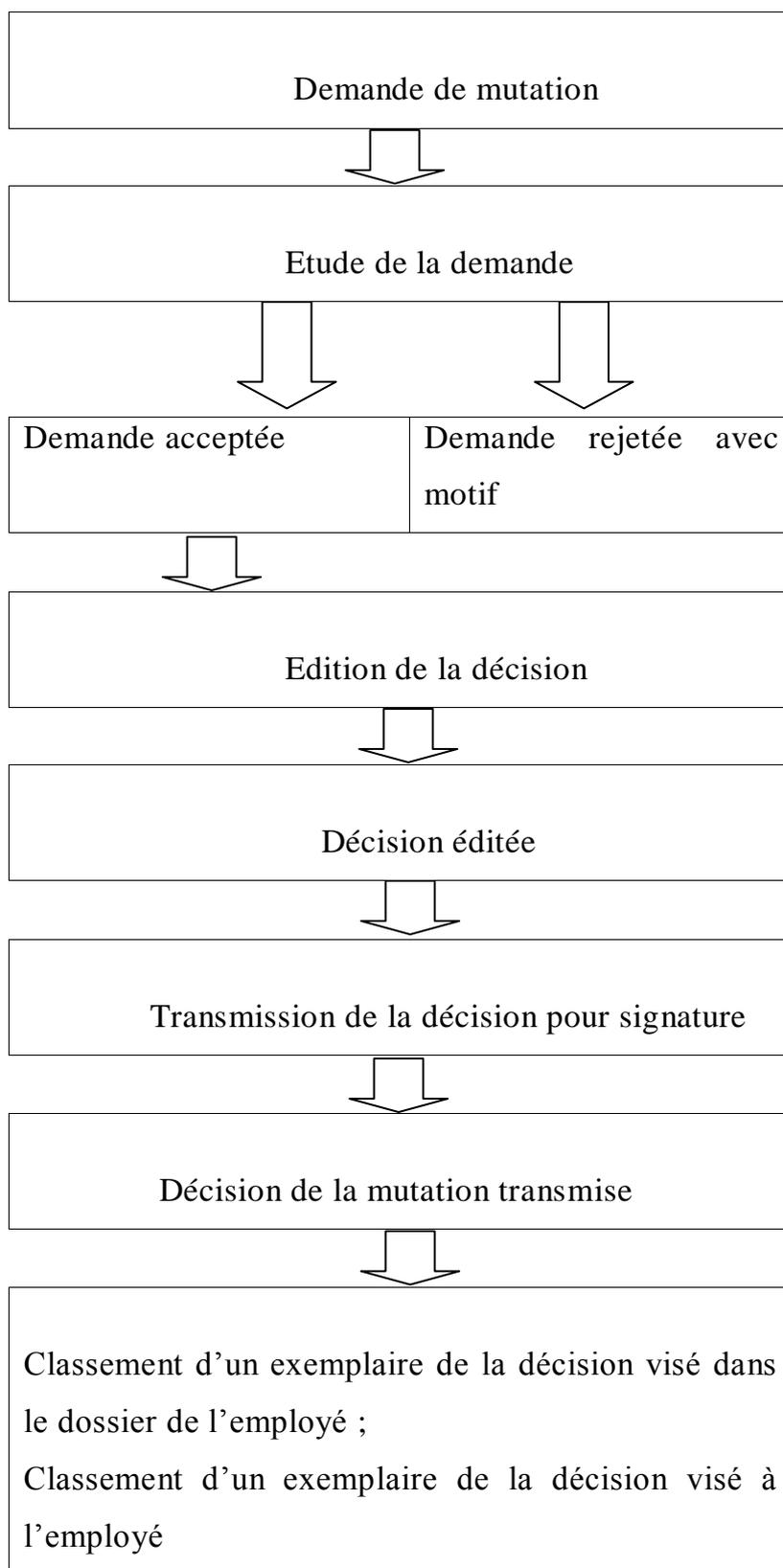
- La formation est le suivi de l'évaluation du progrès technique, en l'occurrence, l'adaptation aux nouvelles techniques de gestion et techniques de gestion ainsi que les nouvelles techniques de production.

3.3.2.1.3. La mutation :

Une demande de mutation peut provenir de la hiérarchie ou de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des deux structures et de la direction.

Toutefois, la décision sera établie en deux exemplaires (l'intéressé et le service d'emploi et de formation), dans le cas où, la mutation est faite dans deux structures différentes, elle sera établie en cinq exemplaires, à savoir, structure prenante, l'intéressé, structure cédante, gestionnaire emploi et formation et gestionnaire personnel et paie.

Figure n°05 : Décision de mutation



Source : service des ressources humaines de l'unité cuisson.

3.3.2.1.4. La réintégration :

A la fin de la mise en disponibilité l'intéressé doit formuler une demande de réintégration au moins de trente jours avant la fin de la période prévue dressée au responsable de l'unité exprimant son intention de reprendre son travail à la date de reprise prévue.

3.3.2.1.5. L'intérim :

L'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe, en bénéficiant des primes et des indemnités liées au nouveau poste.

3.3.2.1.6. La promotion :

C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités.

La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas. Cependant, tout travail promu est soumis à une période d'essai au nouveau poste dont les périodes sont comme suit¹ :

- Agent d'exécution : deux mois ;
- Agent de maîtrise : quatre mois ;
- Encadrement : six mois ;
- Encadrement supérieur : neuf mois.

Cependant, si le travailleur est confirmé dans ses nouvelles fonctions, il reçoit une décision de confirmation au nouveau poste. Dans le cas inverse, il est réintégré à son poste d'origine où à un poste de qualification professionnelle équivalente.

Alors que dans le cas d'une mutation promotion inter-unité, l'unité prenante est tenue de positionner l'agent infirmé à un poste équivalent à la classification d'origine. Si à l'issue de la période d'essai aucune notification n'est adressée à

¹ Le code de travail algérien, 2001-2002.

l'intéressé celui-ci est confirmé de fait et reçoit une décision de confirmation établie par l'autorité habilitée à cet effet.

3.3.3. Les outils de motivation du salarié :

3.3.3.1. La rémunération :

Le système de rémunération est une contre partie du travail effectué et consacré. Donc le principe est que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué, il s'articule autour de trois grands axes :

- Le système de classification professionnelle ;
- Une grille des salaires ;
- Un système multiforme de primes et d'indemnité ;

Le système de classification des postes de travail exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit par une nomenclature de ces postes.

La grille de salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre une évolution horizontale (sous forme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel proposé à chaque salarié de l'entreprise.

3.3.3.2. La communication :

Elle est importante au sein de l'entreprise, dans le but d'assurer une entente entre salariés et supérieurs et afin d'éviter les conflits au niveau de cette dernière.

La communication a pour objectif de résoudre les problèmes : « d'informer et de s'informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître éventuellement, d'expliquer et de s'expliquer » Edgar MORIN, elle est l'expression de la vie elle-même.

La communication entre les travailleurs et leurs supérieurs se représente par la convention et le règlement intérieur, chacun d'eux, a des droits et des obligations, les

procédures qu'il faut entreprendre pour régler un quelconque problème et conflit. Toutefois, ces deux documents contiennent tout ce qui concerne la relation de travail.

3.3.3.3. Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise :

Pour encourager les travailleurs à exercer leur fonction avec une meilleure manière et avec plus d'implication. L'entreprise doit faire de son mieux, afin, de créer un climat favorable et un cadre de travail sain basé sur le respect, surtout, le respect de leurs droits, pour qu'ils se sentent rassurés et protégés dans l'entreprise, et ce, par un ensemble d'éléments comme :

- Hygiène et sécurité : l'entreprise doit assurer les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires à la protection des travailleurs ainsi qu'à la médecine de travail, conformément aux dispositions légales en vigueur et du règlement intérieur
- Assurer le transport du personnel : l'entreprise l'assure en fonction de ses moyens disponibles.
- Amélioration des conditions de vie au travail : essayer d'offrir à la ressource humaine, un bon climat de travail pour laquelle puisse travailler sans avoir aucune crainte, ces conditions font partie des droits du salarié.

3.3.3.4. Les règles générales de la gestion des carrières :

- Pour chaque demande de recrutement acceptée, les candidats seront soumis à un test professionnel ;
- Pour chaque recrue on établit un contrat temporaire et une fiche d'entrée en fonction ;
- Le travailleur est soumis à une période d'essai au niveau du poste ;
- Si le travailleur promu est confirmé dans ces nouvelles fonctions, il reçoit une décision de promotion à son nouveau poste ;
- La mutation d'un travailleur peut intervenir sans changement de catégorie, tout comme elle peut se traduire par une mutation ;
- La promotion doit être formulée par une proposition de promotion faite par la structure de l'employé ;

- Toutes les demandes doivent être formulées par écrit ;
- Tout travailleur a le droit à un congé annuel d'un mois¹ ;
- La durée du congé exceptionnel est égale ou inférieure à un mois ;
- Le détachement peut également intervenir à la demande de l'employé ;
- Tout travailleur ayant déposé sa démission² ne peut quitter son poste avant l'établissement de la décision ;
- Pour chaque demande acceptée on établit une décision ;
- La démission est un droit reconnu, au travailleur de respecter la période de préavis, les délais de préavis pour démission sont fixés comme suit³ :
 - ❖ Agent d'exécution : un mois ;
 - ❖ Agent de maîtrise : deux mois ;
 - ❖ Encadrement : trois mois ;
 - ❖ Encadrement supérieur : quatre mois ;
- Tout travailleur détaché a le droit à une réintégration avant cinq ans ;
- La demande de réintégration se fait un mois avant expiration du mandat de l'employé détaché ;
- Un employé peut être appelé à assurer l'intérim d'un poste ;
- Le travailleur, pour raisons objectives peut demander une mutation ;
- La mise en disponibilité intervient de droit dans les cas suivants :
 - ❖ Pour l'accomplissement du service national ;
 - ❖ Pour élever un enfant de moins de cinq ans pour le personnel féminin ;
 - ❖ Pour les besoins de suivi médical en cas d'accident ou de maladie grave d'un enfant, du conjoint ou d'un descendant direct du travailleur ;
 - ❖ Pour effectuer des études et des recherches.
 - ❖ La mise en disponibilité est une suspension de la relation de travail pour une durée supérieure à un mois, la durée maximale est une année renouvelable dans la limite de cinq ans ;
- Le travailleur qui désire bénéficier d'une mise en disponibilité doit adresser sa demande quinze jours avant la date d'effet souhaitée ;

¹ Convention collective, ENIEM, décembre, 1995.

² Service des ressources humaines, unité cuisson, 2011.

³ Le code de travail algérien, 2001-2002.

- Le licenciement est effectué après deux mises en demeure sans réponses ;
- La mise en retraite est accordée à tout employé remplissant les conditions suivantes :
 - ❖ La durée minimale de travail est de vingt ans et âgé de plus de soixante ans pour les hommes ;
 - ❖ La durée minimale de travail est de quinze ans et âgée de plus de cinquante cinq ans pour les femmes.

3.3.4. Les freins et barrières à la gestion des carrières

3.3.4.1. Les freins structurels :

Ils se rapportent au mode de fonctionnement de l'entreprise et concernent, autant, certains principes de fonctionnement et d'organisation que l'existence de pratiques spécifiques.

Pour les dits principes, on peut faire référence, par exemple, à une tendance fréquente dans les entreprises, sans doute renforcée en période de difficultés économiques, d'accorder une importance capitale à la sécurité de leur fonctionnement. En d'autres termes, le risque devient inacceptable, ce qui freine la mobilité.

Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables cherchent à s'entourer et à encadrer les collaborateurs les plus surs, donc souvent, les plus expérimentés et familiers des responsabilités et missions qui leurs sont confiées. Ils seront dans ce cas tenus d'encourager la mobilité de ces collaborateurs. Mais comme on a accueilli de nouvelles recrues, qui présentent des dangers potentiels de moindre performance. Valoriser l'expérience au sein de l'entreprise, comme but à atteindre par chacun dans son activité, c'est donc, implicitement, dévaloriser la mobilité.

Concernant les pratiques, on peut aisément constater que l'absence de formalisation qui est souvent considérée comme une lourdeur, voire une perte de temps, peut se révéler préjudiciable à la mobilité. En effet, une culture orale développée au détriment de l'écrit, conduit à capitaliser les savoir-faire et les

expériences collectives d'un service ou d'une unité dans les têtes d'un nombre restreint de collaborateurs.

Cependant, il arrive même parfois qu'un individu¹ possède à lui seul l'essentiel des données et procédures nécessaires à la réalisation d'une mission ou d'un procédé de production. Autres, les risques liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites et de formalisation des procédures ne favorise pas les apprentissages par d'autres et constitue donc un frein à la mobilité (la traçabilité est exigée pour éviter les conflits et pour servir les générations futures).

Toutefois, le rôle de la position hiérarchique est à l'origine de pratiques ordinaires qui limitent le degré de mobilité. En effet, la plupart des freins recensés s'expriment par leurs voies. Si l'on admet que les responsables hiérarchiques sont eux même soumis à des exigences précises de la part de leur propre hiérarchie, on comprend, qu'ils ne recherchent pas toujours le développement de la mobilité de leurs collaborateurs et celle-ci est souvent synonyme de désorganisation, de surcroît de travail aussi bien pour les collaborateurs restants. Par conséquent, des difficultés supplémentaires nuisibles à la performance de l'équipe.

3.3.4.2. Les freins liés aux politiques de gestion des ressources humaines

Ils relèvent d'une conception souvent trop éclatée de la gestion des ressources humaines, lorsque chaque champ de politique sociale de l'entreprise est pensé et développé de façon autonome.

3.3.4.2.1. Le recrutement :

Les politiques de recrutement peuvent contenir des éléments contradictoires aux besoins de mobilité. Nous avons vu en quoi le choix d'une unité de gestion pertinente dans une grande entreprise, se révèle essentiel. En matière de recrutement,

¹ Cas de deux salariés responsable de la cabine qui se trouve à l'émaillage, il n'ya qu'eux deux qui maitrisent le fonctionnement de cette cabine. D'ailleurs, au principe un travailleur exposé à une nuisance élevée dans un poste donné ouvre droit de changer de poste après dix (10 ans) d'exercice dans le poste en question. Principe qui n'est pas respecté par l'entreprise (les deux personnes travaillent au même poste depuis 22ans), du fait qu'il n'ya pas de personnes capables d'assurer la relève. Ce qui nous amène à poser la question suivante : pourquoi l'entreprise n'anticipe pas leur départ et préparer la relève ? Question partagée par les deux personnes et qui avancement la défaillance du service ressources humaines, en termes, de gestion des ressources humaines et des carrières au sein de l'entreprise.

il importe de ne pas s'en tenir à la sélection du meilleur candidat pour un poste donné. Ceci suppose de ne tenir que les seules qualités requises pour la tenue du poste sans se soucier et se préoccuper de l'avenir. Or, il peut être tout à fait utile de s'interroger sur les caractéristiques des postes vers lesquels, il est possible, éventuellement, d'évoluer dans le temps. Cependant, plus la prise en compte du devenir du salarié, se fait de manière précoce, à savoir, dès son intégration l'entreprise, plus, les chances de réduire ce type de freins sont réelles et plus la politique de mobilité peut être mise en pratique. Mais ceci suppose que la décision est prise à un niveau qui permet une vision plus prospective. Ici, on peut faire référence à la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

3.3.4.2.2. La rémunération :

En matière de rémunération, par exemple, le développement de l'individualisation des salaires basé sur les performances, qu'il soit individuel ou en partie collectif, peut se révéler un obstacle à la mobilité. Le fait de quitter un service risque de se traduire par un manque de récompenses. Ne pouvant apprécier le collaborateur arrivant, le responsable peut ne pas avoir envie de le récompenser.

De manière plus globale, les freins qui s'expriment lors de la mise en œuvre des différentes politiques de gestion des ressources humaines entraînent en réalité des détournements de ces politiques dans la mesure où, ils renvoient à la question importante du partage du risque entre salariés et entreprise. Toutefois, si l'on admet que toute mobilité présente un risque pour les salariés d'échouer, puis de devoir en supporter les conséquences psychologiques, intellectuelles ou financières, la question se pose aussi du risque potentiel pour l'entreprise.

Cependant, développer la mobilité du personnel suppose qu'il puisse en tirer des avantages, faute de quoi, il se satisfera de sa situation actuelle. Le risque faisant inévitablement partie du jeu, importe que des avantages soient présentés en contre partie.

3.3.4.3. Autres barrières de la gestion des carrières :

3.3.4.3.1. L'individu :

Dans toutes les sociétés, il existe un ensemble d'individus qui la constituent. Ces derniers ont des objectifs dans la vie. Il ya des cas, où ces individus veulent obtenir tout sans rien donner en contre partie, à savoir, sans implication et contribution (progresser et évoluer dans leur carrière sans fournir d'effort). Pourtant, pour devenir expert dans un domaine donné ou évoluer dans une quelconque carrière et métier, on doit fournir des efforts et des sacrifices d'une manière ou d'une autre dans le but d'atteindre nos objectifs. Ceci est considéré comme l'une des grandes lois de la nature, où, on souligne que rien ne peut être acquis gratuitement ou sans contre partie, quelque soit la nature de la contre partie, l'essentiel, elle y est d'une façon ou d'une autre. Chose qui semble parfois omise dans notre société qui tend à devenir de plus en plus, sophistiquée.

3.3.4.3.2. Le milieu de travail :

Travailler dans une entreprise est, être entouré de différents individus, qui ont différents caractères et qui ont tout, à divers degrés, des ambitions concernant leur carrière. Ainsi, une personne à potentiel élevé risque de se retrouver victime, cause de malice de certains et de leur sentiment de supériorité dans la majorité des cas. Un individu à potentiel peut être considéré comme une menace, s'il n'ya pas de justice dans l'organisation. Il peut être confronté à un ensemble d'obstacles, dont, on peut citer :

- La difficulté pour créer et maintenir des liens interpersonnels positifs et durables avec ses collègues, son mentor ou patron ;
- De la jalousie venant des collègues de travail surtout les plus âgés¹ ;

¹ Source : cadre de l'ENIEM : un jeune diplômé a été victime d'une injustice à cause de la jalousie de son supérieur, du fait, qu'il le voyait comme une menace étant donné que le jeune est diplômé et son supérieur est dans son poste grâce à son ancienneté. D'ailleurs, l'ENIEM est confronté à ce genre de problème et que le responsable des ressources humaine qualifie de phénomène entre anciens et nouveaux diplômés (surtout avec le recrutement massif des universitaires ces dernières années) et le dilemme auquel la direction est confrontée lorsqu'elle est face à un choix entre ancienneté et diplôme. Mais d'après le responsable des ressources humaines, ils ont pu trouver un terrain d'entente. Ceci dit, quand c'est l'expérience qui est demandée, ils privilégient les anciens et quand le poste exige beaucoup plus le savoir et un niveau d'étude élevé, ils optent pour les diplômés.

- Une différence importante d'âge entre la personne concernée et ses collègues de travail peuvent engendrer des injustices.

Toutefois, il peut alors s'ensuivre une situation d'isolement ou une crise de confiance envers la personne concernée qui a tout pour apprendre et se confirmer.

3.3.4.3.3. Avenirs technologiques :

Dans le futur, plus encore qu'aujourd'hui, la puissance d'un pays se mesure à son niveau technologique, à ses efforts de recherche et de développement (R&D) et à ses capacités de production. A cet effet, l'évolution accélérée des techniques qui bouleverse de nos jours, tous les secteurs, force l'ouverture des frontières, ainsi, l'internationalisation des organisations est pour chaque pays un véritable défi. En dépit de cette situation, pour promouvoir sa carrière, chacun doit apprivoiser l'imprévu, savoir comment s'y prendre, le gérer et surtout s'adapter à lui.

De ce fait, pour faire carrière il faut changer au moins quatre à cinq fois de métier au cours d'une vie professionnelle ainsi que d'entreprise si la situation l'oblige. Toutefois, il faut avoir un ensemble de critères pour pouvoir réussir, dont, on peut citer les points suivants :

- Il faut savoir diversifier ses compétences car une tête pleine de savoir des fois n'est pas serviable ;
- Il faut être mobile et être toujours prêt à changer de poste et même au-delà des frontières ;
- Il faut se faire l'idée que l'époque où les cadres et professionnels ont évolué avec le même employeur toute leur vie est révolue.

3.3.4.3.4. Les conditions sociales :

L'une des limites les plus importantes et qui peut entraver la progression de la carrière d'une personne est son origine sociale. Prenons l'exemple d'une personne qui doit à la fois penser à sa carrière et contribuer à résoudre les problèmes familiaux de tout genre, c'est le cas, dans beaucoup de pays, où entre autre, un cadre prend en charge de nombreux parents. Ce cadre est tenu d'assurer la subsistance d'un nombre

élevé de personnes (en termes de nourriture, logement habillement, soins médicaux...etc.).

Cependant, un cadre qui a une famille en charge consacre des fois son temps et énergie à répondre à leurs besoins. De ce fait, il ne dispose pas d'assez d'énergie et temps pour s'occuper de sa carrière? Et il n'arrive pas à trouver un terrain d'entente entre carrière et vie privé ? Certes, ce n'est pas évident mais il doit trouver un compromis sinon l'évolution de carrière va être remise en cause.

3.3.4.3.5. Les barrières liées à la personne elle même :

➤ Le déséquilibre affectif :

Dans un contexte où chacun ne vit que pour soi, la carrière d'une personne ne dépend souvent que de celle-ci. L'efficacité des décisions qu'elle prend au sujet de sa carrière dépend de son équilibre affectif, cognitif, social, et surtout, de son employabilité et connaissances techniques. De ce fait, toute personne désireuse de progresser dans sa carrière doit être équilibrée dans sa globalité. L'immaturité affective entrave les communications, suscite des tensions qui génèrent des conflits, rivalités, jalousies et des désintéressements face aux tâches à exécuter dans l'entreprise.

➤ Inévitable évolution :

Au cours de sa carrière, une personne traverse des situations dans lesquelles plusieurs aspects limitent ses actions. Lors de son premier emploi, une personne peut tellement se consacrer à l'acquisition de son indépendance psychologique au travail, qu'elle perd de contact avec le développement technologique récent ou avec d'autres phénomènes liés à son domaine d'activité. Au stade de la mi carrière, la personne concernée atteint un niveau où elle commence à se poser des questions sur son avenir. Elle sent toujours le besoin de se renouveler. En période de déclin, elle est amenée à s'interroger sur deux points particuliers, à savoir, l'étendu véritable du déclin physique et intellectuel, ainsi que, le manque d'attention et d'harmonisation des besoins de l'entreprise avec ceux des employés. En période de désuétude, il

arrive souvent, qu'une personne ne pense qu'à ce qu'elle fait sur le moment actuel, sans se soucier de ce qui se passe autour d'elle.

On peut énumérer un ensemble de limites individuelles dans les points suivants :

- Le manque de connaissance de soi : ses capacités, valeurs, ambitions, buts, points forts, points faibles,...etc ;
- Le manque de confiance et d'assurance en soi ;
- Le sentiment exagéré de son importance, autrement dit, un excès d'estime de soi génère un sentiment de supériorité ;
- La paranoïa : le fait de croire que les autres nous en veulent et être constamment sur la défensive ;
- Le besoin constant de se venger suite à des frustrations cumulatives ;
- Le sentiment de ne pas être à la hauteur avec la peur d'être vu comme tel;
- L'insatisfaction de sa propre progression et attitude qui s'ensuit : manque d'équilibre entre vie professionnelle, personnelle et familiale ;
- Les retards, absences, mensonges, fraudes,...etc ;
- La remise à plus tard des choses à faire sa raison justificative ;
- La peur de critiques et de jugements d'autrui ;
- L'obsession du pouvoir qui incite à négliger les relations positives de son entourage ;
- La difficulté à gérer les conflits ;
- La colère trop prompte ce qui nuit aux relations interpersonnelles ;
- Le manque de parole et la tenue de discours différents auprès des collègues chose qui nuit à la crédibilité de la personne.

3.3.4.3.6. Les barrières liées à l'organisation :

➤ Le manque d'uniformité :

Plusieurs entreprises ne se basent pas sur les renseignements diversifiés pour développer l'ensemble des carrières de leurs salariés. A titre illustratif, beaucoup d'entre elles n'assurent pas la visibilité générale et uniforme pour chaque salarié.

Pourtant, elles sauvegardent chez elles un grand nombre d'informations individuelles qui pourraient donner aux salariés l'opportunité de faire valoir leur potentiel. Elles ne doivent privilégier aucun d'entre eux, mais plutôt, considérer les possibilités d'avancement professionnel de l'ensemble des salariés.

➤ **Le manque d'égalité :**

L'inégalité du pouvoir dans l'entreprise influe de manière subtile la manière dont les dirigeants et subordonnés se campent les uns vis-à-vis des autres. Le pouvoir hiérarchique peut fausser la façon dont laquelle un subordonné s'exprime pour booster sa carrière. Certains cadres peuvent même exiger de leurs subordonnés une différence excessive sans être conscients du profond ressentiment que cette exigence engendre.

➤ **Le manque de récompense :**

Toute personne dans une entreprise donnée attend de la reconnaissance, surtout, lorsqu'elle prend à cœur ce qu'elle fait pour son employeur. Par exemple, aider ses subordonnés à promouvoir leur vie professionnelle ne doit pas rester sans récompense pour le supérieur qui s'en soucie. L'une des récompenses pourrait être, entre autre, la mention d'une liste de salariés promus dans le dossier de leur ancien supérieur de façon à ce que ce dernier en retire un certain mérite. Voici quelques limites organisationnelles :

- De nature externe : relatives au contexte économique ;
 - Les restrictions budgétaires ;
 - Les tendances du marché de l'emploi.
- De nature interne : relatives à l'absence de supports ;
 - L'absence d'informations ;
 - Le manque de flexibilité ;
 - Le manque de rétroaction.

3.3.4.3.7. Les barrières liées à l'environnement (environnementales) :

➤ Avenirs imprévisibles :

Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des variations perpétuelles de la conjoncture économique. Même les spécialistes ne s'entendent pas entre eux. En effet, il ya ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériaux et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de judicieuses perspectives de carrière et des salaires élevés, tandis que d'autres, accordent plus de confiance à un domaine comme l'administration.

➤ Le marché de travail restrictif :

❖ Manque de travail :

Nous vivons dans une époque où, de plus en plus, les êtres humains sont remplacés par le capital matériel. Par conséquent, il reste peu de travail pour ceux et celles qui en cherchent. Depuis, les organismes publics et parapublics qui furent d'importants employeurs au cours des décennies 1960.1970, sont maintenant soumis à des contraintes financières qui les empêchent d'accroître leur effectif. Les salaires sont relativement élevés et la sécurité d'emploi qu'ils offrent fait que très peu de postes y deviennent disponibles pour les nouveaux salariés.

❖ Retraite anticipée :

Faisant le choix d'abandonner souvent sous la pression plus au moins directe et brutale de l'employeur, un milieu de travail devenu, de plus en plus, exigeant dans une société en constante évolution. Certaines personnes optent pour la retraite à un âge relativement jeune. Pourtant, ceci n'implique pas certainement que des jeunes prennent les places de ces retraités. Cependant, puisqu'il semble que les milieux d'affaires partagent avec le reste de la population une vision peu flatteuse des nouveaux « moulés » sur le marché de travail.

❖ Cadre chômeur :

Le manque de travail se fait sentir même chez les cadres. Historiquement, les cadres du secteur privé ont défendu des opinions politiques et sociales plutôt conservatrices teintées de méfiance envers l'Etat car ils recherchaient plus de promotions, de responsabilités et de mérite individuel.

Cependant, de nos jours, ces cadres se sentent soumis à une dure épreuve et cela même si les directeurs généraux doivent façonner l'image publique de leur entreprise et être vendeurs avant tout. Malgré un travail diligent et une adhésion à certaines vertus essentielles de l'entreprise, plusieurs cadres se retrouvent en chômage et sans sécurité financière, chose qui les traumatise et ternit leur estime d'eux même.

CONCLUSION :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager comme toutes les entreprises du pays en particulier et celle du monde entier, se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion de carrière qui est un élément sensible dans l'entreprise car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'organisation mais aussi à ceux des individus. En effet, cet élément est d'une incidence primordiale pour les deux parties prenantes, étant donné qu'elles sont des partenaires sociaux, elles doivent être équitables l'une vers l'autre et surtout doivent poursuivre la même trajectoire et adhérer aux mêmes principes pour éviter tout conflit.

Cependant, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager repose sur une application qui est la base de sa pratique de gestion des carrières et qui est relative aux lois qui régissent le code de travail algérien, la convention collective ainsi que le règlement intérieur de celle-ci, et ce, en relation avec le contexte algérien et l'histoire de l'Algérie qui donnent un certain avantage aux personnes dites martyrs « chouhada et moudjahidines » et leurs enfants.

Toutefois, dans sa pratique de gestion des carrières, elle s'appuie beaucoup plus sur une pratique basée sur un tableau comparatif présenté sous forme de fiche d'appréciation du candidat à la promotion et qui doit être rempli par le responsable direct de l'intéressé ainsi que d'un responsable des ressources humaines de l'unité de l'intéressé. Cette fiche est constituée d'un ensemble de rubriques notables, qui sont en relation avec la formation, l'expérience, la discipline, l'assiduité,...etc. Une fois que la comparaison est achevée trois personnes émergent dans un classement et le responsable procède à la promotion de la première personne émergée. Dans le cas où c'est la deuxième ou troisième personne qui est promue, le responsable doit véhiculer son choix de motivations et d'arguments objectifs, que le premier émergé a le droit de connaître, afin, de palier les tensions, les malentendus et surtout le sentiment d'injustice et d'iniquité qui a tendance à régner dans les entreprises.

Enfin, cette pratique n'est pas vraiment très sophistiquée, mais elle arrive à résoudre les problèmes de l'entreprise en termes de gestion des carrières même si elle n'est pas tout à fait performante et parfois elle est qualifiée même de « pratique pas claire »¹ et qui a du chemin devant elle. Et pour démontrer tous ses points et l'importance de cette application au sein de l'entreprise, nous allons analyser les données collectées et discuter les résultats de cette dernière dans le chapitre qui va suivre.

¹Responsable des ressources humaines, unité cuisson : « La gestion des carrières est une pratique qui a du progrès devant elle dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. Il la qualifie même de pratique, non précise et pas claire », 2011.

La pratique de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager constitue une question qui émane du passé mais qui demeure toujours d'actualité au niveau de l'ENIEM. Cependant, les progrès réalisés n'ont pas encore permis d'aboutir à une clarté de sa pratique ainsi qu'à une satisfaction et motivation du personnel au sein de celle-ci. Toutefois, cette dernière essaie de gérer son personnel avec une application propre à elle, qui se base beaucoup plus sur un tableau comparatif et d'appréciation des candidats.

En dépit de cette pratique et de cette gestion, nous avons fait notre enquête où nous avons collecté un faisceau de données qui va nous aider à comprendre comment est perçue cette pratique de gestion des carrières au niveau des salariés ? Et qu'elle est sa relation avec la satisfaction et motivation du personnel ?

Afin d'apporter des éléments de réflexion à cette relation, le présent chapitre sera structuré et scindé en deux sections, à l'instar, des chapitres précédents, et ce, pour des raisons d'éclaircissement, de continuité de l'interprétation et de l'analyse. Ses sections seront comme suit :

La première, va jumeler deux sections pour plus d'éclaircissement des résultats. De ce fait, elle portera sur une interprétation simple mais pas simpliste des données collectées et traitées avec le logiciel de traitement appelé « SPSS ». Mais aussi une analyse approfondie des résultats, tout en faisant un tri plat et un tri croisé ;

La deuxième, quand à elle portera sur une comparaison entre deux salariés (cas d'un universitaire et d'un ancien sans diplôme) de l'ENIEM et leur parcours professionnel, à savoir, leur carrière et sa gestion.

Section 01 : Interprétation et analyse des données collectées par le biais de l'enquête

Cette section va être répartie en un ensemble d'axes, afin de faciliter notre interprétation et analyse des données.

1.1. Identification des cadres (premier axe)

Cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation, à savoir, l'âge, le sexe, la nature du poste occupé, le diplôme, l'ancienneté et l'unité.

1.1.1. L'âge :

Tableau n °11 : âge

	Age	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 25	2	2,9	2,9	2,9
	25-30	12	17,1	17,1	20,0
	30-35	12	17,1	17,1	37,1
	35-40	7	10,0	10,0	47,1
	Plus de 40	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

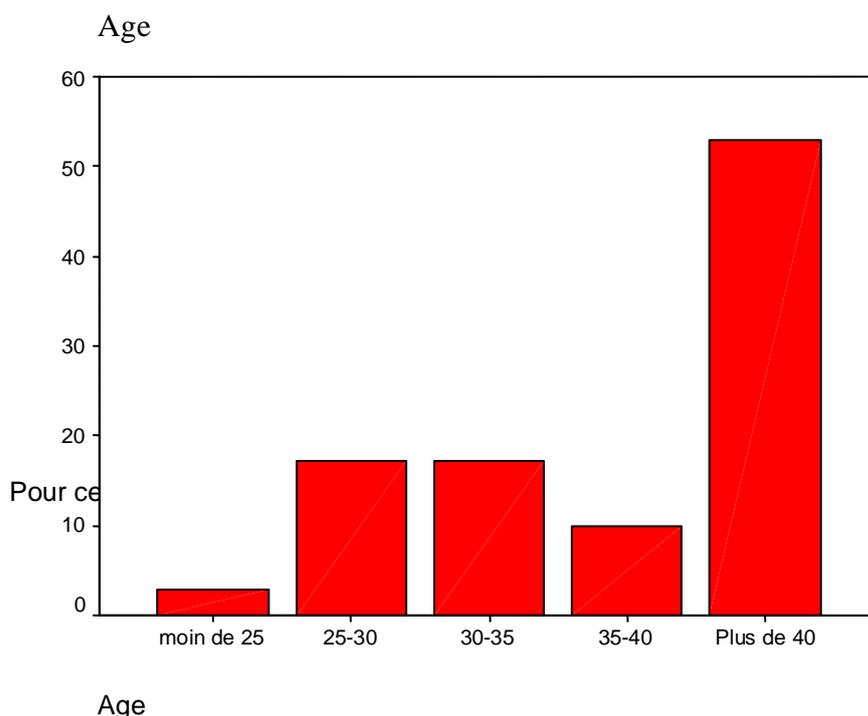
D'après le tableau n° 11 : le pourcentage des moins de 25 ans est de 2,9% ; alors que celui des 35-40ans est de 10,0% et pour ce qui est des personnes entre 25-30 et 30-35 ils sont exéco avec 17,1% pour chaque tranche. Enfin, pour les 40ans et plus on retrouve 52,9%, et ce, bien évidemment en relation avec le nombre de personnes qui ont répondu à notre questionnaire et bien sur aussi en fonction des entretiens semi-directifs.

Cependant, nous pouvons souligner que l'âge moyen du personnel de l'ENIEM dépasse les quarante ans, pour ce, elle doit plus gérer les carrières de ses salariés pour assurer la relève et pour faire face à un manque éventuel de compétences, surtout, avec les retraités qui doivent toujours être pris en considération. Mais il ne faut pas omettre les autres natures de départs volontaires avant l'âge légal de retraite (exemple : retraite à 50ans avec 21ans de service). Toutefois, une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences s'impose. Chose qui a été négligé ces deux dernières

années, et qui a mis l'entreprise dans une impasse et manque, en termes, de compétences¹.

A cet effet, l'entreprise ne doit pas juste faire sa prévision mais aussi préparer son personnel pour la relève, et ce, pour non seulement le fidéliser mais aussi pour l'impliquer davantage dans ses tâches, le motiver à toujours fournir plus et augmenter son degré de satisfaction par la prise en charge de sa carrière.

Figure n°06 : âge



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.1.2. Le sexe :

Tableau n°12 : sexe

	Sexe	Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	59	84,3	84,3	84,3
	Femme	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

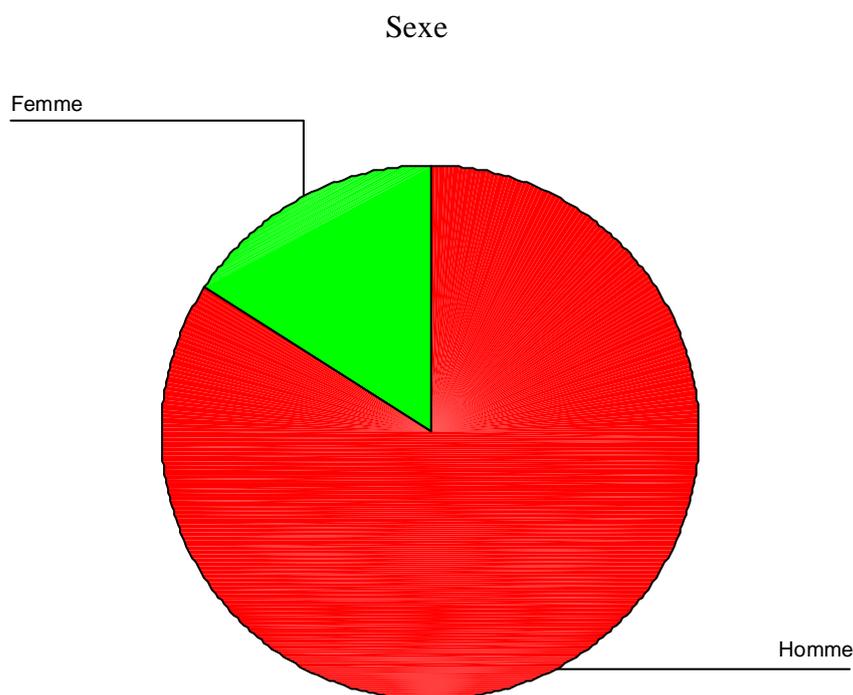
A travers notre étude et notre échantillon, nous avons eue un taux de réponse de 84,3% de la part des hommes et seulement 15,7% de la part des femmes. Chose qui

¹ Cadre du service des ressources humaines de l'unité cuisson, 2011.

peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise étant donné qu'elle est une entreprise industrielle, où la majorité du personnel est aux ateliers, et ce, en rapport avec la nature du travail (dureté du travail).

Toutefois, les femmes aussi ont, de plus en plus, leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière.

Figure n°07 : sexe



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.1.3. Nature de postes occupés

Tableau n°13: les postes occupés

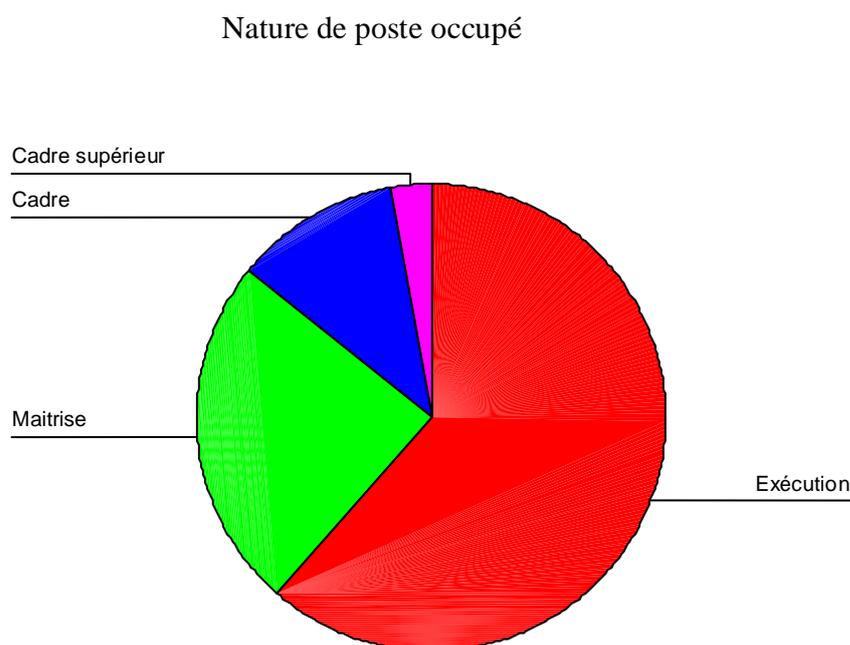
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Exécution	43	61,4	61,4	61,4
	Maitrise	17	24,3	24,3	85,7
	Cadre	8	11,4	11,4	97,1
	Cadre supérieur	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Dans ce tableau, nous avons la nature des postes occupés. Au premier lieu, nous avons la catégorie exécution dont on a 61,1%. Deuxièmement, nous avons la catégorie maîtrise avec 24,3%. Troisièmement, nous avons les cadres avec 11,4% et enfin, on a les cadres supérieurs avec 2,9%.

Selon notre choix d'échantillon, nous avons eue des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé, à savoir, nous avons obtenu un taux de réponses de 70% (on a sélectionné un échantillon de 100 personnes et on a eue la réponse de 70 personnes). Toutefois, nous tenons à vous rappeler, qu'on a formulé notre choix par le nombre de personnes que contient chaque catégorie socio professionnelle au sein de l'unité cuisson, pour l'année 2011.

Figure n°08 : Nature de postes occupés



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

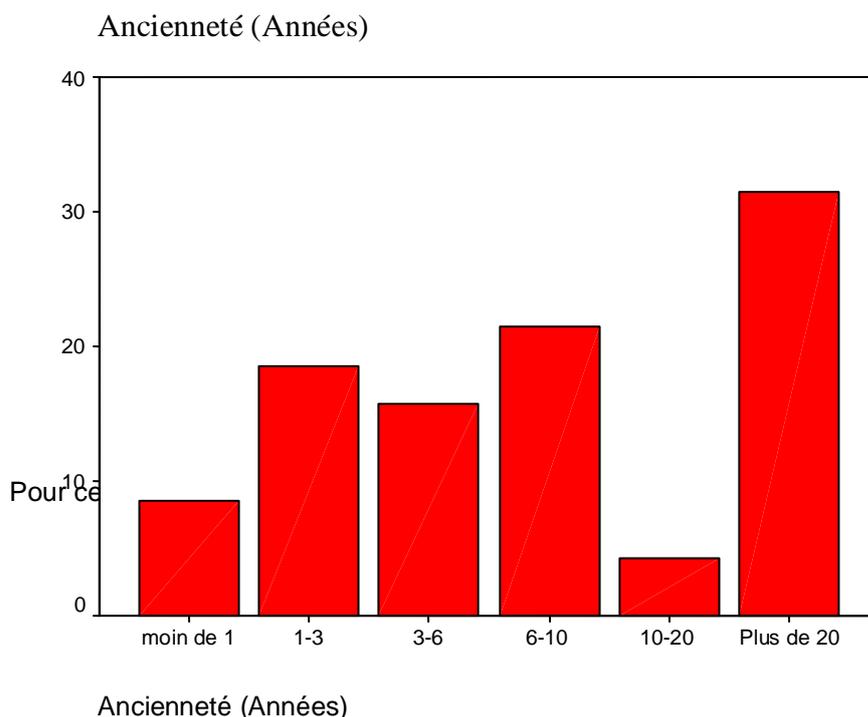
1.1.4. Ancienneté (années)**Tableau n°14: ancienneté**

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 1	6	8,6	8,6	8,6
	1-3	13	18,6	18,6	27,1
	3-6	11	15,7	15,7	42,9
	6-10	15	21,4	21,4	64,3
	10-20	3	4,3	4,3	68,6
	Plus de 20	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Ce tableau, présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique, nous avons de 10-20 ans d'ancienneté un taux de 4,3%. En second lieu, nous avons 8,6% pour les moins d'une année d'ancienneté. En troisième lieu, 15,7% pour ceux qui ont entre 3-6 ans de service. En quatrième lieu, nous avons 18,6% pour ceux qui ont entre 1-3 année de service. En cinquième lieu, nous avons 21,4% pour ceux qui ont entre 6-10 ans d'ancienneté et enfin, nous avons 31,4% pour ceux qui ont 20 ans de service et plus. A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de l'ENIEM est plutôt âgé et ancien dans le service.

Comme cité, ci-haut, par rapport à l'âge moyen du personnel de l'entreprise qui est un petit peu avancé. On obtient notre confirmation à travers l'expérience du personnel questionné qui est en sa grande partie ancien et qui a, à son actif plus de vingt (20) ans de service.

Figure n°09 : ancienneté

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.1.5. Diplômes du personnel:

Tableau n°15: diplôme et formation du personnel

		Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de diploma	20	28,6	28,6	28,6
	Bac	1	1,4	1,4	30,0
	Licence	4	5,7	5,7	35,7
	Diplôme professionnel (TS...)	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

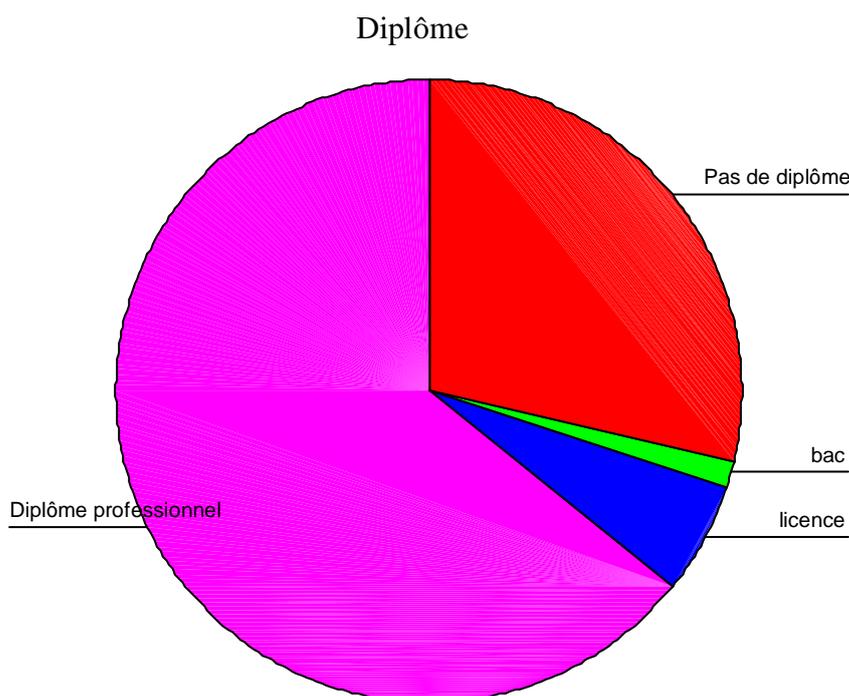
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Ce tableau traduit l'ensemble des diplômes acquis par le personnel de l'ENIEM et dont nous avons 1,4% avec un diplôme de baccalauréat, puis 5,7% avec une licence, ensuite, 28,6% sans diplôme et enfin, 64,3% avec un diplôme professionnel (Technicien Supérieur). En résumé, nous pouvons constater à travers ces statistiques qu'un nombre assez important travaille à l'ENIEM sans diplôme, surtout, dans les ateliers car les tâches ne demandent pas beaucoup plus les diplômes mais la pratique et

la maîtrise de la tâche. Comme nous soulignons que beaucoup de salariés ont commencé avec « le balai » puis avec un peu d'ancienneté et plus de contact avec les ateliers et avec les postes vacants, ils se retrouvent sur machine ou à la chaîne, et ce, en rapport avec l'ancienneté même en « balai ».

Ainsi, ces résultats viennent renforcer notre choix d'échantillon et de leur taux relatif à la catégorie et à leur nombre total dans la catégorie, à titre d'exemple étant donné qu'il y a un nombre important de personnes sans diplôme et qui sont dans les catégories, agent d'exécution et de maîtrise, nous avons estimé plus crédible de questionner un nombre assez important de cette catégorie que les autres catégories, pour avoir des avis un petit peu équilibrés, en rapport, avec la moyenne de l'ensemble des individus de chaque catégorie.

Figure n°10 : diplôme et formation du personnel



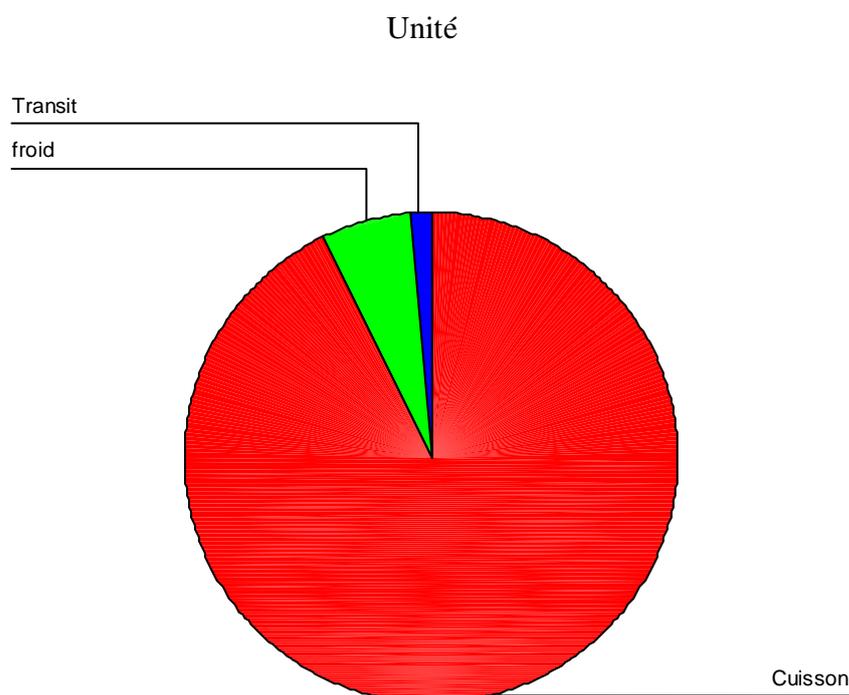
Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.1.6. Unité :**Tableau n°16:** unité de travail

		Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Cuisson	65	92,9	92,9	92,9
	Froid	4	5,7	5,7	98,6
	Transit	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Parmi la population qui a collaboré a notre enquête, nous avons 92,9% du personnel fait parti de l'unité cuisson ainsi que 5,7% de l'unité froid (qui sont venu au renfort étant donné que leur atelier est fermée momentanément). Enfin, nous avons 1,4% de la population se sont des personnes en transition¹ de poste et d'atelier mais qui n'ont pas été régularisé et travaillent dans cet atelier avec tous les risques encourus (instruction plutôt informelle). Chose qui renforce la non efficacité de la gestion des ressources humaines au sein de cette entreprise

Figure n°11: unité de travail

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

¹ Un salarié est dans l'atelier cuisson, sans être encore régularisé. Cette personne se retrouve dans cet atelier car elle a perdu son père qui travaillait dans cette unité et dans l'attente d'un poste vacant, elle est dans l'unité. Elle travaille dans différents endroits, en l'occurrence, en fonction des besoins de cet atelier. Cette présence est risquée pour les deux parties prenantes (mais la responsabilité est incombée à l'entreprise en grande partie). Ce point renforce chez nous, le fait, que la gestion des ressources humaines a un long chemin à faire dans cette entreprise.

1.2. Information, sources d'informations, communication et la GRH au sein de l'entreprise (deuxième axe)

Dans cet axe, nous allons aborder la nature des informations qui circulent au sein de l'entreprise, les modes de transmission de ces informations et les parties prenantes de cet échange d'information. Comme nous allons évoquer la GRH au sein de cette dernière.

1.2.1. Etes-vous Informé des projets

Tableau n°17: le niveau d'information en rapport avec les projets de l'entreprise

		Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Peu ou pas informé	32	45,7	45,7	45,7
	Moyennement informé	32	45,7	45,7	91,4
	Bien informé	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

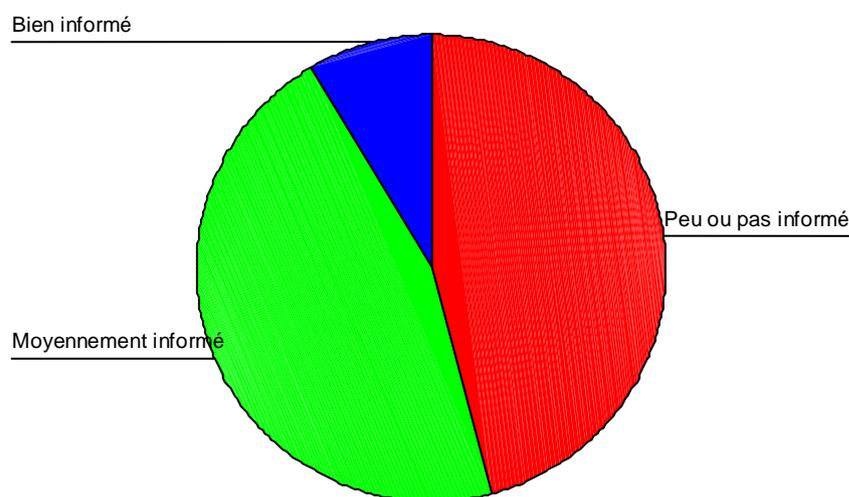
A travers les informations collectées, nous avons 8,6% de la population qui est bien informée par rapport aux projets de l'entreprise. Pour la population peu ou pas informée ainsi que celle qui est moyennement informée, on les retrouve exéco à 45,7% chacune, ce qui peut être traduit par un manque de communication et de circulation de l'information au sein de cette entreprise. Toutefois, la communication est un problème majeur au sein de l'entreprise car après l'ensemble de nos entretiens, on a constaté, qu'il ya un vrai faussé entre ceux qui sont au sommet de la hiérarchie et les subordonnés, et bien plus, même au niveau du complexe d'appareils ménagers (CAM), on a relevé ce manque de communication entre le personnel des ateliers et les responsables des unités sur place.

Paradoxalement, les salariés ont soulevé un point qui a attiré notre attention, à savoir, que dans les années 1980 au sein de cette entreprise, il y avait un journal appelé le « lien » qui informait tout le monde sur tout ce qui se passait dans l'entreprise. Chose qui doit être développée, au fur et à mesure, et non négligée et supprimée.

Certes, la communication est un problème social et qui persiste dans notre société, jusqu'à ce qu'il est devenu inclu dans notre mode de vie.

Figure n°12 : le niveau d'information en rapport avec les projets de l'entreprise

Etes-vous informé des projets de l'entreprise ?



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.2. Information de progression professionnelle avant ou après recrutement ?

Tableau n°18 : l'information de progression a été transmise avant ou après recrutement

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Avant	12	17,1	17,1	17,1
	Après	58	82,9	82,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

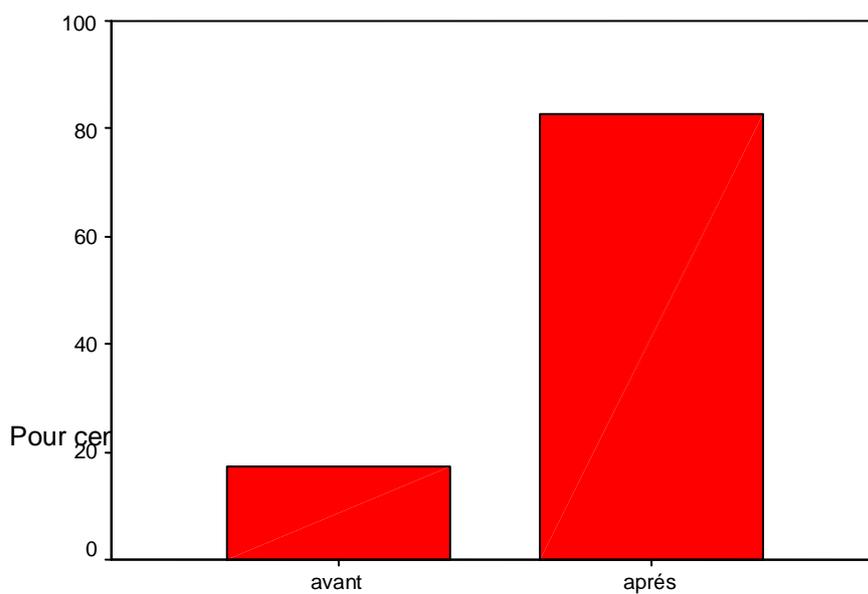
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir de ce tableau, nous pouvons mettre le doigt sur l'information de progression professionnelle qui est soit avant ou après recrutement. Mais à travers nos résultats, nous avons juste 17,1% du personnel qui a été informé des progressions professionnelles avant le recrutement, contre 82,9% du personnel qui n'est au courant des progressions professionnelles qu'une fois au sein de l'entreprise. Chose qui n'est pas très judicieuse, car, pour une bonne gestion des ressources humaines et des carrières la nouvelle recrue doit être informée de son salaire, des conditions de travail

ainsi que de l'ensemble des progressions professionnelles avant recrutement, afin, qu'elle fasse un choix et qu'elle sache à quoi s'attendre, et beaucoup plus pour éviter les malentendus et imprévus.

Figure n°13 : l'information de progression a été transmise avant ou après recrutement

Information sur la progression professionnelle avant ou après recrutement ?



info-prog-professionnelle-recrutement

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.3. Etes-vous informé de l'existence d'un service (gestion des carrières du personnel)

Tableau n°19 : l'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	46	65,7	65,7	65,7
	Oui	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

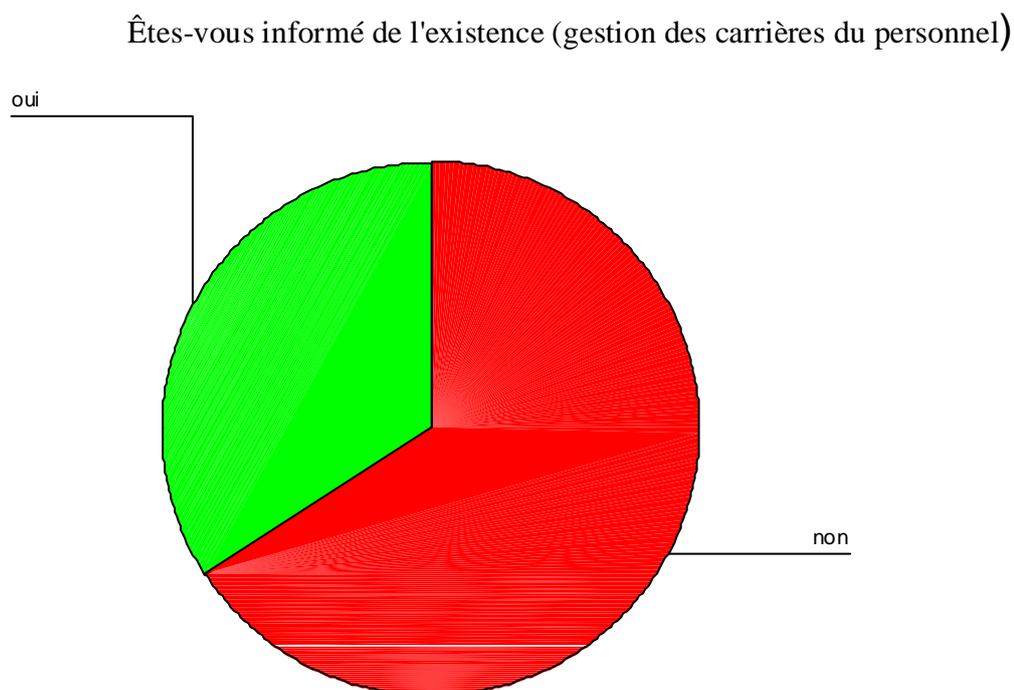
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les résultats obtenus, nous avons pour premier constat que les salariés confondent entre le service des ressources humaines et service de gestion des carrières. En réalité, il n'y a pas de service particulier de gestion des carrières du personnel, mais c'est le service R.H qui s'occupe du personnel, de sa carrière et de sa paie.

A cet effet, nous avons reformulé la question lors des guides d'entretien et entretiens semi directifs pour qu'elle soit comme suit : êtes-vous informé de l'existence d'un service de ressources humaines qui a pour rôle aussi de s'occuper de la carrière du personnel ? Et ce, dans le but d'avoir plus d'informations, mais malgré reformulation et la nouvelle tournure de la question, le nombre des personnes qui connaissent le service est maigre.

Toutefois, on a obtenu 34,3% du personnel qui est au courant et 65,7% du personnel qui ignore l'existence de ce service et beaucoup plus, à savoir, son occupation de la carrière du personnel, surtout, auprès des travailleurs des ateliers.

Figure n°14 : l'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.3.1. Si oui connaissez vous se service?

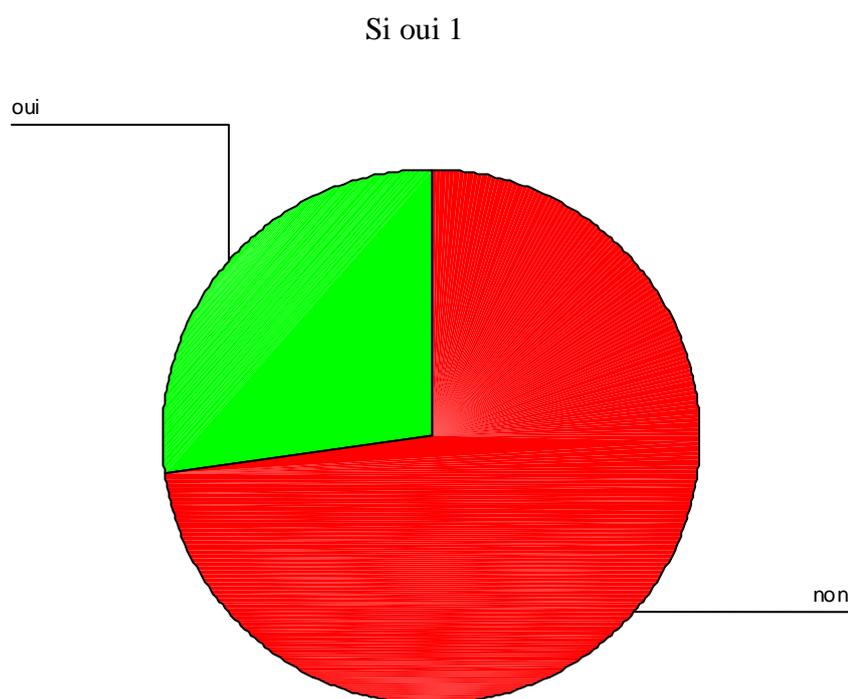
Tableau n°20 : la connaissance du service

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	51	72,9	72,9	72,9
	Oui	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des résultats obtenus, nous avons uniquement 27,1% qui connaissent le service en question (bien évidemment, ils confondent) et leur connaissance est due à un problème de papiers ou réclamations de diverses natures. En outre, nous avons 72,9% ne connaissent pas où se trouve ce service, surtout, chez les employés des ateliers. Chose qui peut être, un élément de renseignement sur un manque de communication et d'information au sein de l'entreprise.

Figure n°15 : la connaissance du service



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.3.2. Si oui avez-vous traité directement avec le service en question?

Tableau n°21 : le traitement direct avec le service

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	57	81,4	81,4	81,4
	Oui	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données du tableau, on a seulement le taux de 18,6% du personnel questionné qui a traité directement avec ce service (ressources humaines). En outre, on a 81,4% qui n'ont pas traité avec le service en question. Ce qui peut expliquer davantage le manque des relations entre personnel et service des ressources humaines.

1.2.4. Etes-vous informé de la procédure de gestion des carrières du personnel?

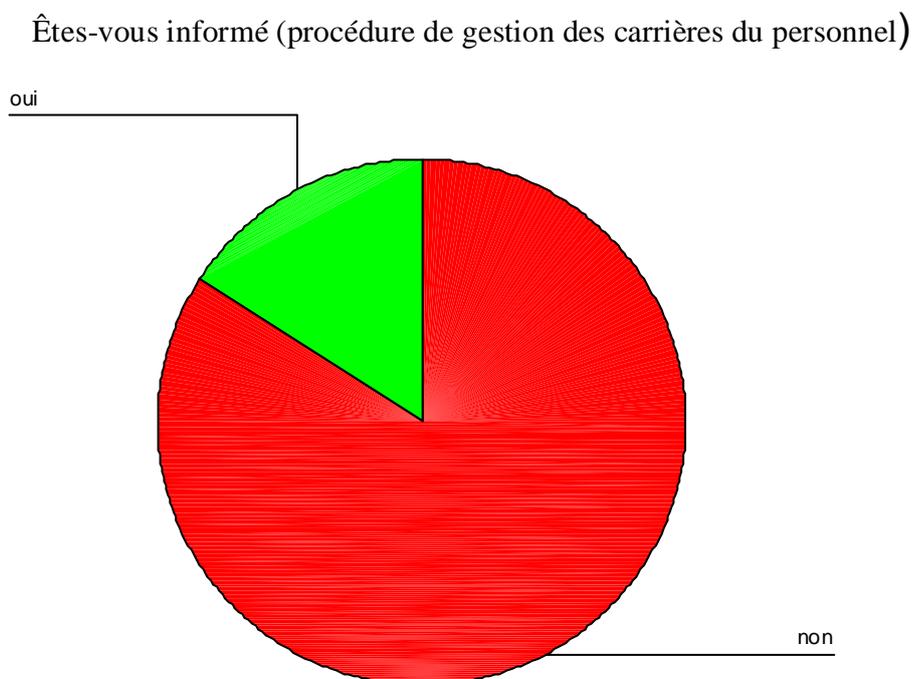
Tableau n°22 : le niveau d'information sur la procédure de gestion des carrières

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	59	84,3	84,3	84,3
	Oui	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les résultats qu'on a pu avoir et traiter, nous avons seulement 15,7% du personnel qui est au courant de la manière dont la carrière est gérée. En contre partie, nous avons 84,3% qui ne sont pas informés, ni de la manière ni de la procédure dont la carrière du personnel est gérée. Toutefois, nous constatons que la diffusion d'information est un vrai fiasco au sein de l'entreprise, du fait, qu'on retrouve la majorité écrasante de l'entreprise en ignorance totale des pratiques de l'entreprise, en termes, de GRH de manière générale et de gestion des carrières plus particulièrement. Dans certains cas, ils ne connaissent même pas leurs droits. Chose qui les met toujours à l'écart de tout ce qui se passe au sein de cette entité.

Figure n°16: le niveau d'information sur la procédure de gestion des carrières



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2. 5. Les sources d'information

1.2.5.1. La direction générale

Tableau n°23: le niveau de passasions de l'information de la direction générale

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	39	55,7	55,7	55,7
	Rarement	22	31,4	31,4	87,1
	Souvent	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

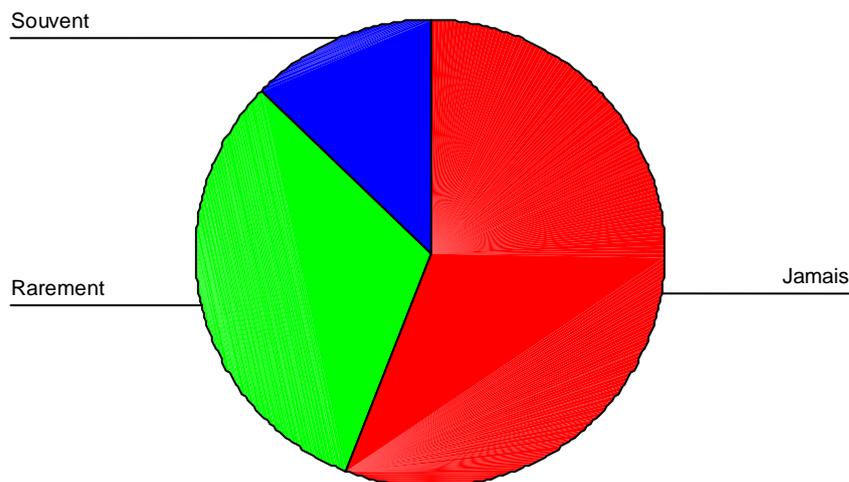
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers ce tableau, nous pouvons souligner que le personnel reçoit à 12,9% souvent l'information de la direction générale, 31,4% reçoit rarement les informations de cette dernière et 55,7% du personnel ne reçoit aucune information de la direction générale. Enfin, à travers ces données nous pouvons souligner le manque de contact et de transmission d'information entre direction générale et personnel. Toutefois, les résultats obtenus sont relatifs avec notre choix de l'échantillon car étant donné que la moitié de notre échantillon est dans les ateliers, alors, la transmission d'information et la communication de manière globale, est plutôt réduite et même parfois inexistante. Paradoxalement, il ya certains cadres, qui ont avancé qu'eux-mêmes ne reçoivent pas d'information de la direction générale¹, même si à un moment donné de leur vie professionnelle, ils étaient à la direction générale. Mais depuis leur mutation au CAM, les informations ne leurs parviennent plus. Dans ce cas, on peut parler d'asymétrie informationnelle et de rétention d'information accrue.

¹ Cadres à l'unité cuisson du complexe d'appareils ménagers, 2011 ;

Figure n°17 : le niveau de passassions de l'information de la direction générale

Source: direction générale



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.5.2. Le responsable direct

Tableau n°24: le responsable direct comme source d'information

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	21	30,0	30,0	30,0
	Rarement	23	32,9	32,9	62,9
	Souvent	26	37,1	37,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

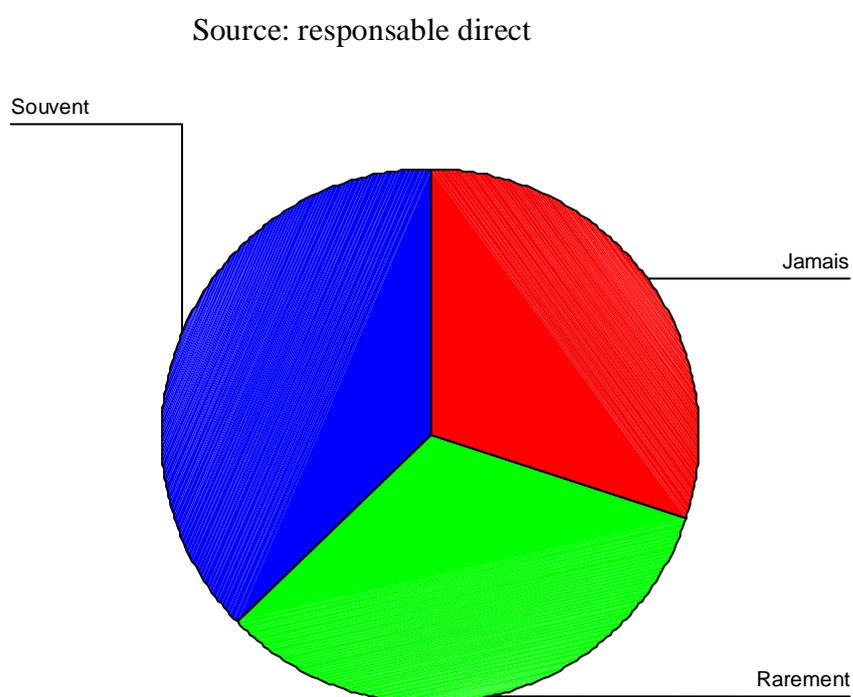
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Dans ce tableau, nous avons 30% de la population ne reçoit jamais d'information de son responsable direct et 32,9% ne reçoit que rarement l'information de leur responsable direct et nous avons seulement 37,1% reçoit souvent les informations de leur supérieur direct. A ce stade, nous pouvons souligner que la communication n'a pas tout à fait sa place au sein de cette entreprise.

Aussi, le personnel obtient ses informations auprès des représentants du personnel mais pas souvent et pas de manière continue. Par contre, on retrouve un bon nombre d'information arrive chez eux via une diffusion d'information entre collègue.

Mais cette diffusion aussi n'est pas à cent pour cent car il ya toujours une rétention d'information de l'un ou de l'autre, surtout, quand c'est l'intérêt de l'un d'eux qui est en jeux. L'individu par nature agit par intérêt personnel et sa rationalité est limitée. Toutefois, le moyen qui informe tout le monde est sans exception ni discrimination est l'affichage, mais des fois, il ya des informations qui ne font pas objet d'affichage et qui sont importantes pour le personnel, et ce, pour plus de connaissance des évolutions au sein de l'entreprise ainsi qu'une meilleurs prise en connaissance de leurs droits.

Figure n°18 : le responsable direct comme source d'information



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.6. La communication

1.2.6.1. La communication par écrit : notes de service (au sein du CAM)

Tableau n°25 : la communication au sein du CAM (notes de service)

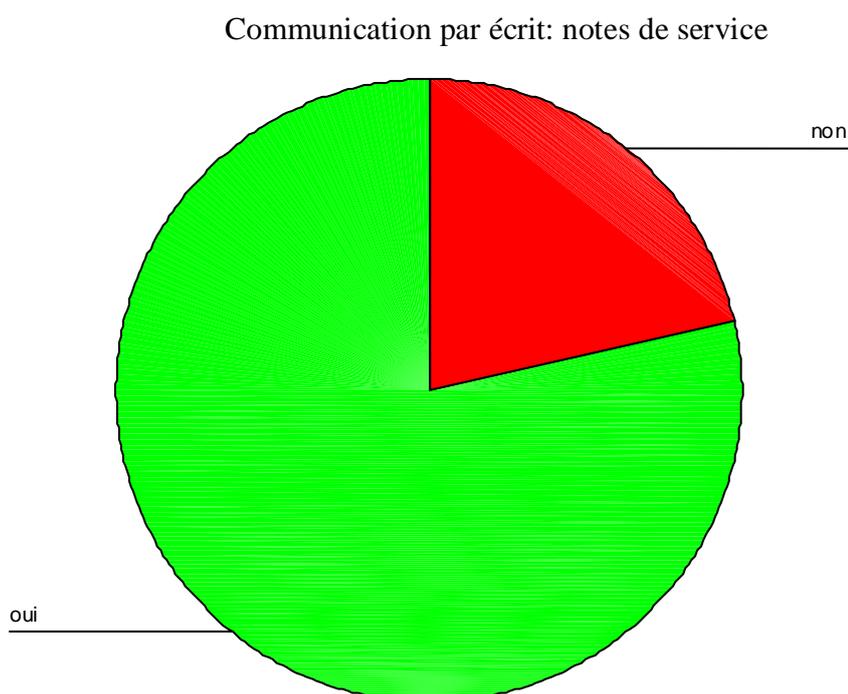
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	15	21,4	21,4	21,4
	Oui	55	78,6	78,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les données collectées, 21,4% du personnel ne reçoit pas de communication par les notes d'affichage. Par contre, nous avons 78,6% des salariés qui affirment, qu'ils reçoivent leur communication, par le biais, des notes d'affichage.

Comme aussi, nous avons recensé une communication par écrit, mais tempérée par des aspects informels, à un taux appréciable ainsi qu'une communication personnelle et verbale facile chez certaines personnes.

Figure n° 19: la communication au sein du CAM (notes de service)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.6.2. Communication des syndicats (source)

Tableau n°26 : le niveau d'information qui émane du syndicat

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	62	88,6	88,6	88,6
	Oui	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

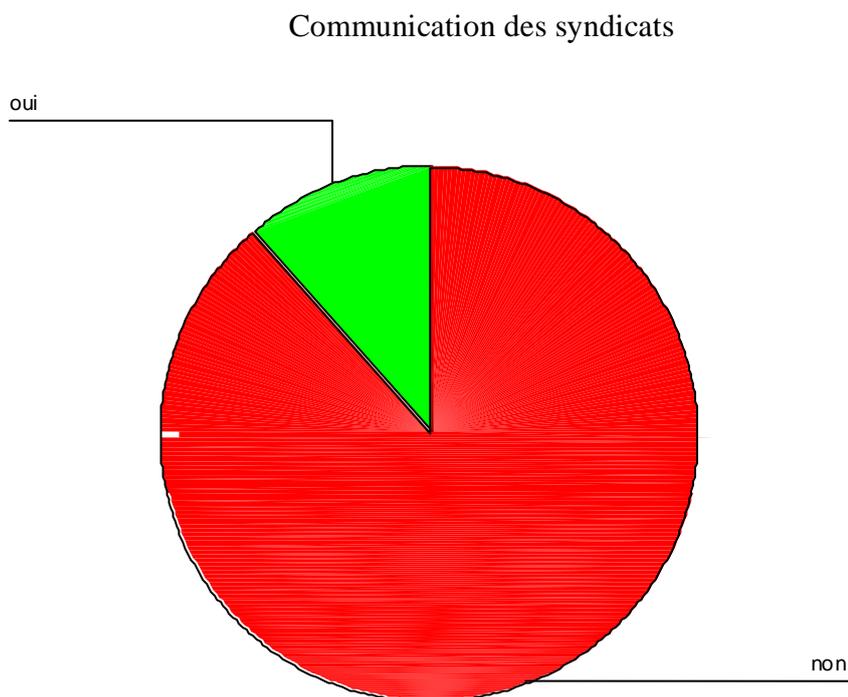
A partir des informations collectées, nous avons 11,4% du personnel affirme recevoir des informations du syndicat, en outre, 88,6% avance le contraire.

Cependant, pendant tout notre stage et présence au sein de l'entreprise, nous avons constaté des tensions entre salariés et syndicat et dont chacun avance que l'autre est ingrat. D'un côté, nous avons le personnel qui avance que si ce n'était pas lui, ceux qui font partie du syndicat seraient toujours à l'atelier avec eux et pour les syndicalistes¹, ils avancent qu'ils font de leurs mieux et que : « c'est les salariés qui ne savent pas parler et s'exprimer »². Nous avons effectué notre stage durant le mois de mai, juin et juillet et début août. C'était une période où il y avait beaucoup de grèves au sein de l'entreprise, et ce, concernant le syndicat qui exerce sa fonction depuis neuf ans d'affilées, ainsi que, contre certaines décisions et votes validés sans l'accord du personnel.

Cependant, nous pouvons souligner que le syndicat essaie de faire sa tâche, du moins d'après leurs avances. Mais pour ce qui est de l'information et de la communication avec le personnel, il ne l'assure pas car lors de nos entretiens quand j'ai évoqué le résultat de l'entreprise, j'ai constaté que la majorité des personnes n'étaient pas au courant de ce taux. Et chose qui a attiré mon attention, même certains syndicalistes étaient surpris du fait que je détenais cette information. Point, qui les a rendu plus prudents, méfiants et vigilants dans leurs propos à mon égard.

¹ Les syndicalistes affirment qu'ils sont à la base de la perception des 50 salariés pré-employés au sein de l'entreprise de la prime de 20000DA, qu'a perçu le personnel de l'entreprise, en rapport, avec le résultat de l'année 2010 qui a été de 118% selon nos sources à l'intérieur de l'entreprise, à savoir, les cadres du service des ressources humaines, ainsi que, les syndicalistes qui sont bien placés pour avoir ce genre d'informations.

² Un syndicaliste lors d'un entretien

Figure n°20 : le niveau d'information qui émane du syndicat

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.7. La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise

Dans cet axe, nous allons évoquer la pratique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise en question.

1.2.7.1. Véritable préoccupation de la GRH au sein de l'entreprise

Tableau n°27 : la vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH

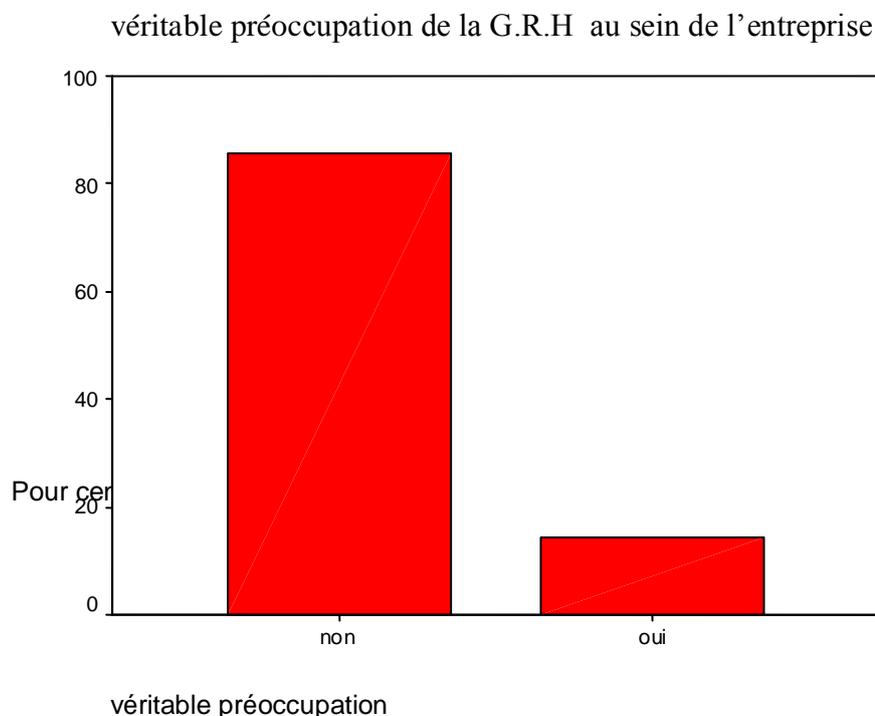
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	60	85,7	85,7	85,7
	Oui	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des résultats obtenus, nous avons 14,3% seulement du personnel qui estime que l'entreprise se préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines, contre, 85,7% qui estime que l'entreprise ne se préoccupe pas véritablement de la GRH et que le problème de l'entreprise réside dans ce point et qu'il y a beaucoup de progrès qu'il faut faire dans ce volet, pour améliorer la vie sociale et contribuer au

bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, cet élément est partagé par le personnel et par la majorité des cadres de l'unité cuisson¹.

Figure n°21 : vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.7.2. La GRH existe surtout au niveau du discours

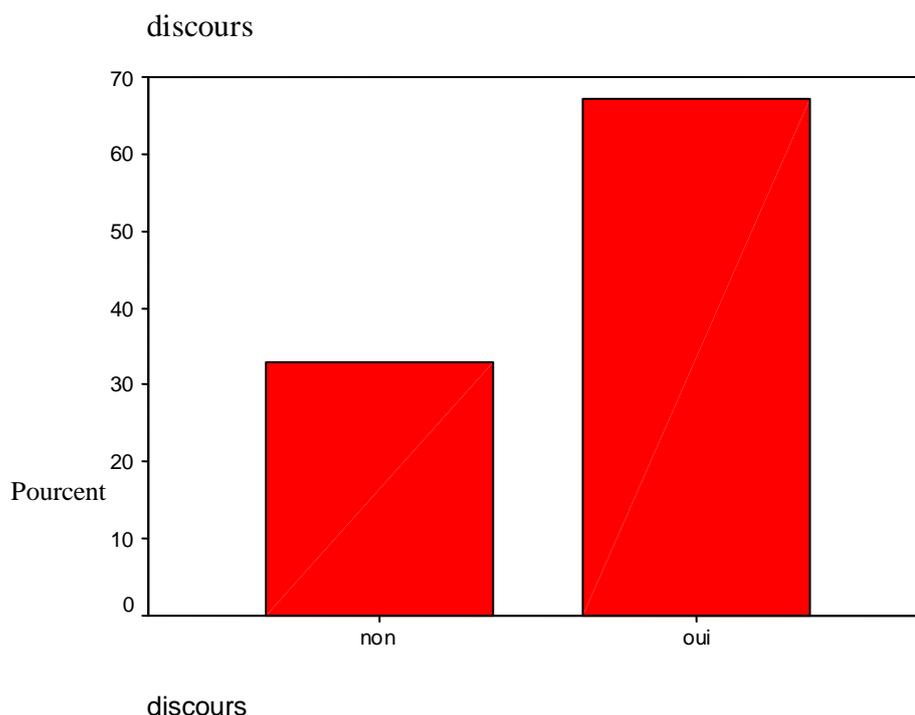
Tableau n°28 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	23	32,9	32,9	32,9
	Oui	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données recueillies, nous avons 32,9% pour qui la GRH n'existe pas au niveau du discours. Contre, 67,1% pour qui la GRH réside beaucoup plus au niveau du discours car pour eux (salariés) ils ne voient pas une réelle implication ou une véritable GRH au sein de l'entreprise.

¹ Personnel et majorité des cadres de l'unité cuisson.

Figure n°22 : la perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.2.7..3. Véritable développement des ressources humaines

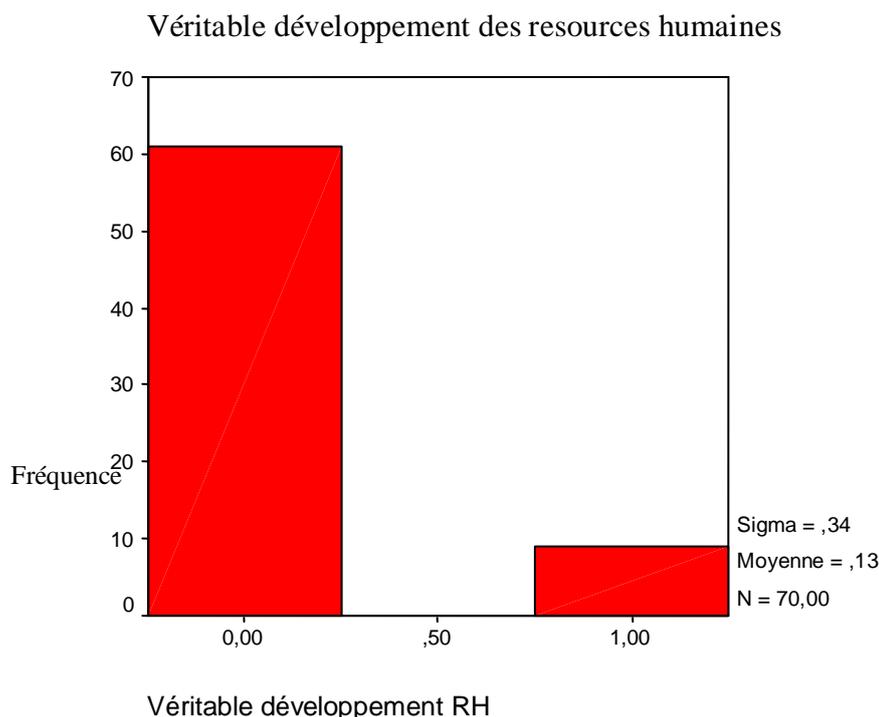
Tableau n°29 : niveau de réalité du développement des ressources humaines

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	61	87,1	87,1	87,1
	Oui	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les résultats du tableau, nous avons un taux de 12,9% du personnel qui estime qu'il y a un véritable développement des ressources humaines. En contre partie, nous avons 87,1% qui avance qu'il n'y a pas de véritable développement des ressources humaines. Chose qui est soulignée, surtout, par les anciens ainsi que les cadres eux-mêmes, qui avancent la non efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise de manière générale et de la gestion des carrières de manière particulière. Chose qui est renforcée par les postes occupés par la majorité du personnel¹.

¹ Le personnel

Figure n°23 : niveau de réalité du développement des ressources humaines

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

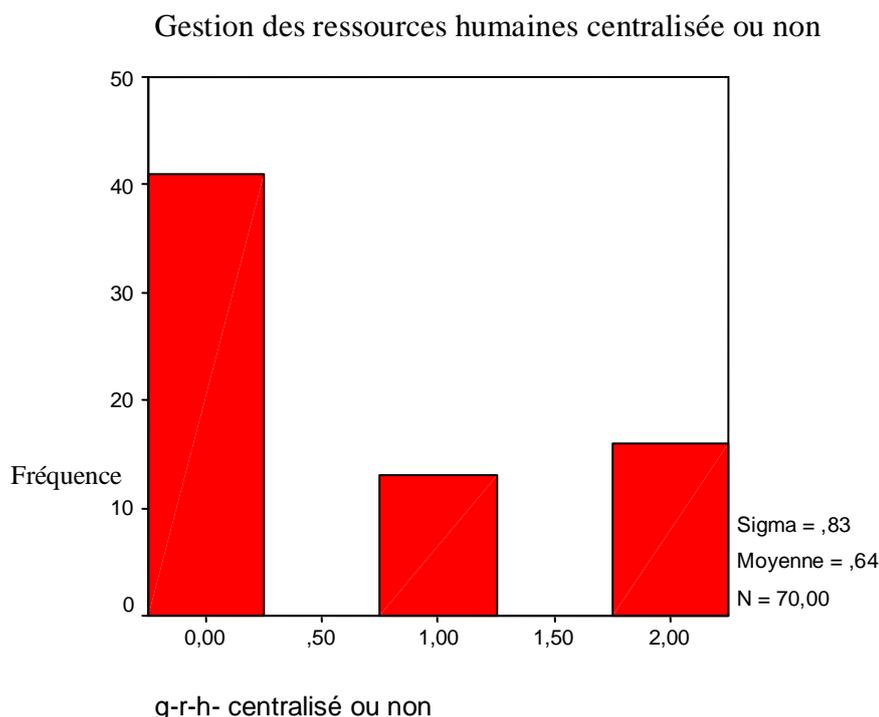
1.2.7.4. GRH centralisée ou non au sein de l'entreprise

Tableau n°30 : le degré de centralisation ou non centralisation de la gestion

		Fréquence	Pour-cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne sais pas	41	58,6	58,6	58,6
	Gestion Décentralisée	13	18,6	18,6	77,1
	Gestion centralisée	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des résultats suivants, nous avons obtenu, en premier lieu, 18,6% de gestion décentralisée, en second lieu, 22,9% de gestion centralisée, en troisième lieu, 58,6% ont répondu ne pas être au courant du niveau de centralisation de la GRH au sein de l'entreprise. A cet effet, nous soulignons, qu'il y a un réel problème d'information au sein de l'entreprise, surtout, en termes de GRH et plus particulièrement de la centralisation de cette dernière.

Figure n°24 : le degré de centralisation ou non centralisation de la gestion

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.3. Promotions et carrière au sein de l'entreprise (troisième axe)

A travers cet axe, nous allons essayer de voir comment est ce que cette dernière est attribuée (promotion) et comment est ce que la carrière se pratique.

1.3.1. Promotion éventuellement à l'ancienneté

Tableau n°31 : promotions au sein de l'entreprise (éventuellement à l'ancienneté)

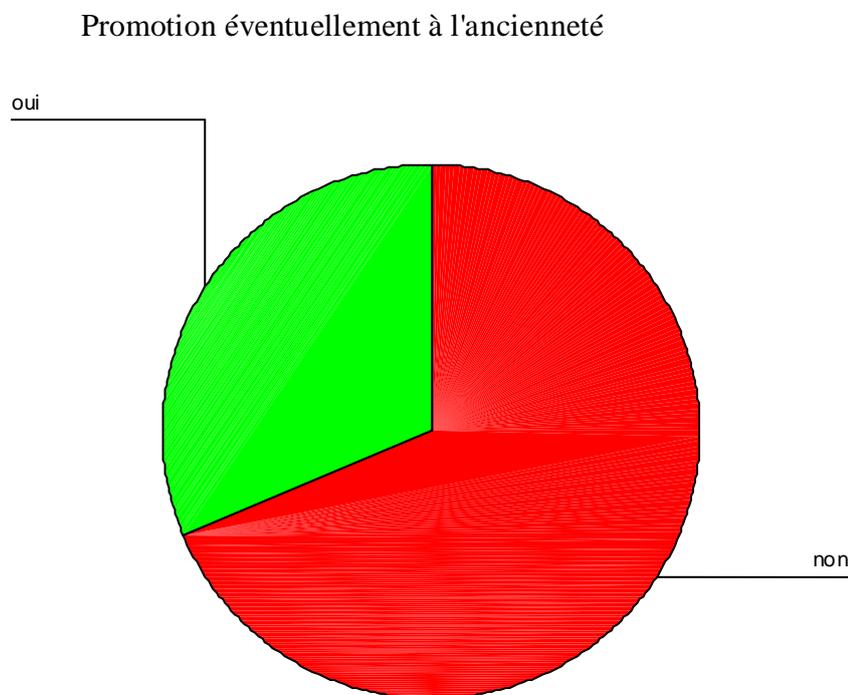
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	48	68,6	68,6	68,6
	Oui	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers ce qui est collecté et traité comme information, nous constatons qu'il ya 31,4% de salariés qui estiment que les promotions sont attribuées en fonction de l'ancienneté. De l'autre coté, 68,6% des personnes estiment que les promotions ne sont pas attribuées en fonction de l'ancienneté, mais en fonction d'autres variables. Comme le relationnel, les membres de familles des responsables, les intermédiaires, connaissances, cooptation,..., etc. Ceci est expliqué aussi par le non bénéfice d'un

nombre assez important de personnes de ces promotions, surtout, qu'on a souligné au par avant que la moitié du personnel à 20ans et plus de service.

Figure n°25 : promotions au sein de l'entreprise (éventuellement à l'ancienneté)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

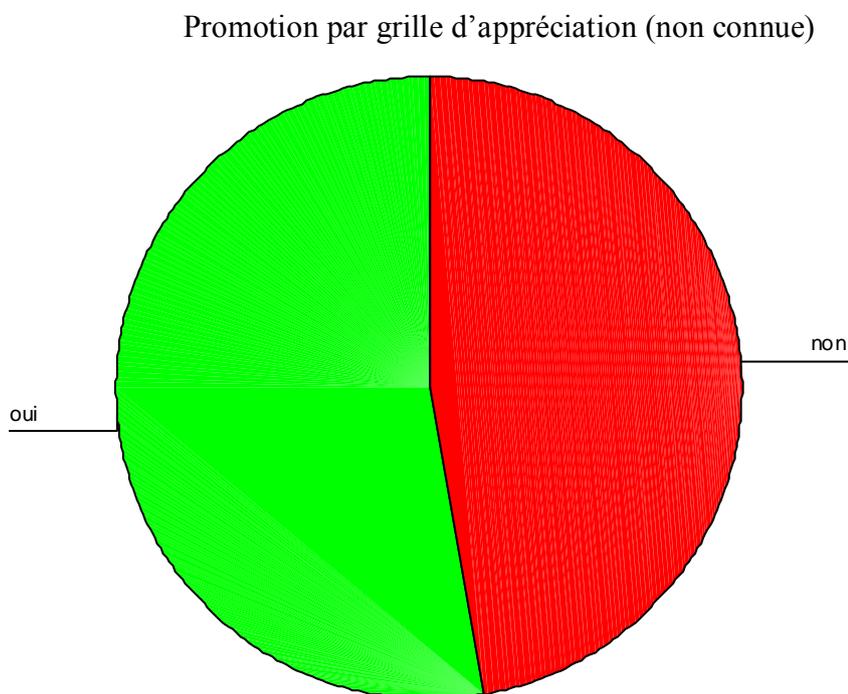
1.3.2. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation (non connue)

Tableau n°32 : Promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, non connue)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	33	47,1	47,1	47,1
	Oui	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les données qu'on a obtenu, on constate, qu'il ya 47,1% de salariés qui estiment que les promotions ne sont pas attribuées essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue. En outre, on a 52,9% du personnel estime que la promotion est attribuée en fonction du mérite et sur grille d'appréciation connue. Ce qui explique le jugement d'iniquité chez un nombre important d'individus (qui induit forcément l'insatisfaction et démotivation).

Figure n°26: Promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, non connue)

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

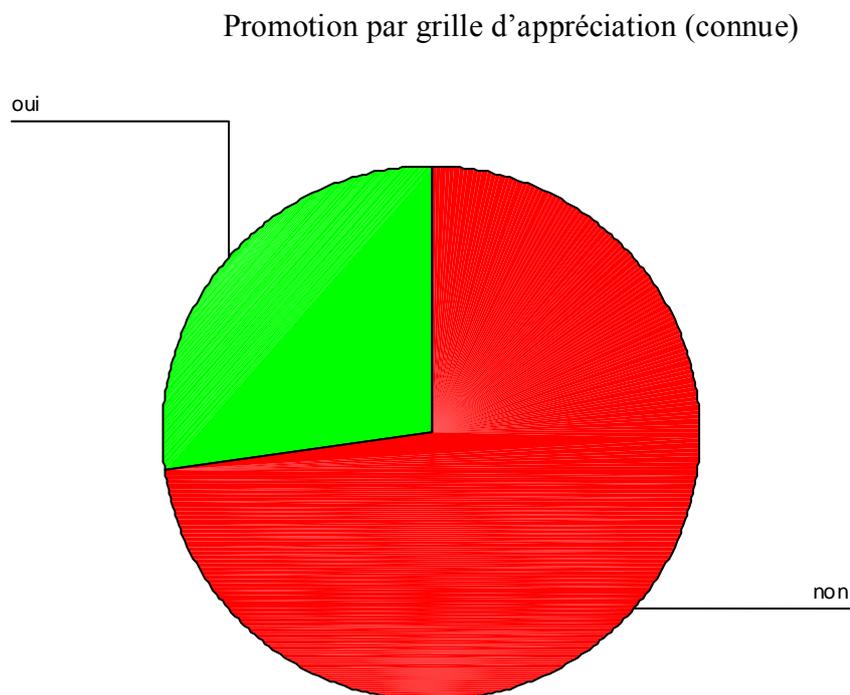
1.3.3. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation (connue)

Tableau n°33: promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, connue)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	51	72,9	72,9	72,9
	Oui	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers ce qu'on a obtenu comme information, nous avons 27,1% estiment que les promotions sont attribuées essentiellement au mérite et sur grille d'appréciation connue (transparence). Toutefois, on a 72,9% de salariés avancent l'inverse. Ce qui renforce aussi le sentiment et perception d'injustice dans l'attribution des promotions.

Figure n°27 : promotion essentiellement au mérite (grille d'appréciation, connue)

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

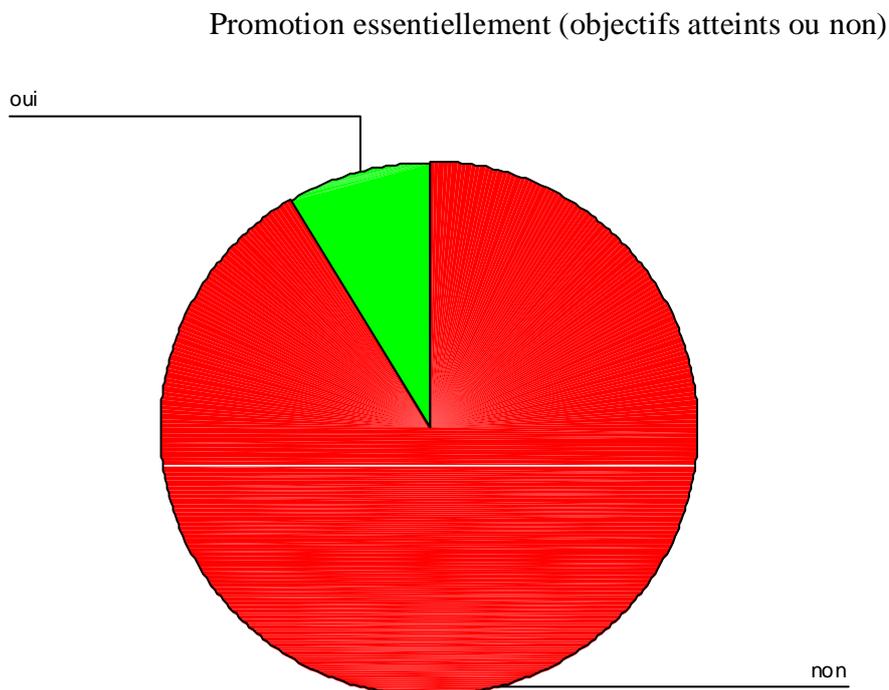
1.3.4. Promotion essentiellement au mérite sur objectif atteints ou non

Tableau n°34 : promotion essentiellement au mérite sur objectif atteints ou non

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	64	91,4	91,4	91,4
	Oui	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les résultats du tableau ci-haut, on a 8,6% des individus questionnés estiment que la promotion est attribuée en fonction du mérite et des objectifs atteints ou non atteints par l'individu. En contre partie, on a 91,4% qui estiment que la promotion n'est pas attribuée essentiellement au mérite sur objectifs atteints ou non mais sur d'autres variables. Elément, qui peut nous renseigner sur la non récompense de l'entreprise aux efforts et exploits fournis par certains. Ce qui peut être moteur de découragement des salariés.

Figure n°28 : promotion essentiellement au mérite sur objectif atteints ou non

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

En résumé, on constate qu'il y a une minorité qui estime que la promotion est attribuée en fonction du mérite sur objectif atteint ou non, puis on a en deuxième position un pourcentage moyen qui estime que la promotion est attribuée essentiellement au mérite et sur grille d'appréciation connue. En troisième position, on retrouve un pourcentage moyen mais plus que le second, qui stipule que la promotion est attribuée en fonction de l'ancienneté. En quatrième position, on a un pourcentage assez important qui estime que cette dernière est attribuée en fonction du mérite mais sur grille d'appréciation non connue.

Enfin, nous soulignons que même le responsable des ressources humaines a cité le phénomène et problème de promotion, surtout, en relation avec les anciens et les nouveaux diplômés qui intègrent l'entreprise, mais il estime que l'ENIEM a su faire face à ce dilemme et que pour elle la promotion est attribuée en fonction des compétences, et bien évidemment, en s'appuyant sur une application propre à l'entreprise, qui consiste à la fiche de carrière et le tableau comparatif qui fait sortir les

plus compétents en relation avec le poste promu et le premier sélectionné sera la personne promue. Dans le cas contraire, le responsable doit véhiculer son choix, d'arguments et de motivations de son choix, quelque soit, pour celui classé en seconde ou troisième position.

1.3.5. Fréquence des promotions

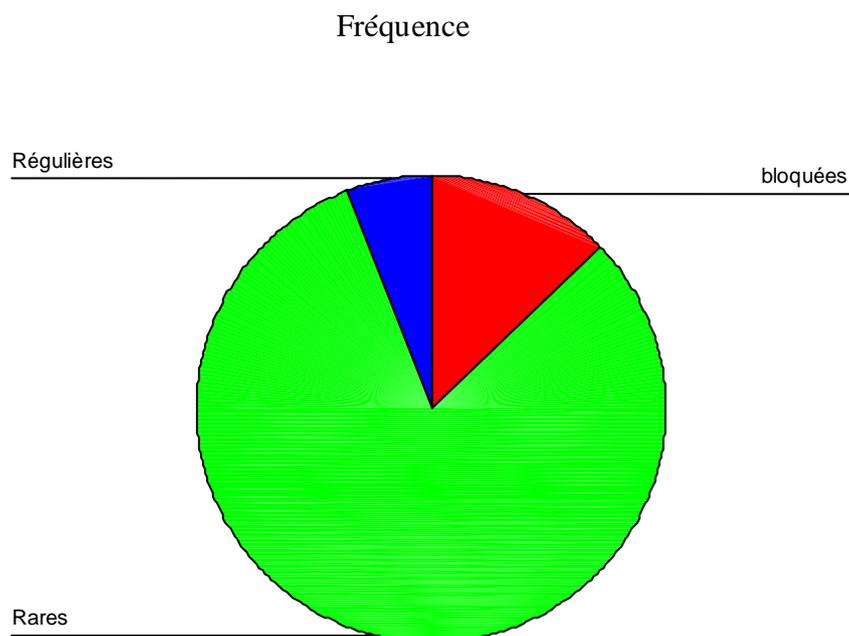
Tableau n°35 : la fréquence des promotions

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bloquées	9	12,9	12,9	12,9
	Rares	57	81,4	81,4	94,3
	Régulières	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des résultats obtenus, nous soulignons, qu'il ya 5,7% des salariés questionnés qui estiment que les promotions sont régulières, comme, il y a 12,9% qui estiment que les promotions sont plutôt bloquées au sein de l'entreprise. Par contre, il y a 81,4% qui estiment que la promotion est plutôt à fréquence rare.

Pour les fonctionnaires leur nombre (promotions) est en fonction des départs de certains salariés quelque soit la cause (retraite, démission,...etc.). Elles viennent de l'existence de postes vacants. Qui sont des fois imprévisibles (démission).

Figure n°29: la fréquence des promotions

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.3.6 La carrière au sein de l'entreprise

Cet axe, va être consacré à relever le niveau de connaissance et de conscience du personnel de l'intérêt et de l'existence de cette dernière.

1.3.6.1. Les plans de carrière en termes:

1.3.6.1.1. Existence de plans de carrière

Tableau n°36 : les plans de carrières en termes d'existence

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne sais pas	12	17,1	17,1	17,1
	pas de plans de carrière	22	31,4	31,4	48,6
	Existence de plans de carrière	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

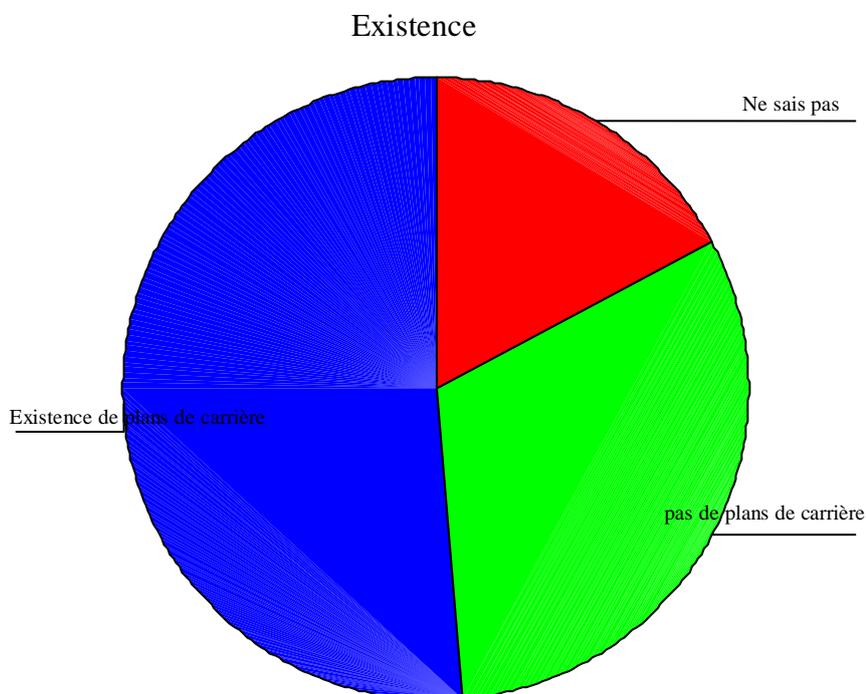
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les informations recueillies, nous constatons qu'il y a un taux de 17,1% qui n'est pas au courant de l'existence de plans de carrières au sein de l'entreprise,

ainsi que, 31,4% qui avance qu'il n'y a pas de plans de carrières dans l'entreprise, enfin, 51,4% estime que les plans de carrières existent. En effet, nous avons constaté qu'il ya un nombre important de personnel, qui n'est pas au courant de ses droits, en termes, de progression professionnelle et bien d'autres éléments importants.

Pour ce qui est des plans de carrières, ils n'existent pas de manière claire et concrète¹. Cependant, la carrière des individus est gérée, au jour le jour. Toutefois, les plans se font, au fur et à mesure des exigences, des postes vacants et des compétences des individus. Ils ne sont pas planifiés².

Figure n°30 : les plans de carrières en termes d'existence



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

¹ Responsable des ressources humaines

² Cadre des ressources humaines, unité cuisson, 2011.

1.3.6.1.2. Suivi des plans de carrière

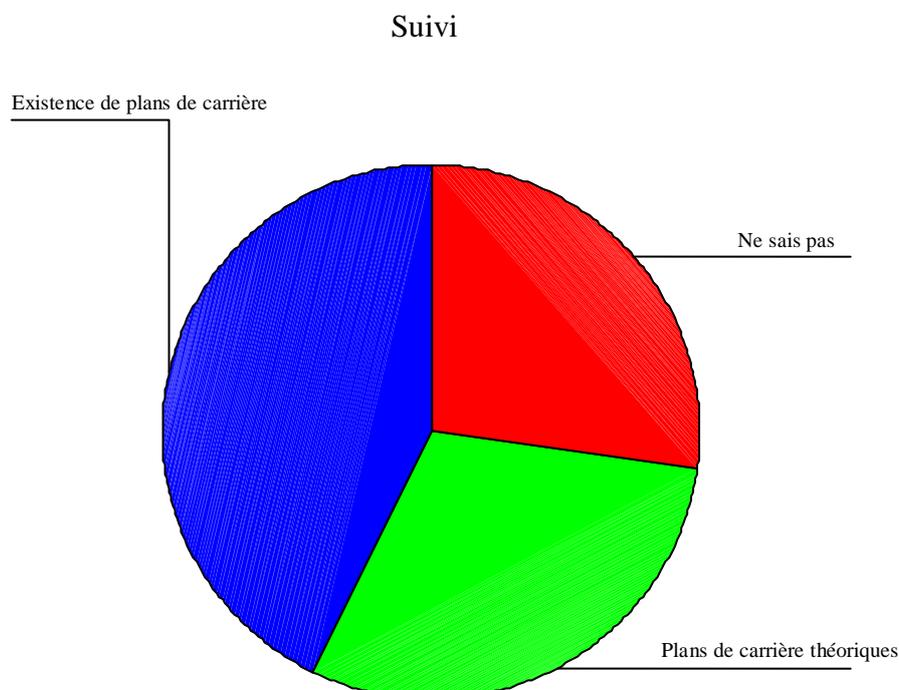
Tableau n°37 : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali- de	ne sais pas	19	27,1	27,1	27,1
	plans de carrière théoriques	21	30,0	30,0	57,1
	Existence de plans de carrière suivis	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les données suivantes, nous pouvons souligner et mettre le point sur le fait, qu'il ya 27,1% de salariés qui ne sont pas au courant du suivi des plans de carrière, poursuivis, par 30,0% qui estiment que le suivi des plans de carrière est plutôt de nature théorique. Toutefois, on a 42,9% stipulent que le suivi des plans de carrières existe mais pour certains individus seulement (personnes qui ont des relations et/ou pistonnées). Ce qui nuit réellement à la satisfaction et motivation du personnel.

Figure n°31: le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.3.6.1.3. Utilité des plans de carrière

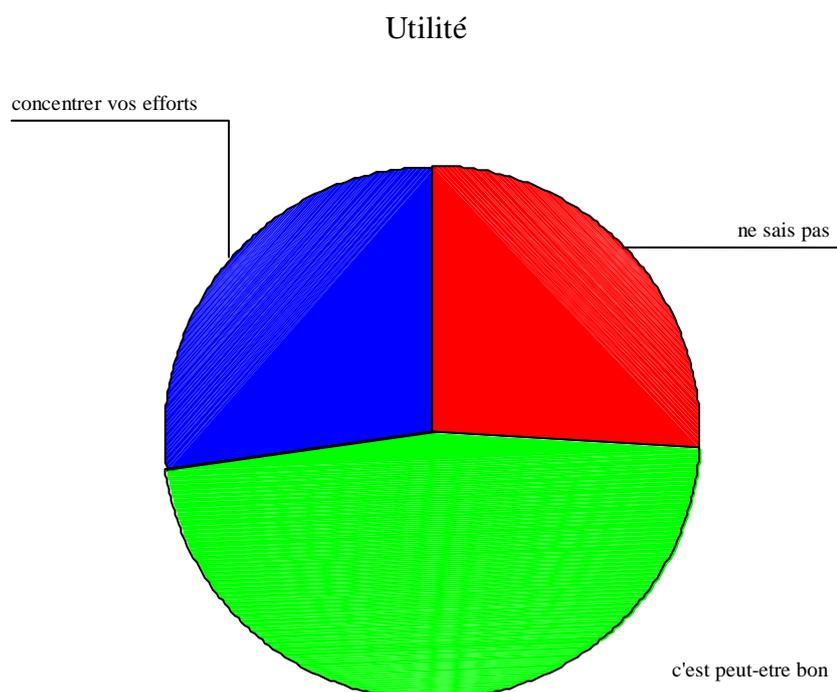
Tableau n°38 : la notion d'utilité des plans de carrière selon le personnel

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne sais pas	18	25,7	25,7	25,7
	c'est peut-être bon	33	47,1	47,1	72,9
	concentrer vos efforts sur les points utiles	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données obtenus dans ce tableau, nous avons 25,7% de la population questionnée estime ne pas connaître l'utilité des plans de carrière. Ensuite, nous avons 27,1% pour qui ces plans sont utiles pour savoir quelle trajectoire suivre et pour concentrer leurs efforts sur les points utiles. Enfin, nous avons 47,1% qui avance que ces plans sont peut être bon pour l'entreprise, mais pour eux ils ne servent pas à grand-chose.

Etant donné qu'il n'y a pas assez d'informations sur la manière de gérer les carrières et sur son importance. Les salariés ont tendance à avancer que c'est intéressant mais quand est ce qu'ils ont le droit et comment ? Comme cité déjà, sa pratique n'est pas claire même chez les responsables.

Figure n°32 : la notion d'utilité des plans de carrière selon le personnel

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4. La motivation, la satisfaction et le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise (quatrième axe)

Cet axe, va porter sur la satisfaction et motivation du personnel et l'ensemble des éléments qui peuvent contribuer à l'un ou à l'autre. Ainsi que sur le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise.

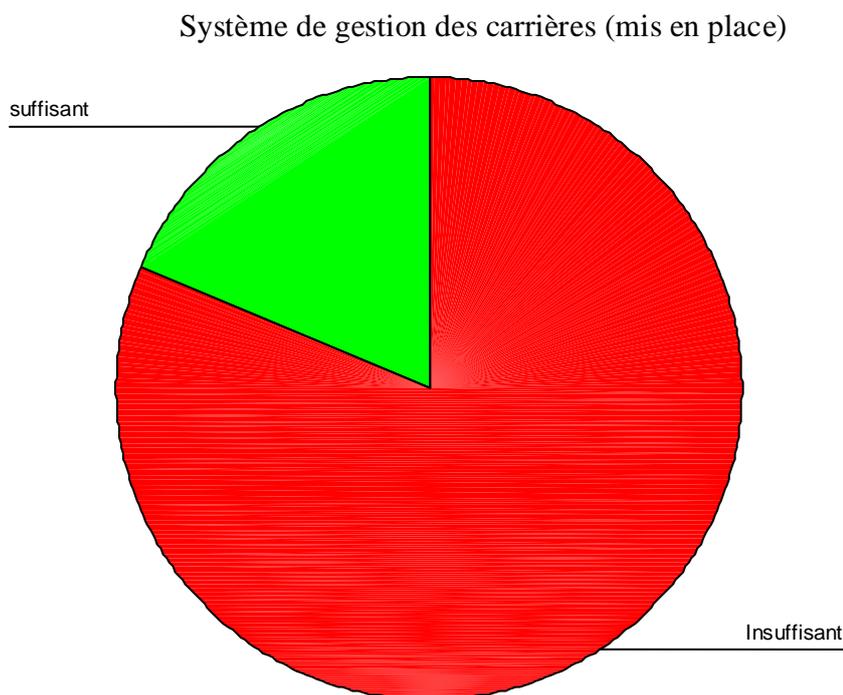
1.4.1. Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place ?

Tableau n°39 : le point de vue du personnel du système mis en place

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insuffisant	57	81,4	81,4	81,4
	Suffisant	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les données traitées, on retrouve 18,6% des salariés sont satisfaits du système de gestion des carrières contre 81,4% qui sont insatisfaits et trouvent le système injuste et inéquitable.

Figure n°33 : le point de vue du personnel du système mis en place

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

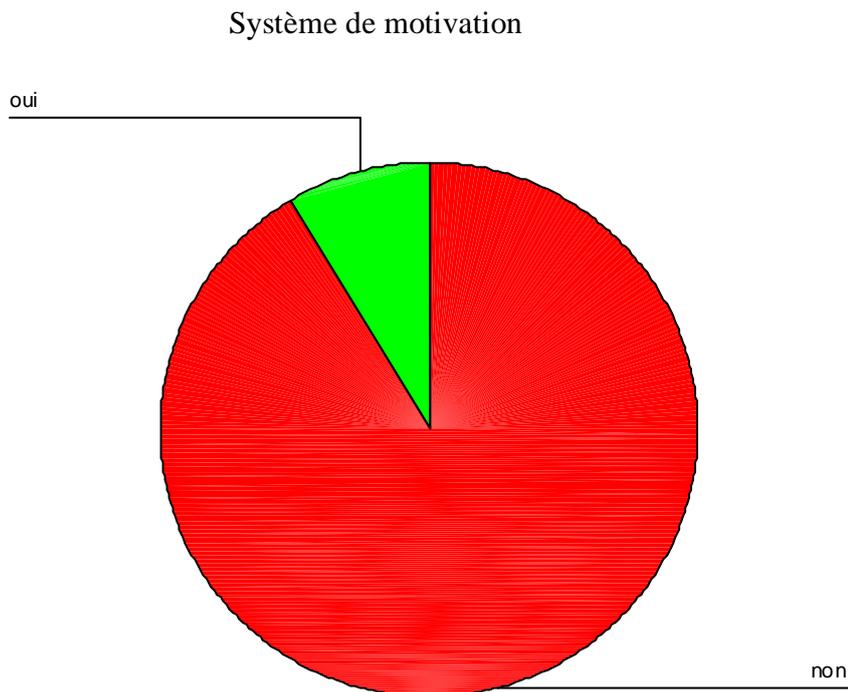
1.4.1.1. Ce système est-il motivant?

Tableau n°40 : le niveau de motivation pour le personnel (système)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	64	91,4	91,4	91,4
	Oui	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les réponses recueillies, nous avons 8,6% de la population questionnée qui déclare être motivée par le système de gestion des carrières. En outre, nous retrouvons 91,4% du personnel estime que le système pratiqué n'est pas motivant, du fait, qu'il ne prend pas en considération les aspirations et attentes du personnel. Comme, il ne contribue pas à la création d'un climat social sain et favorable pour le développement personnel et professionnel des salariés. Chose due à l'inégalité des chances données, aux traitements de faveurs et la persistance des pratiques fondées sur le relationnel et non pas sur les compétences.

Figure n°34 : le niveau de motivation pour le personnel (système)

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

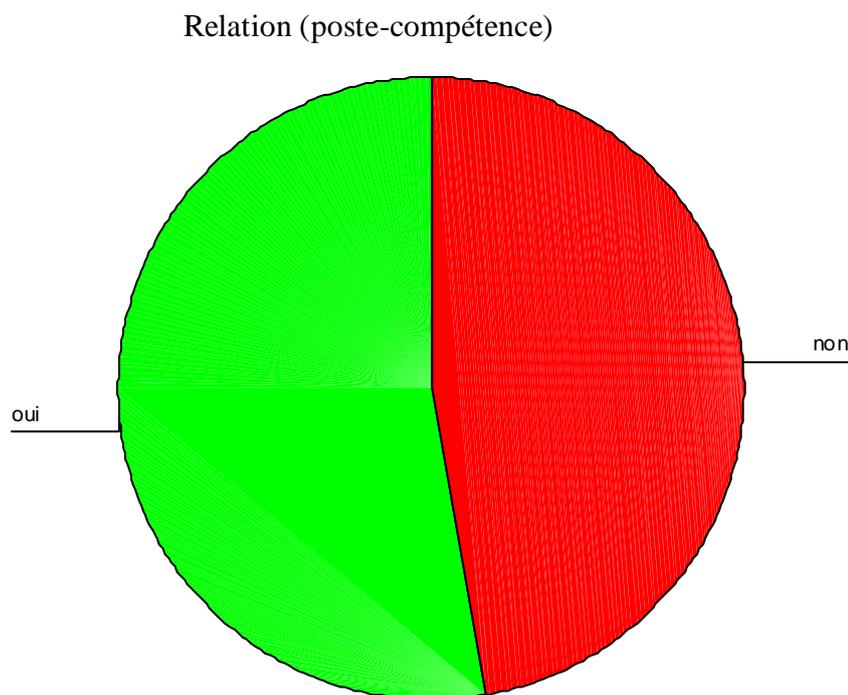
1.4.1.2. La relation poste / compétence est-elle un élément de motivation ?

Tableau n°41 : la relation de compétence et de poste est elle une motivation

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	33	47,1	47,1	47,1
	Oui	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les données recueillies, la relation entre poste et compétence n'est pas un élément de motivation à 47,1% et qu'il y a bien d'autres éléments, tels que la rémunération, les primes, cadre de travail et conditions agréables et bien d'autres. Par contre, elle est motivante pour 52,9%, du fait, qu'ils jugent et relativisent leur position en fonction de cette relation et de leur perception de celle-ci. Cette question est à caractère piège (intelligente), qui a pour intérêt la vérification de la fiabilité et la crédibilité des informations avancées par la population questionnée. Toutefois, il s'avère que leurs informations sont plutôt vraies.

Figure n°35: la relation de compétence et de poste est elle une motivation

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

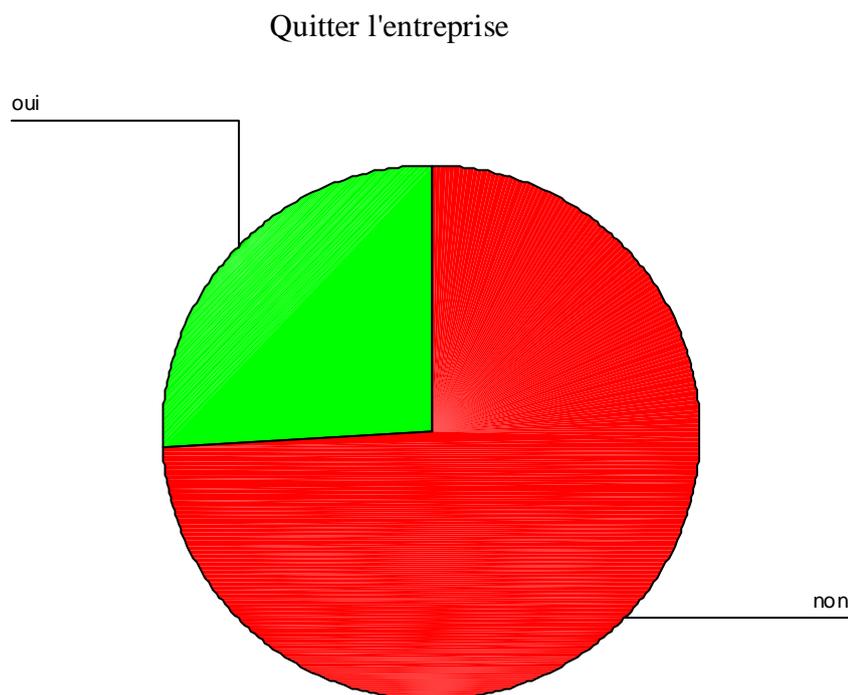
1.4.1.3. Avez-vous pensé à quitter l'entreprise?

Tableau n°42 : les personnes qui ont songé à quitter l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	52	74,3	74,3	74,3
	Oui	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les informations qui figurent dans le tableau ci-haut, 25,7% de la population questionnée déclare avoir déjà pensé à quitter l'entreprise, et ce, est dû aux conditions de travail et l'injustice qui persiste de plus en plus au sein de l'entreprise. En outre, on a 74,3% des individus qui déclarent ne pas avoir songer à quitter l'entreprise, du fait, qu'ils n'ont pas de diplôme pour espérer un meilleur poste à l'extérieur ainsi que par faute d'opportunité et de persistance du chômage au pays, surtout, parce qu'ils ont des familles à nourrir et l'environnement n'est pas favorable ni pour ouvrir à son compte ni changer d'entreprise et recommencer du point de départ, aussi la retraite est assurée.

Figure n°36 : les personnes qui ont songé à quitter l'entreprise

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

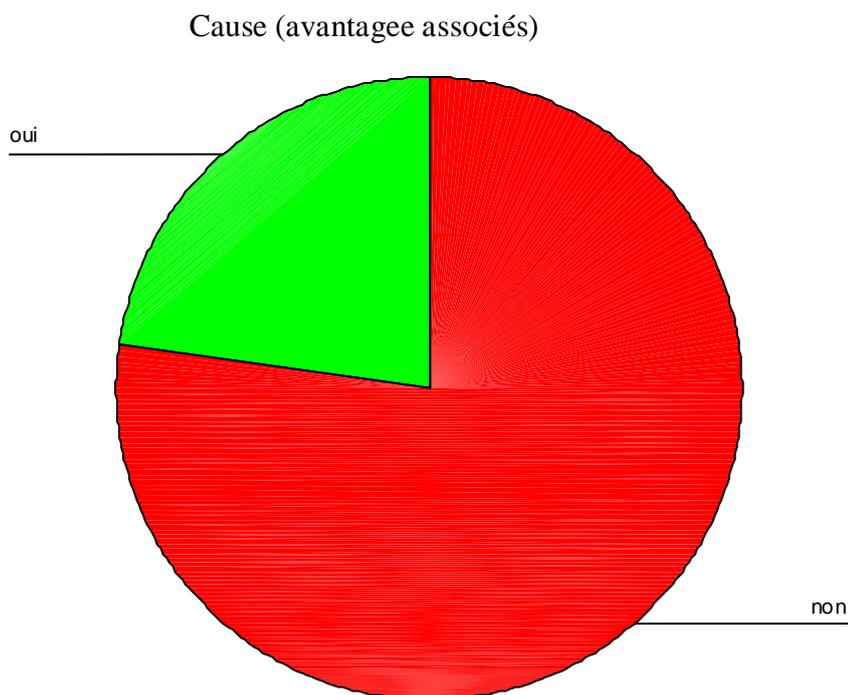
1.4.1.4. Vous êtes toujours dans l'entreprise : quelles sont les causes (avoir bénéficié des avantages associés au poste) ?

Tableau n°43 : les causes de non départ de l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	54	77,1	77,1	77,1
	Oui	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Nous constatons à travers les informations qui figurent ci-haut, 22,9% sont toujours au sein de l'entreprise parce qu'ils ont bénéficié des avantages associés au poste tels que la progression professionnelle et l'augmentation de salaire. Toutefois, nous avons 77,1% des salariés sont toujours au sein de cette dernière par conscience professionnelle, le vouloir de laisser l'entreprise aux générations futures, manque d'opportunités à l'extérieur, surtout, car ils n'ont pas de diplômes importants pour prétendre à des postes supérieurs quelque soit à l'interne ou à l'externe, en particulier pour le personnel des ateliers (en grande majorité sans diplôme).

Figure n°37: les causes de non départ de l'entreprise

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.5. S'il ya d'autres raison citez les ?

1.4.1.5.1 Espoir de progression

Tableau n°44 : l'espoir de progression comme raison du maintien de l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	19	27,1	27,1	27,1
	Oui	51	72,9	72,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données obtenues, nous avons l'espoir de progression, n'est pas un élément qui incite le personnel à rester dans l'entreprise à 27,1%. En contre partie, nous avons 72,9% de salariés pour qui l'espoir de progression dans tous les niveaux (grade, rémunération,...etc.) est l'élément fondamental qui incite le personnel à rester dans l'entreprise car selon certaines personnes « l'espoir fait vivre » et il faut bien être optimiste dans la vie pour aspirer à une vie meilleure et à une satisfaction sur tous les plans quelque soient professionnels ou bien personnels.

1.4.1.6. Au tant que salarié quels sont les éléments qui vous incitent à donner le meilleur de vous-même ? (le mérite du salaire, conscience professionnelle,..., etc.)

Tableau n°45 : les éléments qui incitent à rester dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	7	10,0	10,0	10,0
	Oui	63	90,0	90,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

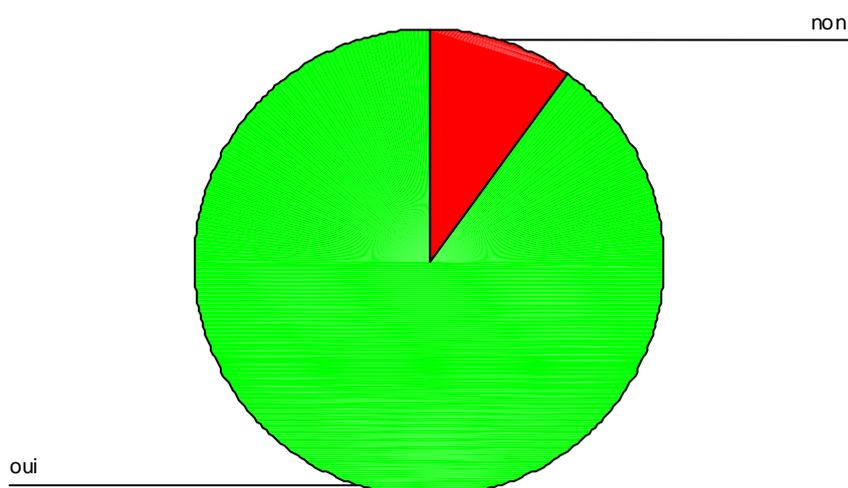
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les résultats figurant dans le tableau ci-dessus, on a uniquement 10,0% pour qui la conscience professionnelle et le mérite de salaire ne sont pas les éléments qui les incitent à donner le meilleur d'eux même. De l'autre partie, on a 90,0% déclarent que la conscience professionnelle et le mérite du salaire sont les variables qui les incitent à exercer et fournir le maximum d'efforts.

Cependant, la majorité est stimulée par la conscience professionnelle, mais jouir de plus d'avantages, ne sera qu'une chose bénéfique et motivante pour eux.

Figure n°38: les éléments qui incitent à rester dans l'entreprise

Mériter mon salaire+conscience professionnelle



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.7. Avant recrutement est ce le poste qui a motivé le personnel ?

Tableau n°46 : le poste est-il la motivation du personnel avant recrutement

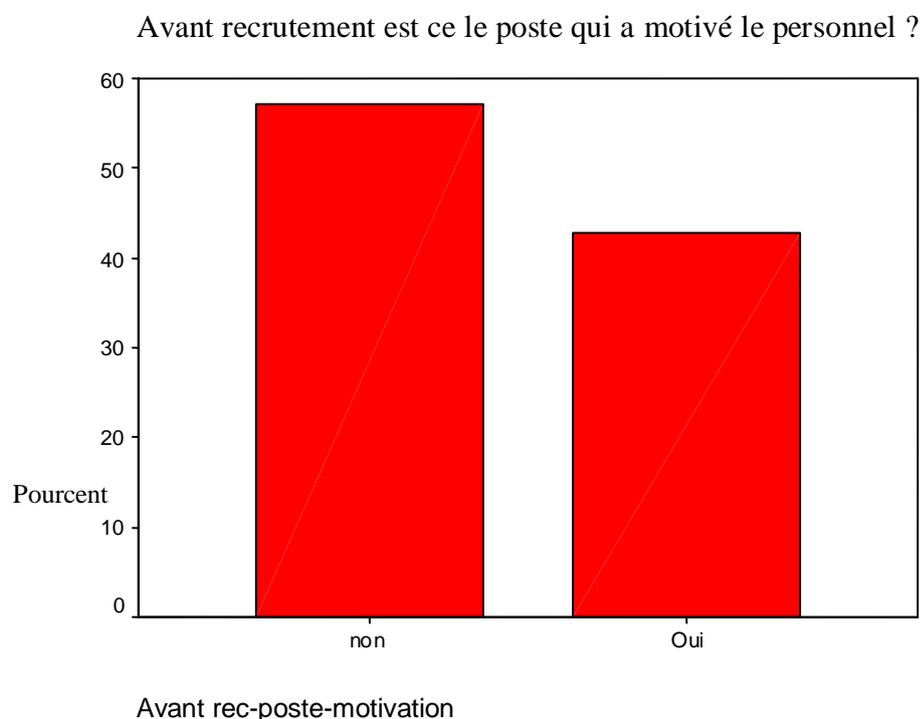
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	40	57,1	57,1	57,1
	Oui	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Le personnel d'après les résultats était motivé par les postes eux même à 42,9% et par autres motivations à 57,1%.

A travers ces résultats, nous pouvons avancer que les salariés travaillent, soit parce qu'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs, surtout, avec le problème d'emploi en Algérie (chômage et précarité), soit parce qu'ils attendent autre chose. Ils acceptent le premier poste pour pouvoir atteindre leurs objectifs, en termes, d'aspiration quelque soit du coté de la vie professionnelle ou personnelle.

Figure n°39 : le poste est-il la motivation du personnel avant recrutement



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.8. Motivation (salaire)

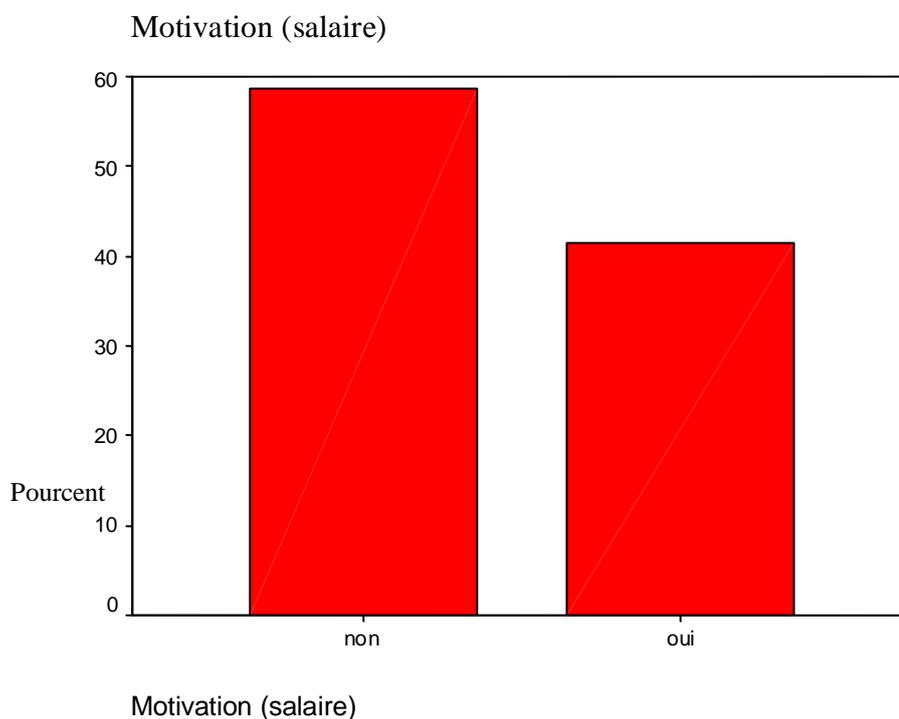
Tableau n°47 : le niveau de motivation par le salaire

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	41	58,6	58,6	58,6
	Oui	29	41,4	41,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

La motivation selon le personnel n'as pas juste un aspect financier. Certes, pour le personnel le salaire compte mais le premier élément qui les a motivé, est d'avoir un poste de travail pour gagner leur pain dignement. D'après nos résultats, nous avons 41,4% pour qui la motivation est purement financière, contre, 58,6% pour qui la motivation à un autre caractère que le caractère pécunier (on fait référence, de plus en plus, à l'intérêt du poste pour l'individu et le cadre de travail de manière générale).

Figure n°40 : le niveau de motivation par le salaire



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.8.1. Compatibilité : poste-compétences

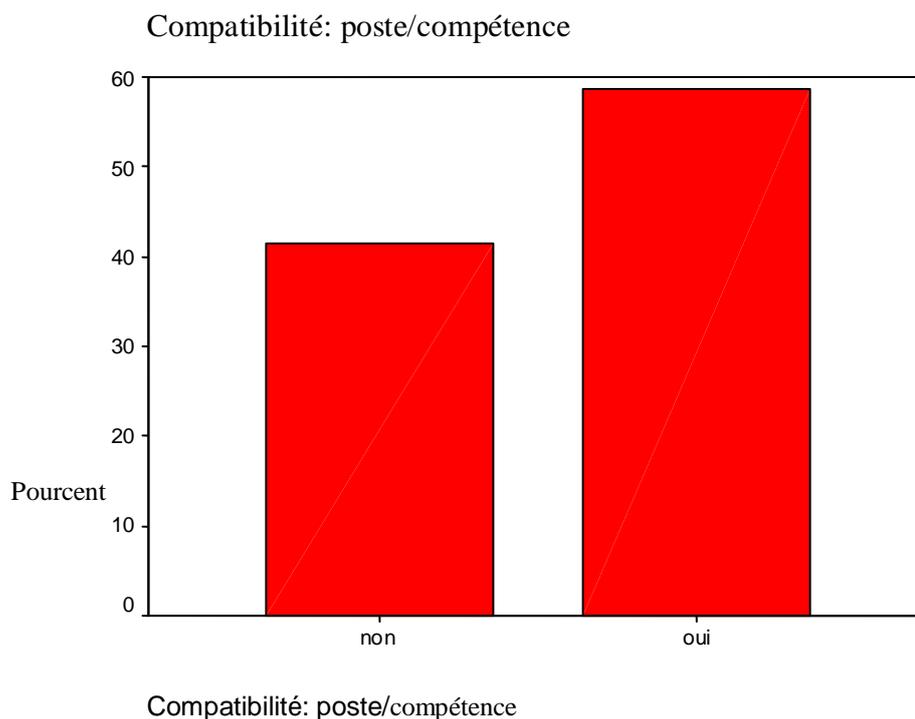
Tableau n°48 : le niveau de compatibilité entre poste et compétences

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	29	41,4	41,4	41,4
	Oui	41	58,6	58,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les résultats obtenus, nous avons 41,4% de la population questionnée estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences (en précisant que le sens donné à la compétence est comme suit¹ : savoir, savoir faire et savoir être) et ce sens est partagé par le responsable des ressources humaines de l'unité cuisson. En contre partie, nous avons 58,6% des salariés estiment que les postes qu'ils occupent sont compatibles avec leurs compétences. Donc, on peut déduire que si 41,4% estiment qu'ils ne sont pas compatibles avec leur poste. Alors, des problèmes de réalisation des tâches existent ainsi qu'une insatisfaction du personnel, du fait, qu'ils jugent qu'ils ne sont pas en adéquation avec leur poste, quelque soit, ils ont des compétences supérieures ou inférieures au poste. Dans la grande majorité des cas, les salariés estiment qu'ils méritent plus selon leur jugement, qui est fondé sur des éléments subjectifs ou objectifs (ils relativisent). A cet effet, l'entreprise doit collecter davantage des informations sur son personnel, afin, de pouvoir régler les insuffisances et les malentendus car une personne qui n'est pas convaincu, est une personne insatisfaite, et si l'entreprise ne connaît pas la source de cette insatisfaction, de ce jugement (du personnel), elle ne pourra jamais trouver des solutions et faire accepter à chaque personne sa situation interne. Chose qui la mettra dans une impasse et l'exposera au danger.

¹ Responsable des ressources humaines de l'unité cuisson au sein du CAM

Figure n°41 : le niveau de compatibilité entre poste et compétences

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

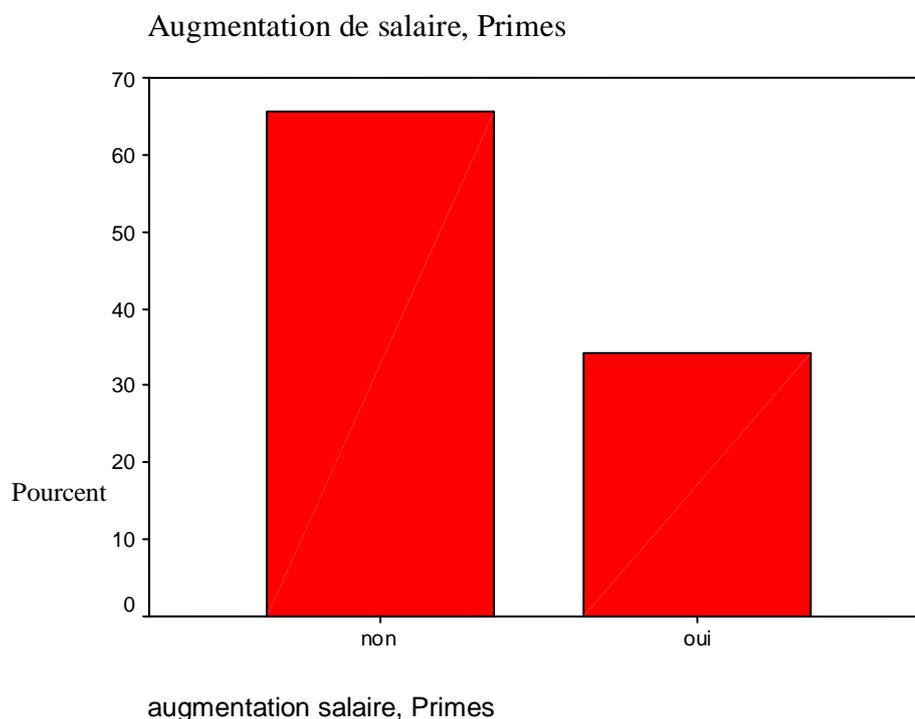
1.4.1.8.2. avantages présentés par le poste (ex :augmentation de salaire, Primes)

Tableau n°49 : les avantages présentés par le poste

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	46	65,7	65,7	65,7
	Oui	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir de ce tableau, nous avons 34,3% du personnel a bénéficié d'une augmentation de salaire ainsi que de primes, contre, 65,7% qui n'ont perçu aucune augmentation ni prime. Chose qui ne motive pas beaucoup le personnel. Toutefois, relativement à l'ancienneté de notre échantillon comme cité ci-haut, peu de personnes malgré leur expérience, ancienneté n'ont pas bénéficié d'avantages financiers tels que l'augmentation de salaire et les primes. Chose qui ne satisfait pas et ne motive pas le personnel à s'impliquer davantage.

Figure n°42 : les avantages présentés par le poste

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.8.3. progression professionnelle figure telle parmi les avantages associés au poste ?

Tableau n°50 : la progression figure telle parmi les avantages associés au poste

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	25	35,7	35,7	35,7
	Oui	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

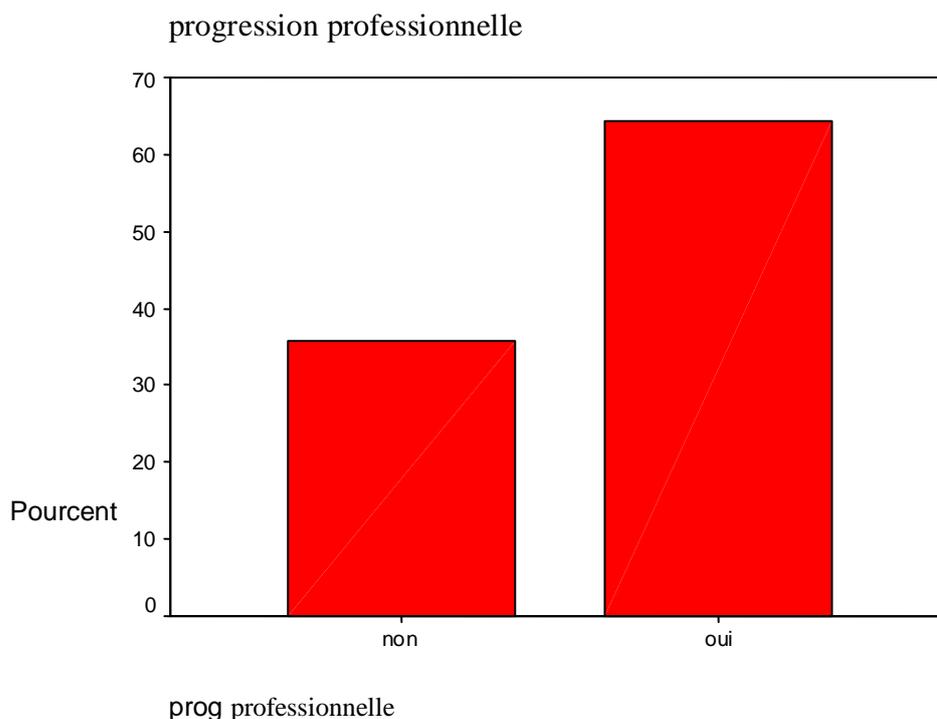
Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les résultats obtenus, nous avons 35,7% des salariés chez qui une possibilité de progression ne figure pas, contre, 64,3% chez qui cette progression figure. Cette variable stimule le salarié mais avec la condition de concrétisation réelle de cette dernière.

Cependant, 35,7% est un taux assez important de personnel qui avance que son poste ne contient pas des possibilités de progression. Chose qui pourra influencer sa motivation, surtout, s'il n'est pas satisfait par sa situation et les avantages de sa

situation au sein de l'entreprise. Certes, certains postes ne sont pas évolutifs mais il faut toujours motiver et satisfaire le personnel pour qu'il s'épanouisse et qu'il soit rentable de manière optimale pour l'entreprise (il ya d'autres moyens de motivation).

Figure n°43 : la progression figure telle parmi les avantages associés au poste



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.9. Le résultat de la GRH en termes de satisfaction du personnel

1.4.1.9.1. Exécrable: grève, mouvements divers

Tableau n°51 : les résultats de la GRH (grève, mouvement divers)

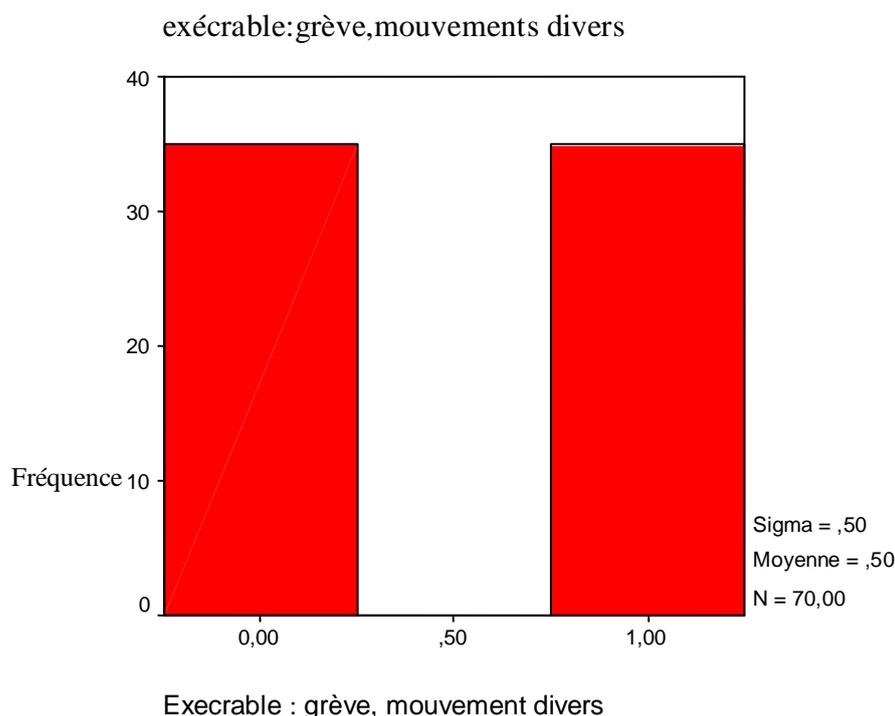
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	35	50,0	50,0	50,0
	Oui	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les données du tableau, nous avons une égalité entre les personnes (50% favorable et 50% défavorable) qui estiment que la GRH génère comme résultats, en termes, de satisfaction : des grèves, mouvements divers (exécrable). Mais tout au long de notre période de stage et étant donné les tensions qui régnaient au sein

de l'entreprise, nous avons constaté, qu'il y a réellement des mouvements de grève qui sont dus à une insatisfaction de la GRH. Aussi, nous soulignons que certains employés n'adhèrent pas aux grèves soit par conviction ou par peur de perdre leur poste (menace). Comme nous avons remarqué une gêne lors des réponses de quelques personnes qui terminent l'entretiens avec « on est pris au piège et on peut rien faire contre le système et les supérieurs¹ ».

Figure n°44 : les résultats de la GRH (grève, mouvement divers)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.9.2. Satisfaction médiocre

Tableau n°52 : niveau de satisfaction de la GRH (médiocre)

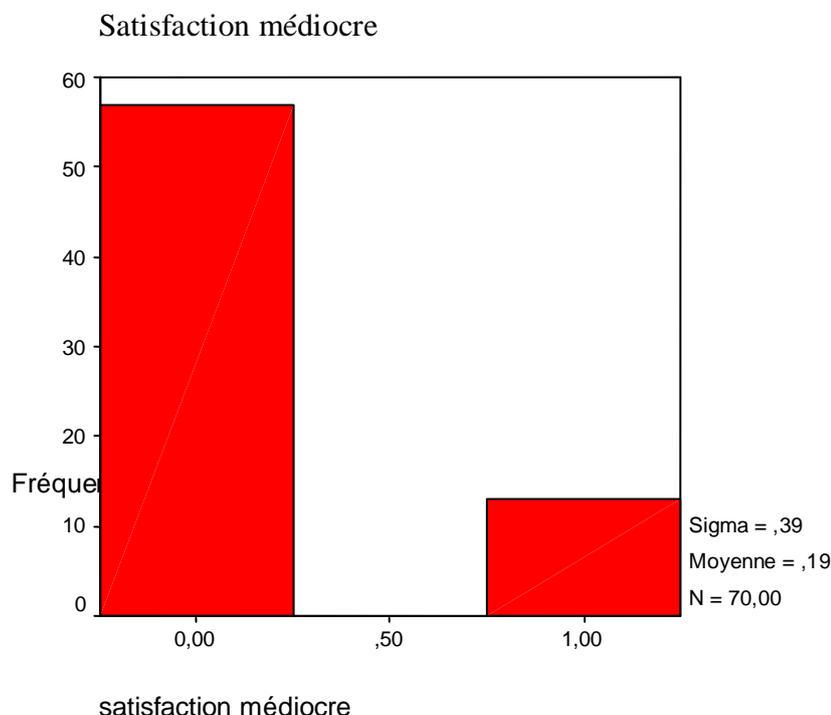
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	57	81,4	81,4	81,4
	Oui	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

¹ La majorité du personnel questionnée

A partir des données obtenues dans ce tableau, nous avons 18,6% de la population questionnée estime que la satisfaction est médiocre et 81,4% avance autres éléments en relation avec les autres propositions.

Figure n°45 : niveau de satisfaction de la GRH (médiocre)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.9.3. Satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer

Tableau n°53 : niveau de satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer

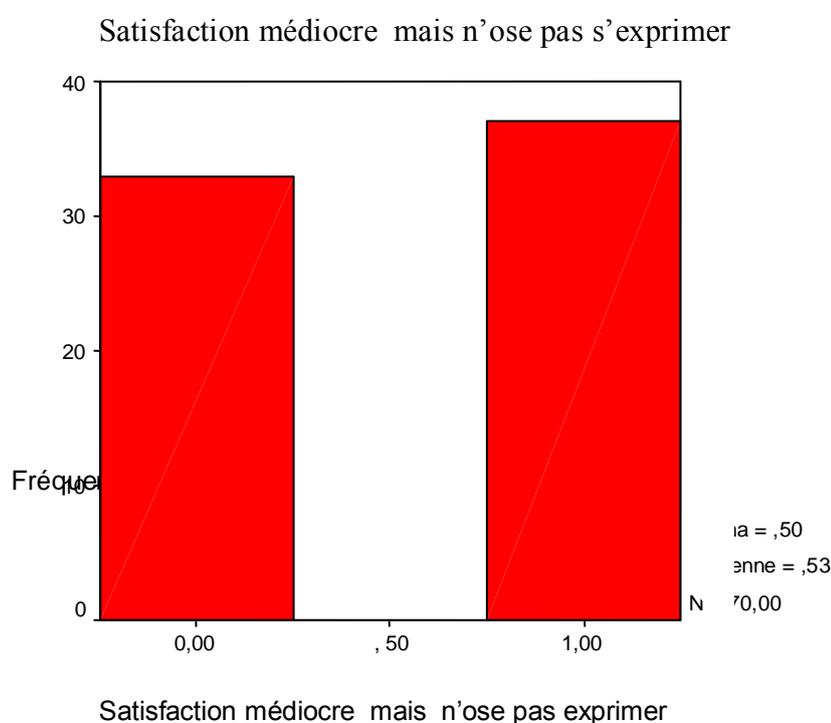
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	33	47,1	47,1	47,1
	Oui	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Dans les réponses obtenues dans ce tableau, nous avons 52,9% sont médiocrement satisfait mais n'osent pas s'exprimer par peur de menaces du système, par manque d'opportunités et de choix à l'extérieur, et plus particulièrement, à cause du taux de chômage considérable (élevé) du pays et de la région, surtout, parce que cette dernière ne recèle pas beaucoup de grandes entreprises. De l'autre partie, nous avons 47,1% qui avancent autres points. Cependant, ce point vient confirmer le fait

que la communication est un échec au sein de l'entreprise car il ya même une répression de la parole (qui est censée être un droit) par le biais des menaces comme le montre ce tableau. Enfin, il n'ya pas que le droit à la parole qui est réprimé mais bien plus et parmi tant d'autres, on cite le droit de mutation à un poste moins nuisible après une fonction de dix ans¹ sur un poste à degré de nuisance important, chose qui n'est pas respectée par cette dernière. D'ailleurs, on a eu un cas qui se plaignait de ce problème, faute, de non préparation de la relève et manque de gestion des ressources humaines. Chose qui explique son inefficacité toujours.

Figure n°46: niveau de satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

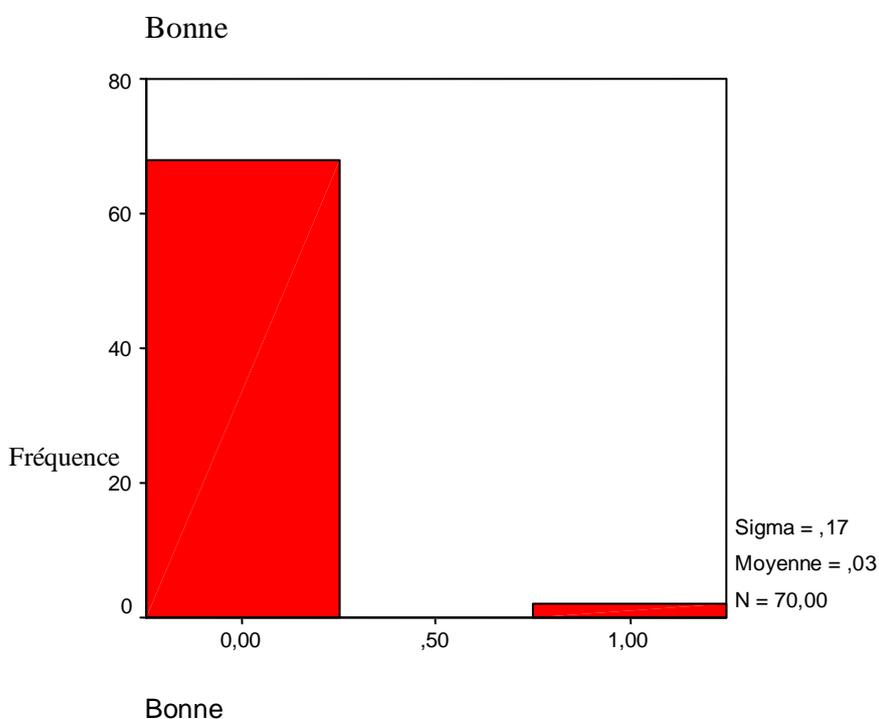
¹ Fonctionnaire à l'atelier en émaillage : ce dernier avance que dans le règlement intérieur une personne qui a dix (10) ans d'expérience dans un poste nuisible comme le travail à l'émaillage avec les produit chimiques nécessite un changement de poste à un nouveau poste moins nuisible pour ne pas nuire à la santé de la personne, mais hélas, cette personne travaille depuis plus de vingt (20) ans sur ce poste, faute de manque des compétences et de la préparation de la relève chose qui nous amène à revenir au problème de prévision et de gestion des carrières.

1.4.1.9.4. Satisfaction : bonne**Tableau n°54** : niveau de satisfaction bonne

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	68	97,1	97,1	97,1
	Oui	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A travers les données suivantes, nous avons seulement 2,9% qui estime que la satisfaction est bonne et 97,1% avance l'inverse. En effet, 97,1% est un taux élevé de non satisfaction, pour ce, l'entreprise doit s'impliquer davantage dans cet ongle là.

Figure n°47 : niveau de satisfaction bonne

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.10. Stabilité du personnel (en rapport avec la GRH)

1.4.1.10.1. Personne ne reste

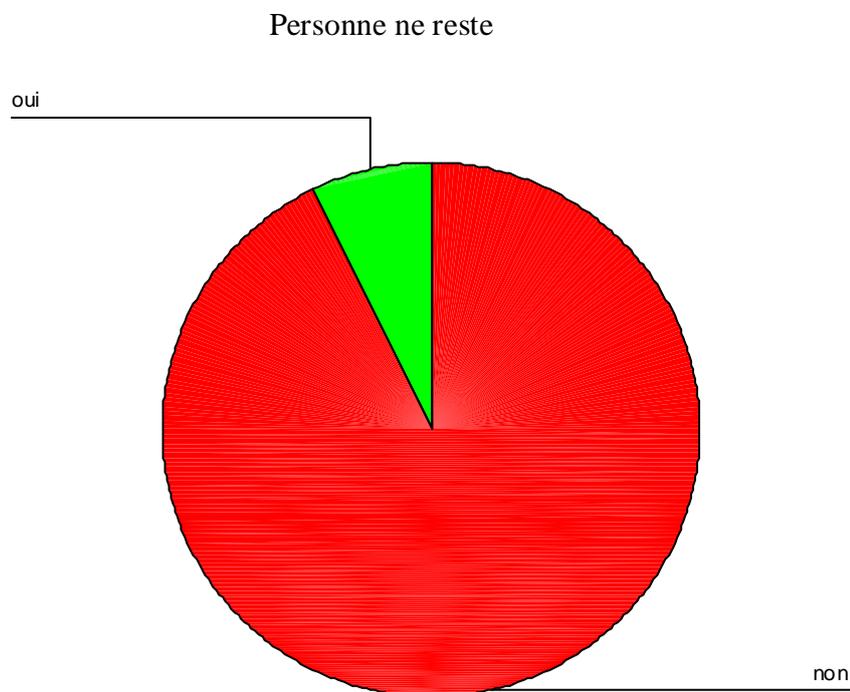
Tableau n°55 : stabilité du personnel (personne ne reste)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	65	92,9	92,9	92,9
	Oui	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données du tableau nous avons 7,1% qui avance que personne ne reste, surtout, pour ceux qui ont des diplômes, et qui ne se sentent pas valorisés ou rencontrent des obstacles dus au refus et/ou à la peur des supérieurs du changement et des potentialités de ses derniers. Cependant, nous avons de l'autre coté un taux de 92,9% qui estime l'inverse, comme déjà cité par manque d'opportunités et la précarité de l'emploi ainsi que la persistance du chômage.

Figure n°48 : stabilité du personnel (personne ne reste)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.10.2. Bonne stabilité du personnel

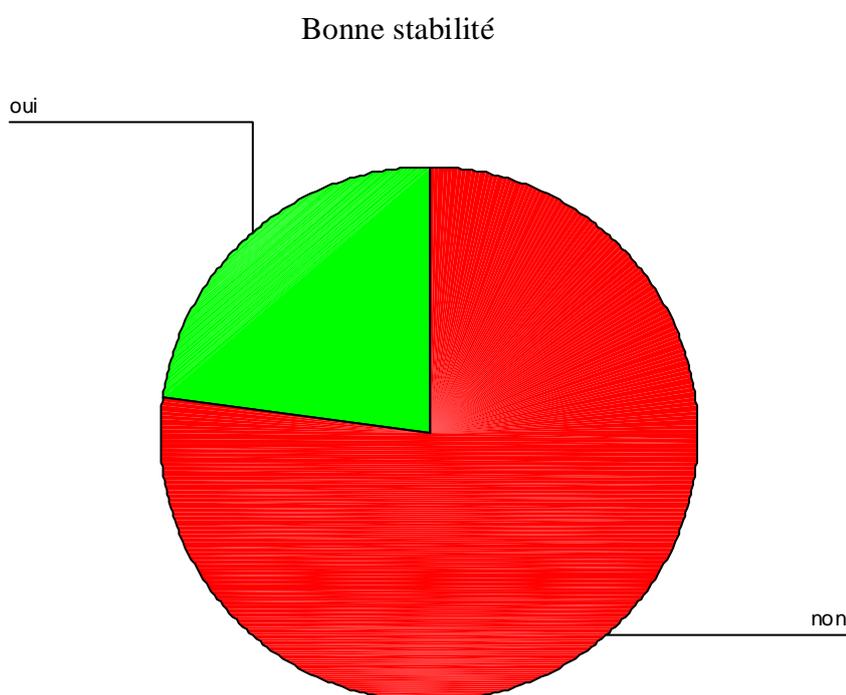
Tableau n°56 : stabilité du personnel, bonne.

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	54	77,1	77,1	77,1
	Oui	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les résultats relevés dans le tableau ci-haut, nous avons 22,9% du personnel estime qu'il y a une bonne stabilité du personnel, et ce, étant donné que le personnel reste au sein de l'entreprise par manque d'issues, d'opportunité, même par manque de compétences et de qualifications, du fait, que de nos jours, il ya un réel investissement des individus dans la formation et l'éducation. En contre partie, nous avons un taux de 77,1% qui avance autres éléments (en rapport avec les autres propositions ou leurs suggestions).

Figure n°49: stabilité du personnel, bonne.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.1.10.3. Absentéisme au sein de l'entreprise (par rapport à la GRH)

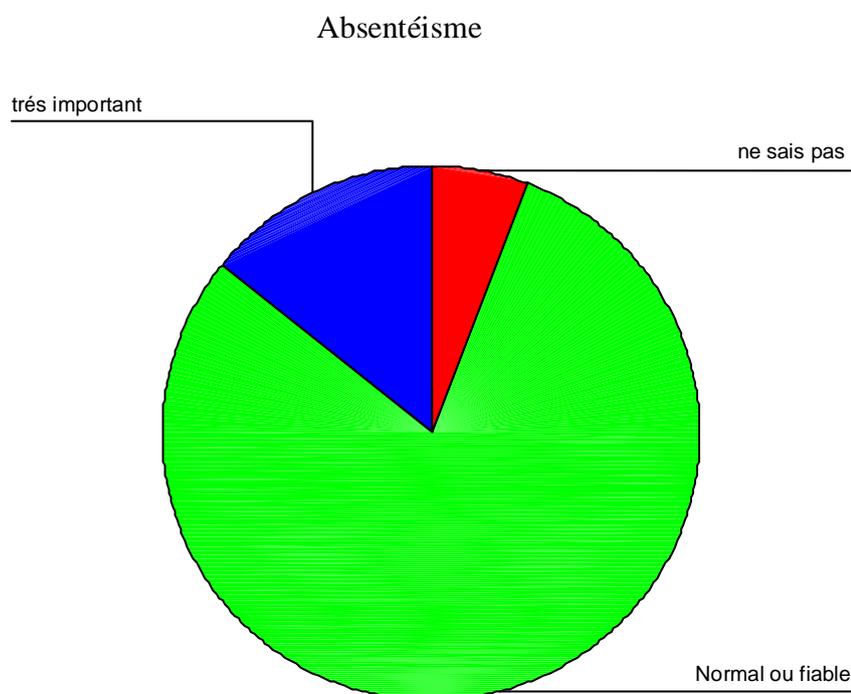
Tableau n°57 : Absentéisme au sein de l'entreprise (par rapport à la GRH)

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne sais pas	4	5,7	5,7	5,7
	Normal ou fiable	56	80,0	80,0	85,7
	très important	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les résultats obtenus, d'un côté, on a 5,7% ont préféré répondre qu'ils ne sont pas au courant du taux d'absentéisme dans l'entreprise, de l'autre, on a 14,3% qui estiment que l'absentéisme est très important. Par contre d'un autre côté, on a 80,0% qui estiment que l'absentéisme est normal ou faible car il ya en contre partie des retenues sur salaire et les salariés sont sensibles à ce point, ce qui pourra confirmer l'hypothèse, que l'aspect financier compte beaucoup pour les salariés (élément important de la motivation).

Figure n°50 : Absentéisme au sein de l'entreprise (par rapport à la GRH)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.2. Le jugement du personnel de sa carrière et passage au sein de l'entreprise

Cet élément, va beaucoup plus traiter la perception du personnel de sa carrière au sein de l'entreprise.

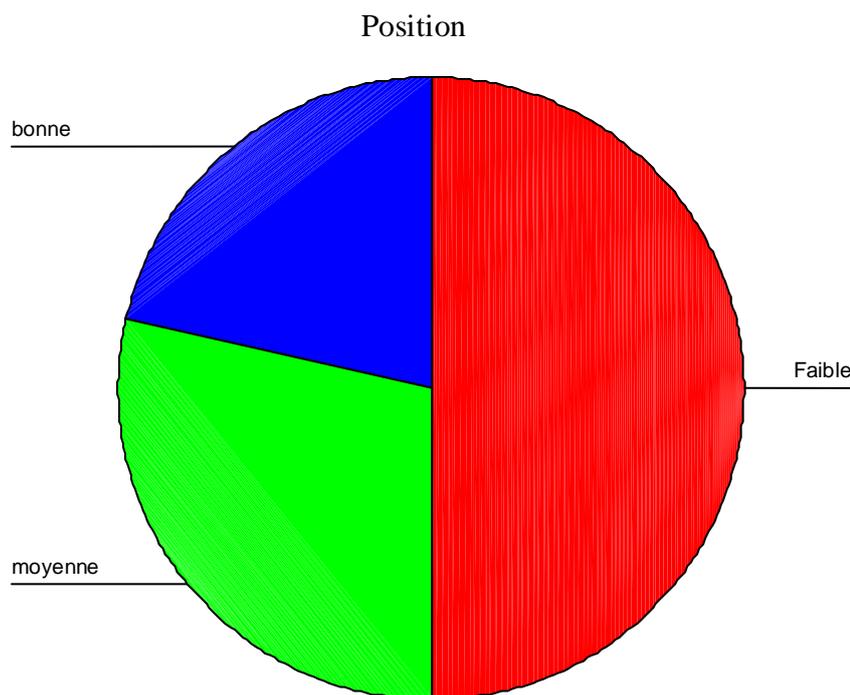
1.4.2.1. Après votre vécu et service au sein de l'entreprise comment jugez-vous votre position ?

Tableau n°58 : le jugement personnel de la situation de chaque salarié

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	35	50,0	50,0	50,0
	Moyenne	20	28,6	28,6	78,6
	Bonne	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données ci- dessus, on a 21,4% de la population questionnée estime qu'elle a une bonne position. Ensuite, on retrouve 28,6% déclare que leur position est moyenne. En dernier lieu, nous avons 50,0% des salariés questionnés jugent que leur position est faible relativement à leurs attentes et compétences ainsi que relativement aux positions de leurs confrères, qui occupent des positions supérieurs et qu'ils jugent soit, objectivement ou subjectivement, inférieurs à leurs compétences, ce qui implique qu'ils devaient avoir des positions, meilleurs à celles où ils en sont actuellement.

Figure n°51: le jugement personnel de la situation de chaque salarié

Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.4.2.2. Comment qualifiez-vous votre tâche et passage au sein de l'entreprise surtout en termes d'avancement personnel et de progression professionnelle ?

1.4.2.2.1. Plus de connaissances dans tous les domaines.

Tableau n°59 : qualification de leur passage en termes de connaissances diverses

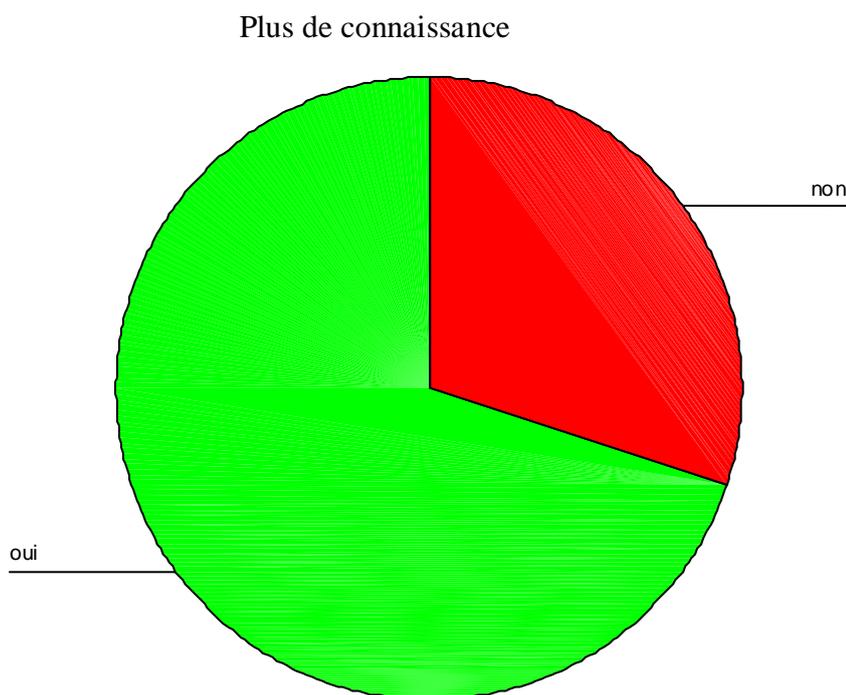
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	21	30,0	30,0	30,0
	Oui	49	70,0	70,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

A partir des données obtenues lors de la collecte d'information et après traitement de ces dernières, nous avons 30,0% des salariés n'estiment pas avoir acquis des connaissances et que leur passage au sein de l'entreprise n'était pas très bénéfique pour eux, en termes, d'avancement personnel et progression professionnelle ce qui confirme la non satisfaction des ces derniers. En outre, nous avons un taux de 70,0% de la population questionnée qui déclare avoir acquis des connaissances sur tous les plans, ce qui signifie qu'ils ont atteint un certain niveau de satisfaction.

Toutefois, cette expérience a permis à certains de faire connaissance de la vie de l'entreprise et d'acquérir de nouvelles compétences qui les aident à faire face à leur quotidiens ainsi que la confrontation du domaine professionnel, qui n'a été que bénéfique pour le développement personnel, en termes, de réflexion, prise d'initiative, maîtrise de soi, effort de patience et surtout de gestion du stress, face aux situations délicates.

Figure n°52 : qualification de leur passage en termes de connaissances diverses



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.5. La relation existante entre les différentes variables (tri croisé) et les suggestions du personnel (cinquième axe)

Dans cet axe, nous allons faire le tri croisé afin de déduire le niveau de relations existantes entre les différentes variables. Enfin, nous allons recenser quelques suggestions du personnel.

1.5.1. La gestion des ressources humaines administrative et les promotions

1.5.1.1 La gestion des ressources humaines administrative et les promotions essentiellement par objectifs atteints ou non

Tableau n° 60: Tests du Khi-deux (GRH administrative et promotions par objectif)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,049	1	,826		
Correction pour la continuité	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,048	1	,826		
Test exact de Fisher				1,000	,577
Association linéaire par linéaire	,048	1	,827		
Nombre d'observations valides	70				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,74.

Source: le spss

Tableau n°61: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,026	,120	,217	,829
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,026	,120	,217	,829
Nombre d'observations valides		70			

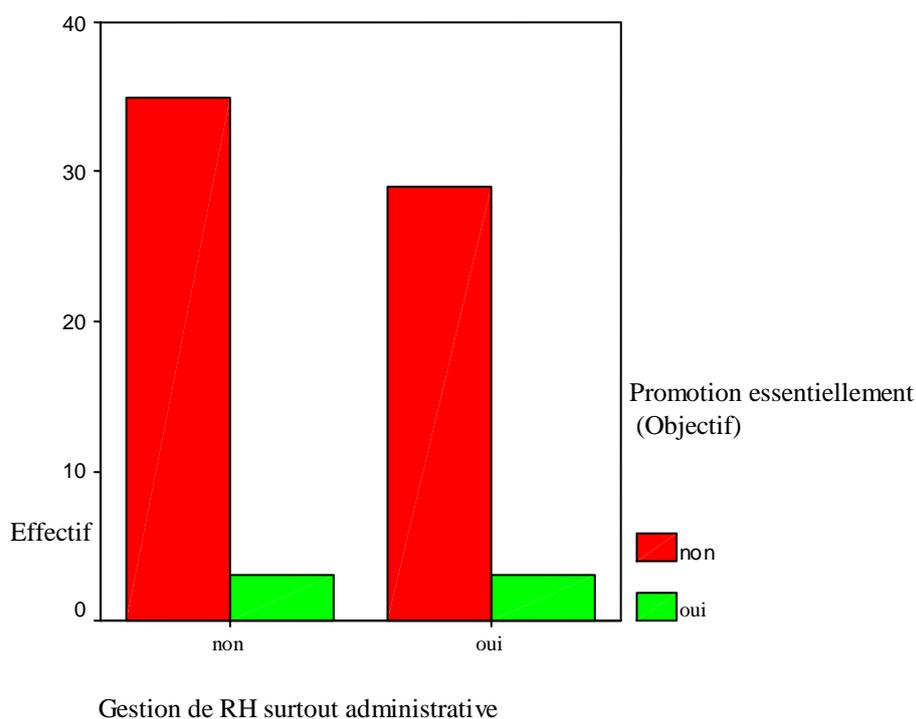
a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Figure n°53 : sur la relation en GRH administrative et les promotions essentiellement par objectifs atteints ou non



Source : les résultats des tableaux ci-haut

Comme le montre les mesures symétriques, il ya une forte relation entre la gestion des ressources humaines administrative et la promotion par objectif

1.5.1.2. Gestion des ressources humaines surtout administrative et la promotion éventuellement à l'ancienneté

Tableau n°62: Mesures symétriques

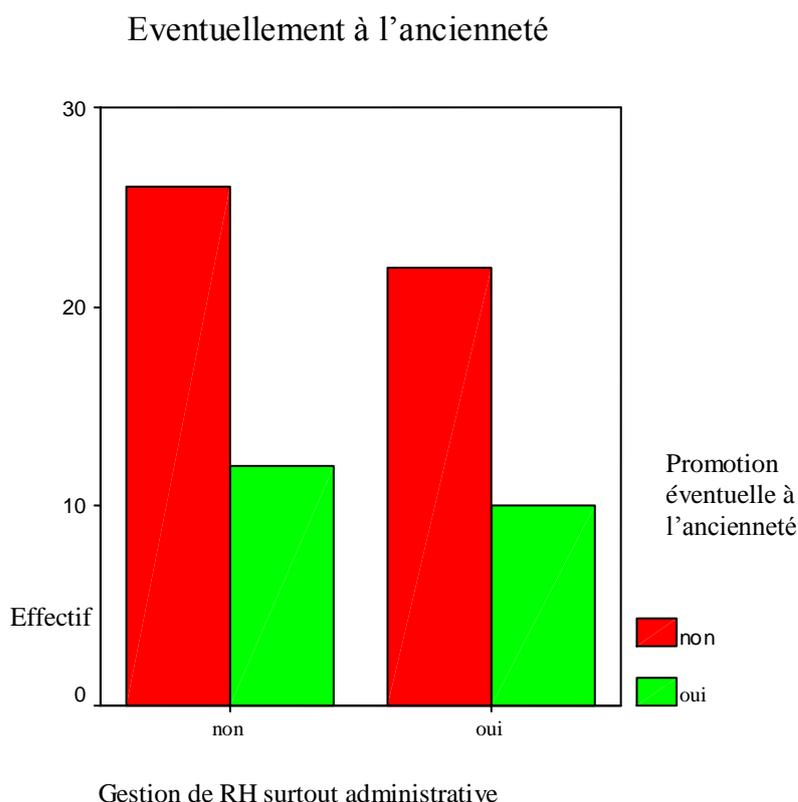
		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,004	,119	-,029	,977
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,004	,119	-,029	,977
Nombre d'observations valides		70			

a L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Figure n°54 : sur la relation de la GRH administrative et les promotions

Source : les résultats des tableaux ci-haut

D'après le tableau ci-dessus, il ya une forte relation entre la GRH administrative et la promotion par ancienneté (0,977).

1.5.1.3. Gestion des ressources humaines surtout administrative et la promotion sur grille d'appréciation non connue

Tableau n°63: Tests du Khi-deux (GRH administrative et promotion sur grille connue)

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,556	1	,003		
Correction pour la continuité	7,208	1	,007		
Rapport de vraisemblance	8,771	1	,003		
Test exact de Fisher				,004	,003
Association linéaire par linéaire	8,434	1	,004		
Nombre d'observations valides	70				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,09.

Source: le spss

Tableau n°64 : Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,350	,111	3,077	,003
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,350	,111	3,077	,003
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

D'après le tableau ci-haut, la relation entre les deux variables citées est faible (0,003).

1.5.2. La gestion des ressources humaines administrative et la bonne satisfaction

Tableau n°65: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,157	,057	-1,314	,193
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,157	,057	-1,314	,193
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Il ya une forte relation entre la GRH administrative et la bonne satisfaction du personnel. A cet effet, l'entreprise doit s'occuper davantage de cette dernière pour satisfaire ses employés.

1.5.3. La gestion de ressources humaines et la bonne stabilité

Tableau n°66: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,047	,120	,387	,700
Ordinal par Ordinal	Correlation de Spearman	,047	,120	,387	,700
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

D'après le tableau des mesures symétriques, il ya une forte relation entre GRH administrative et la bonne stabilité du personnel. Mais hélas, d'après les informations collectées le système de GRH n'est pas satisfaisant au contraire, il est insatisfaisant. Chose à laquelle l'entreprise doit y remédier si elle veut sauvegarder ses compétences.

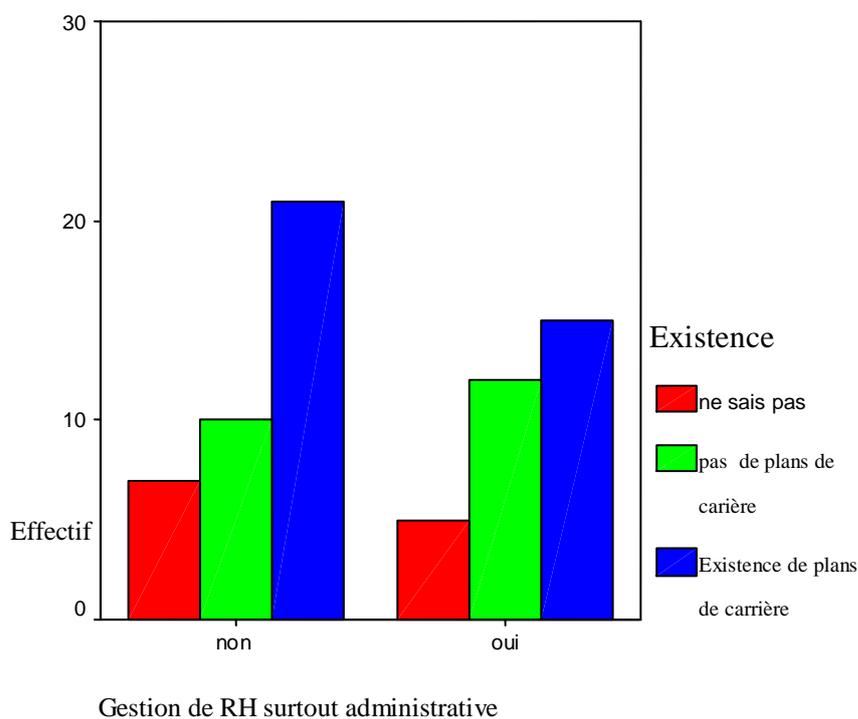
1.5.4. La gestion des ressources humaines surtout administrative et l'existence des plans de carrières

Tableau n°67: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,037	,119	-,305	,761
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,053	,119	-,438	,663
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Figure n°55 : La GRH surtout administrative et l'existence des plans de carrière

Source : Le spss

Il ya une forte relation entre les deux variables, et ce, d'après le tableau des mesures symétriques.

1.5.5. La gestion des ressources humaines centralisée ou non et la bonne satisfaction

Tableau n°68: Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,591	2	,451
Rapport de vraisemblance	1,710	2	,425
Association linéaire par linéaire	,060	1	,806
Nombre d'observations valides	70		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,37.

Source: le spss

Tableau n°69 : Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,03	,074	-,244	,808
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,010	,092	-,079	,937
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Il ya une forte relation entre la GRH centralisée ou non et la bonne satisfaction car elle est un élément déterminant de la satisfaction et l'entreprise doit la prendre davantage en considération.

1.5.6. Existence des plans de carrières et la satisfaction

Tableau n°70: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,003	,125	,028	,978
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,034	,125	,279	,781
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Il ya une forte relation entre les plans de carrière en termes d'existence et la satisfaction car ces derniers peuvent être un gage d'assurance pour le salarié et une promesse de progression qui peut avoir un effet positif sur ce dernier. Pour ce, l'entreprise doit les mettre réellement en œuvre et s'occuper davantage d'eux.

1.5.7. Le système de gestion des carrières mis en place et le système de motivation

Tableau n°71: Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approché	Signification approchée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,510	,135	4,888	,000
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,510	,135	4,888	,000
Nombre d'observations valides		70			

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
- Basé sur une approximation normale.

Source: le spss

Le système de gestion des carrières en termes de motivation est insuffisant. A cet effet, ce dernier n'est pas satisfaisant et la relation de motivation est très faible. De ce fait, l'entreprise doit accorder plus d'importance à ce dernier pour satisfaire et motiver son personnel. Car la mise en place d'un plan de gestion des carrières démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser (motivation).

1.5.8. Les suggestions du personnel

Dans cet élément on va procéder à un recensement des suggestions et propositions du personnel.

1.5.8.1. Avez-vous des suggestions à faire pour que le personnel réalise ses objectifs et l'entreprise ses intérêts ?

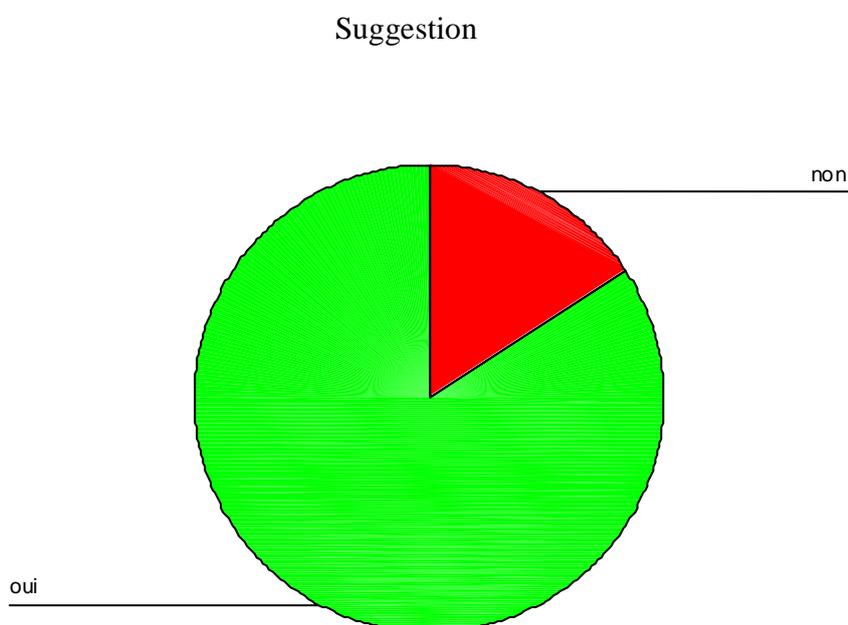
Tableau n°72 : les suggestions du personnel pour l'intérêt des deux parties

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	11	15,7	15,7	15,7
	Oui	59	84,3	84,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les informations collectées, nous avons 15,7% qui n'ont pas de suggestions à donner à l'entreprise pour que les deux acteurs soient gagnant-gagnant, car pour eux, tout est clair et qu'il y a des gens payés pour rendre le climat plus favorable au travail. De l'autre côté, nous avons 84,3% des personnes questionnées qui ont proposé des améliorations de toutes sortes, afin de trouver un terrain d'entente entre les deux parties prenantes telles que : l'amélioration des conditions de travail, maintenance des machines, achat et acquisition d'autres pour augmenter la production et la qualité du produit, réduire le risque d'exposition du personnel aux produits chimiques par la disponibilité des moyens les plus sophistiqués de protection, faire des ouvertures pour l'aération surtout en été, vérifier la non pollution de l'eau qu'ils boivent car ils ont peur que cette eau vient directement du barrage, hygiène et sécurité, prendre en considération les aspirations du personnel, améliorer le système de gestion des ressources humaines, suppression de l'iniquité, répartition des tâches selon les compétences, ... , et bien d'autres parmi lesquelles on a opté à vous faire part de leurs pourcentages, étant l'insistance du personnel et sa sensibilité à leur égard.

Figure n°56 : les suggestions du personnel pour l'intérêt des deux parties



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.5.8.2. Les suggestions

1.5.8.2.1. Informatiser le travail « Améliorer le système »

Tableau n°73 : le niveau de suggestion d'informatiser et d'amélioration du système

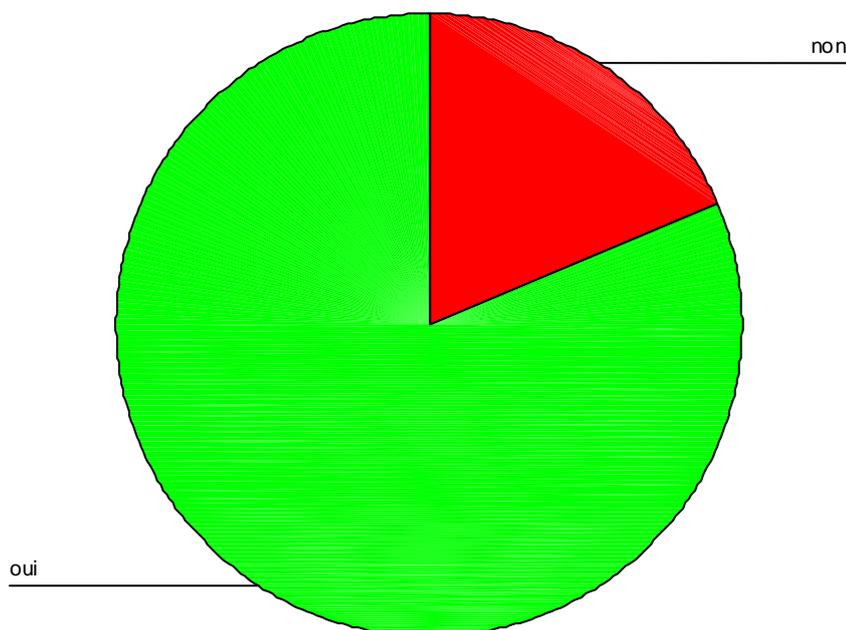
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	13	18,6	18,6	18,6
	Oui	57	81,4	81,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Parmi les suggestions retenues, nous retrouvons les trois suivantes répétées à plusieurs reprises, toutefois, nous avons 18,6% de la population a déclaré autres points, contre 81,4% qui déclarent, que si, l'entreprise prend en considération ces trois variables, tout le monde sera gagnant, car l'intérêt de ces trois variables est bénéfique pour les deux parties prenantes.

Figure n°57: le niveau de suggestion d'informatiser et d'amélioration du système

Informatisé le travail (Améliorer le système)



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.5.8.2.2. l'amélioration des conditions

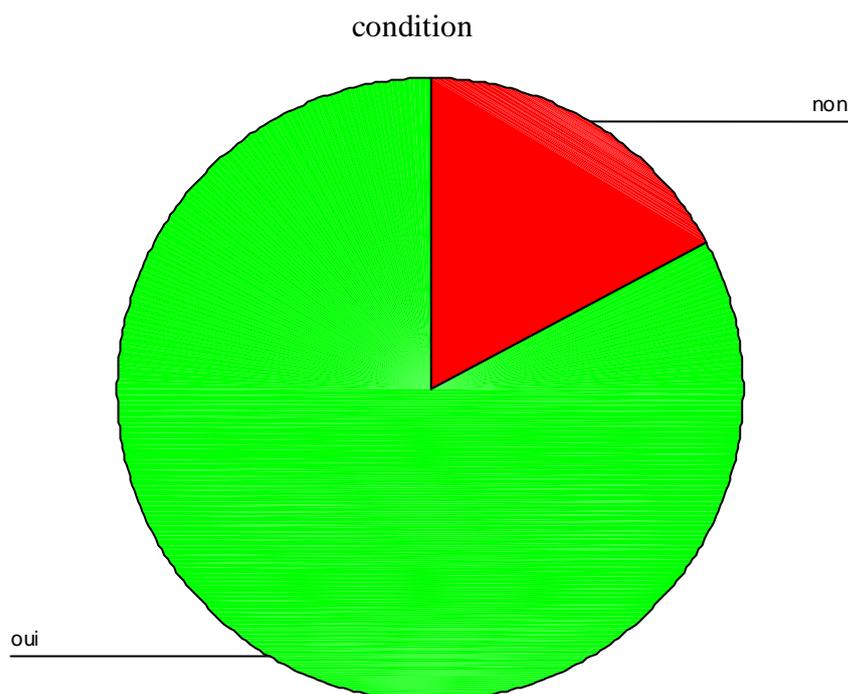
Tableau n°74 : la suggestion d'amélioration des conditions de travail

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	17,1	17,1	17,1
	Oui	58	82,9	82,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les informations qui figurent ci-haut, nous avons 17,1% des questionnés ont suggéré autre élément que l'amélioration des conditions, en contre partie, nous avons 82,9% des salariés qui estiment que le fait d'améliorer les conditions du travail contribuera à la facilité d'atteinte des deux parties de leurs objectifs.

Figure n°58 : la suggestion d'amélioration des conditions de travail



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

1.5.8.2.3. Plus d'encouragement et de reconnaissance

Tableau n°75 : l'encouragement et la reconnaissance

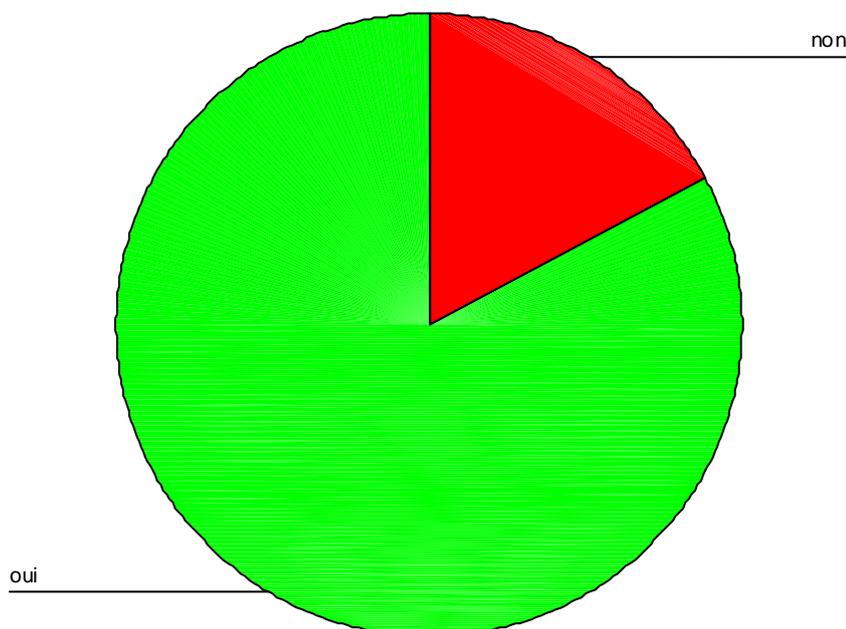
		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	17,1	17,1	17,1
	Oui	58	82,9	82,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Nous avons dans les données collectées et traitées, 17,1% citent, parmi leur suggestion, d'autres éléments, que l'encouragement du personnel et sa reconnaissance. En outre, nous avons 82,9% estiment que pour faire plus impliquer le personnel, il faut l'encourager par tous les moyens qui existent et surtout l'estimer et être reconnaissant pour son travail, car ce facteur joue beaucoup sur la psychologie de l'individu, ce qui se répercute sur son degré de rentabilité et d'épanouissement même de la personne, que ce soit, sur l'aspect professionnel ou personnel.

Figure n°59 : l'encouragement et la reconnaissance

Plus d'encouragement et de reconnaissance



Source : élaborée à base des données du tableau ci-haut.

Section 02 : Le suivi de la carrière de deux salariés¹ :

2.1. Présentation de cas n°1 (voir la fiche de carrière, annexe n°03)

2.1.1. Formations et diplôme :

- Niveau secondaire ;
- Suivi de plusieurs formations spécifiques en informatique ;
- Suivi d'un diplôme de techniciens en documentation ;
- Suivi d'une formation d'un semestre en ressources humaines

2.1.2. Carrière hors entreprise :

Il a travaillé pendant sept ans, à savoir depuis 1979 jusqu'à 1986 comme assistant de recherche à la bibliothèque d'Alger.

2.1.3. Carrière au niveau de l'ENIEM :

C'est un employé qui a travaillé à l'ENIEM, département des relations humaines unité froid pendant 22ans depuis son recrutement 03.09.1988 jusqu'à la date de sa retraite 01.02.2010.

2.1.4. Le déroulement de sa carrière (voir l'annexe n°03)

- Le 03.09.1988 (début de carrière) :

Il a été recruté en fonction d'aide documentaliste à la catégorie 11, échelon 02 au niveau du département des ressources humaines.

Il a eu sa confirmation dans ce poste le 07.09.1998 avec décision de recrutement après une période d'essai de deux mois.

- Le 24..12.1994 (promotion et mutation) :

Il a eu une promotion avec décision de confirmation en qualité de technicien de formation à la catégorie b4 échelon 01 dont il a été affecté vers le département des ressources humaines après une période d'essai (deux mois) jusqu'au 04.03.1995.

- Le 14.04.1997 (mutation) :

¹ Service de stage

Mutation sans promotion à l'unité froid au niveau du même poste à la catégorie 13 échelon 01.

- Le 01.06 .2006 (promotion) :

Promotion au poste de chef de section emploi et formation à la catégorie 15 échelon.

- Le 02.01.2004 (avancement horizontal) :

Il a bénéficié d'un avancement horizontal tout en gardant le même poste et la même catégorie avec avancement au cinquième échelon.

- Le 03.01.2009 (nomination avec mutation) :

Ce salarié est nommé dans le poste chargé de formation à la même catégorie avec l'avancement d'un échelon.

- Le 01.02.2010 (avancement horizontal) :

Il a bénéficié d'un avancement horizontal tout en gardant le même poste et la même catégorie et le même échelon.

- Le 10.02.2010 (retraite) :

Il a été mis en retraite.

2.1.5. Evaluation du cas :

Ce salarié a eu deux promotions avec augmentation d'échelon et de catégorie, ainsi que deux avancements sans changement de catégorie avec augmentation d'échelons.

Toutefois, il a bénéficié de deux mutations sans promotion avec augmentation de catégorie et d'échelon, son salaire de base est plus de 23000DA en 2010.

2.2. Etude de cas n°2 :

2.2.1. Présentation des cas :

2.2.1.1. Formation et diplômes :

- Niveau universitaire ;
- Dix semestres en spécialité génie mécanique : diplôme ingénieur ;
- Il a exécuté une formation spécifique de quinze 15 jours en automatisme ;

- Il a effectué un mois de formation spécifique en informatique au niveau de l'ENIEM (unité froid), et un autre mois de formation spécifique en technologie au sein du même organisme.

2.2.1.2. Carrière hors entreprise :

Néant aucune expérience.

2.2.1.3. Carrière au niveau de l'ENIEM :

Il a sept ans d'expérience du 14.06.2003 jusqu'au 23.05.2010, il travaille encore à l'ENIEM jusqu'à cette date.

2.2.2. Le déroulement de sa carrière (voir l'annexe n°03)

- Le 15.06.2004 (début de sa carrière) :
 - ❖ Ce salarié est embauché dans ce poste par contrat de travail déterminé à la catégorie 14, échelon 01 pour un an pour un pré emploi ;
 - ❖ Obtention d'un diplôme universitaire ;
 - ❖ Sa fonction est de technicien en fabrication mécanique.
- Le 16.06.2005 (renouvellement du contrat) :

Le contrat étant renouvelé pour une autre année tout on gardant le même poste, la même catégorie et le même échelon.

- Le 08.01.2006 (mutation et affectation) :
 - ❖ Il a eu une relation inter unité ;
 - ❖ Affectation vers l'unité froid sans changement ni de fonction ni de catégorie et il était toujours contractuel.
 - ❖ Fonction d'emploi en technicien supérieur en réalisation prototype (réfrigérateur)
- Le 17.06.2006 (renouvellement du contrat) :

Son contrat était renouvelé en gardant toutes les conditions.

- Le 02.04.2008 (la titularisation) :

Il est devenu titulaire tout en gardant la catégorie et la fonction.

- Le 03.01.2009 (promotion) :
 - ❖ Il a été promu en qualité : concepteur process (plans) catégorie 16 échelon 02 ;
 - ❖ Il est soumis à une période d'essai de six mois pour l'évaluation. A la fin de cette période, sa catégorie est augmentée jusqu'à la catégorie 17 échelon 02.
- Le 23.05.2010 (promotion) :

Une promotion à un poste des projets de développement à la catégorie 18, échelon 02 et cette promotion est faite après une période d'essai de six mois.

2.2.2.1. Evaluation du cas :

- ❖ Cette personne a eu trois promotions avec changement de catégorie et d'échelon ;
- ❖ Elle a eu une mutation sans changement ni de catégorie ni d'échelon ;
- ❖ Elle a eu un seul avancement sans changement de poste ni d'échelon avec avancement de catégorie ;
- ❖ Son salaire de base est de plus de 25000DA en 2010.

2.3. Comparaison et analyse des deux cas :

2.3.1. La comparaison :

La comparaison se fera entre le niveau, le statut professionnel et le déroulement de la carrière, et ce, sous forme d'un tableau :

Tableau n°76 : comparaison entre les deux cas

Cas n°1	Cas n°2
Niveau secondaire ; Quatre formations spécifiques ; Sept (07) ans d'expérience hors ENIEM ; Vingt deux ans (22) ans d'expérience à l'ENIEM ; Deux promotions ; Deux mutations ; Deux avancements ; Changent de catégorie de la 11 à la 15 pendant 22 ans ; Changement d'échelon de 02 à 06 ; Salaire en 2010 : 23105DA selon la grille des salaires.	DEA et ingéniorat ; Trois formations spécifiques ; Aucune expérience hors de l'ENIEM ; Six ans d'expérience à l'ENIEM ; Trois promotions ; Une mutation ; Un avancement ; Changement de catégorie de la 14 à 18 pendant six (06) ans ; Changement d'échelon de 01 à 02 ; Salaire en 2010 : 25036 selon la grille des salaires.

Source : tableau élaboré par nos soins à base des données

2.3.2. Analyse des deux cas :

Après la comparaison entre les deux cas, on peut déduire que le deuxième cas est plus avantageux que le premier cas pour les raisons suivantes :

- Le niveau intellectuel du cas n°2 est plus élevé par rapport au cas n°1 donc, il a plus de chance de s'adapter à son entourage et à bien maîtriser son domaine de travail ;
- Le cas n°2 est bien motivé parce que son recrutement ne s'est fait que dernièrement (les dernières années) où les conditions de travail se sont améliorées énormément comme : l'hygiène et sécurité, la communication, le transport, la restauration et la médecine de travail, ..., etc.
- Les formations spécifiques n'étaient pas à l'ordre du jour lorsque le cas n°1 a été recruté. Par contre, ces dernières années avec le recrutement du cas n°2, les

responsables de gestion des ressources humaines les ont d'une manière significative.

- Ce qui amène donc à ce que le cas n°2 se retrouve bien placé pour avoir plus de promotions en un temps très court par rapport au cas n°1.

Toutefois, ce dilemme entre promotion et avantage, de diplômés et d'anciens salariés, persiste toujours au sein de l'entreprise, du fait, que plus que la moitié du personnel de cette dernière n'a pas de diplômes universitaire surtout ceux qui travaillent au sein des ateliers. A cet effet, comme déjà cité par le responsable des ressources humaines de l'unité cuisson, l'entreprise a pu faire face à ce dilemme qu'il a qualifié selon ses expression par « un phénomène » de décision entre diplômés et anciens personnel, mais comme déjà cité, l'ENIEM, a pu faire face à ce phénomène et trouver un équilibre entre les deux parties, et ce, en privilégiant des fois le diplôme et d'autres, l'expérience selon bien évidemment les exigences du poste et l'intérêt de l'entreprise.

Toute fois cette réussite de pratique et de prise de décisions entre le choix entre les diplômés et les expérimentés n'est pas partagé par la majorité des salariés du fait que selon leur perception, il ya beaucoup d'injustice et de pratiques informelles. Qui nuisent, au premier lieu à l'entreprise, au second lieu, au climat de travail et surtout à la motivation des salariés, qui ne sont non seulement insatisfaits mais aussi démotivés.

Enfin, pour eux, ils ne demandent que l'équité, la gestion par les compétences et mérite de chacun.

2.3.3. Suggestions :

- Encourager la communication interne, créer un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, et entre, toutes les personnes constituantes de cette entreprise de manière générale. Toutefois, il faut donner l'opportunité, l'occasion au salarié de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'insatisfaction. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits

et obligations. Par conséquent, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu.

- Offrir des chances, occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver et encourager le personnel. La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice.
- Faire de la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, pour faire face aux départs anticipés, démissions et même pour la relève des personnes qui partent en retraite.
- Préparer et fournir toutes les conditions d'encadrement.
- Instaurer un climat de respect et de confiance.
- Une gestion équitable pour tous.
- Avant de demander au salarié de fournir un effort ou effectuer une tâche donnée, il y a nécessité de création d'un climat favorable, de le motiver physiquement par l'ensemble des moyens possibles, à savoir, la rémunération, hygiène et sécurité. Moralement, par des promotions, avancements, mutations et formations internes et externes. Utiliser les tests psychologiques pour avoir le maximum d'informations concernant ses ressources humaines pour apprendre à les gérer de manière plus au moins motivante.

Conclusion :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais beaucoup plus des compétences.

Toutefois, elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouve différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Pour ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres, en contre partie, pour ce qui est de la motivation, on retrouve beaucoup plus une convergence et des points communs entre la majorité du personnel, tels que l'espoir de progresser, d'évoluer professionnellement, l'amélioration des conditions de travail, plus de prise en charge du personnel en termes de formation et d'aspiration, plus de reconnaissance, une bonne communication, une diffusion des informations, un climat social interne sain, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

Enfin, les exigences du personnel est de faire régner l'équité et la justice au sein de l'entreprise, comme de mettre en place un système de gestion organisé et correcte pour tous le monde. Pour eux, il suffit d'un minimum de tolérance et de moyens, pour que, tout le monde soit satisfait (gagnant) car après tout, cette entreprise leur appartient et veulent la sauvegarder et la laisser pour les générations futures.

Mais cette dernière ne sera possible, que s'il ya une réelle gestion des carrières basée sur les compétences dont bénéficiera à coup sûr l'entreprise et contribuera à sa croissance ainsi qu'à la satisfaction et motivation de son personnel

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

Le domaine de gestion des ressources humaines est très vaste. Pour ne citer que ses principaux aspects, il comprend entre autre :

Des aspects qui concernent les individus (le recrutement), et des aspects qui concernent la collectivité (les conditions de travail dans un atelier, les réunions avec les délégués du personnel,..., etc.)

Ainsi que, des aspects liés à la gestion de l'emploi (les mutations et carrières), et autres liés à l'économie de l'entreprise (tels que les prévisions d'évolution), et aussi, des aspects liés à l'environnement (le personnel des autres entreprises de la même branche).

Cependant, on retrouve des aspects de court terme (remplacer un salarié malade) et de long terme (faire évoluer les effectifs, les qualification et mentalités pour accompagner les mutations techniques et les changements d'organisation).

Toutefois, la gestion des ressources humaines, surtout, est un domaine concret dont, toutes les méthodes ne sont pas adaptées à toutes les conditions, en l'occurrence, il faut prendre conscience, du domaine d'application de chacune et surtout des risques que l'entreprise court, en utilisant une méthode hors du domaine ou même incompatible aux variables de l'entreprise.

Cependant, tenons compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures effectuée et l'enquête menée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM », après bien évidemment, traitement des

données avec le « spss » que la gestion des carrières a connue une évolution importante, ces vingt dernières années, du fait, de l'intéressement d'un ensemble de chercheurs à cette pratique, qui est un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel. Toutefois, elle influe sur la satisfaction et motivation du personnel, comme elle est d'un impact sur le devenir et rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

A cet effet, notre travail repose, au premier lieu, sur la présentation de l'élément humain et de l'ensemble des perceptions des différentes écoles à travers le temps, ainsi que sa place dans l'entreprise algérienne. Toutefois, plusieurs approches théoriques ont contribué à l'analyse de l'importance de la gestion des carrières. Nous avons procédé à un passage en revue des principales théories économiques et sociologiques portant sur la gestion des ressources humaines et des carrières. Il s'agit de théories traditionnelles et modernes du management, tout en insistant sur, la théorie du capital humain et de la justice organisationnelle. Ces théories ont contribué directement à l'analyse de la gestion des carrières et de sa relation avec la satisfaction et motivation du personnel.

En deuxième lieu, nous avons passé en revue un ensemble de travaux, qui ont évoqué le concept de gestion des carrières, de 1950 à 1970, et surtout, l'évolution majeure relative à ce concept à partir de 1990 à nos jours. A travers, nos lectures, nous pouvons avancer que la gestion des carrières a connu un essor important dans ces deux dernières décennies et que chaque entreprise et chaque pays a sa propre gestion. Chose qui est relative aux conjonctures économiques, à savoir, le changement de l'environnement interne et externe, et au contexte et la réglementation de chaque pays. A titre illustratif, la gestion des ressources humaines et des carrières de manière particulière en Algérie diffère de celle du Japon, Allemagne, Europe, et ce, est du à la différence de l'histoire de chaque pays et à sa conjoncture économique et sociale. Ainsi, en Algérie, la loi donne un certain nombre d'avantages aux moudjahidines ou fils de chouhada (martyrs).

Nous avons montré aussi que la gestion des carrières n'est pas seulement, une prise en charge de la vie professionnelle d'un salarié, mais peut être aussi un atout stratégique permettant de gérer le changement et d'affronter l'avenir.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son influence sur la satisfaction et motivation du personnel. Nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » comme déjà cité, précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'ENIEM. Cependant, sa pratique se base sur une application, qui est basée à son tour, sur un tableau comparatif, qui consiste, à savoir, en des fiches d'appréciation du candidat. Pour enfin, aboutir à une sélection de trois à quatre personnes les plus méritantes, pour une évolution professionnelle donnée (une promotion, un avancement, une mutation) et bien évidemment, promouvoir la personne la plus méritante. En cas du choix du responsable du deuxième ou troisième candidat sur la liste, il doit véhiculer son choix par un ensemble de motivations et d'arguments qui doivent être convaincants et que le candidat recalé a le droit de connaître.

Cependant, cette application n'est pas suffisante pour gérer les carrières des individus, faute, de son manque de clarté et non compréhension par les subordonnés. A cet effet, le personnel de l'ENIEM, en sa majorité n'est pas satisfait ni motivé de cette application et de cette pratique de gestion des carrières. Ils estiment même que la réalité est autre chose, du fait, qu'il ya des injustices et discrimination, qu'ils incombent à la gestion des carrières, sinon comment expliquer la présence de plusieurs membres d'une même famille au sein de l'entreprise, la progression de deux fonctionnaires à qualifications égales et compétences égales et des fois, sans que la personne progressée ne dispose d'un portefeuille de compétences lui permettant d'occuper des postes supérieurs, chose qui est due aux réseaux relationnels et au pouvoir financier des uns et des autres. Tous ces points sont des éléments d'insatisfaction et de démotivation, sans citer la rémunération, le niveau de reconnaissance, les conditions de travail, la sécurité et l'hygiène et l'intérêt du travail

qui sont, de plus en plus, valorisés par l'individu et qui sont un moteur de leur rentabilité.

Enfin, la gestion des carrières est beaucoup plus liée au système de pouvoir de l'entreprise. La promotion d'un cadre peut être considérée comme un message aux autres travailleurs sur les valeurs, efforts, compétences et les performances récompensées et celles qui sont susceptibles d'être récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice et d'iniquité. Toutefois, Elle est aussi un enjeu des groupes informels pour « placer leurs hommes » dans des postes importants et cruciaux, et révélatrice des « chemins d'accès à la direction générale ». Pour ces raisons et autres, elle ne sera jamais dominée par les techniques de gestion, même si les dernières années voient le département ressources humaines y accorder plus d'attention.

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de magister en sciences de gestion spécialité « Management des Entreprises », ayant pour thème : « les enjeux de la gestion des carrières : cas de l'entreprise algérienne », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire

N.B : IL est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Mr ASMANI Arezki

Année universitaire 2010/2011

Identification :

Age :

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé actuellement :

Catégorie : Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieur

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....

.....

.....

.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

Formation :

Diplômes :

.....

.....

Stages :

.....

.....

.....

Q1 : Dans quel service (unité) travaillez-vous ?

.....

Q2 : Êtes-vous informé des projets de l'entreprise ?

Bien informé Moyennement informé Peu ou pas informé

Q3 : Êtes-vous informé des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Bien informé Moyennement informé Peu ou pas informé

Q4 : Obtenez-vous les informations par les sources suivantes :

La direction générale :

Souvent Rarement Jamais

Votre responsable direct :

Souvent Rarement Jamais

Par vos collègues :

Souvent Rarement Jamais

Les représentants du personnel :

Souvent Rarement Jamais

Ou autres :

.....

.....

.....

Q5 : Avant votre recrutement est ce le poste qui vous a motivé ?

Oui Non

Si non est ce les avantages associés au poste qui vous ont motivé ?

Si oui citez ces avantages :

.....

.....

.....

Si non citez ces autres raisons :

.....
.....
.....

Q6 : Le poste est-il compatible (correspond) avec vos compétences ?

Oui Non

Si oui présente t-il des avantages ?

Oui Non

Si oui citez-les :

.....
.....
.....

Q7 : Une possibilité de progression professionnelle figure telle parmi ces avantages associés

(dans le poste occupé) ?

Oui Non

Q8 : Avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement ?

Avant Après

Q9 : Quelle est la nature de la communication au sein de votre entreprise ?

- Communication essentiellement par écrit : notes de services
- Communication essentiellement par écrit, mais tempérée par des aspects informels
- Communication personnelle et verbale facile
- Ne sais pas

Ou autres :
.....
.....
.....

Q10 : Êtes-vous informé des résultats de l'entreprise ?

Bien informé Moyennement informé Peu ou pas informé

Q11 : Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en terme :

Degré de réalité

- Véritable préoccupation de l'entreprise
- Existe surtout au niveau du discours
- Ne sais pas

Degré de maturité

- Gestion des ressources humaines surtout administrative
- Véritable développement des ressources humaines
- Ne sais pas

Centralisation

- Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun
- Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques
- Ne sais pas

Q12 : Commentez le résultat de la gestion des ressources humaines en terme de

Satisfaction du personnel.

- Exécration : grève, mouvement divers
- Satisfaction médiocre
- Satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer
- Bonne
- Ne sais pas

Stabilité du personnel

- Personne ne reste
- Turn-over important
- Trop grande : difficultés de renouvellement, pyramide des âges anormale
- Bonne stabilité
- Ne sais pas

Absentéisme

- Très important et posant ses problèmes
- Normal ou faible
- Ne sais pas

Q13 : Commentez les promotions dans votre entreprise sur les points suivants :

Modalités

- Promotions éventuellement à l'ancienneté
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue
- Promotion essentiellement au mérite sur objectifs atteints ou non

Fréquence

- Bloquées
- Rares
- Régulières

Q14 : Que pensez-vous des plans de carrière dans votre entreprise en termes des éléments

Suivants :

Existence

- Pas de plan de carrières
- Existence de plans de carrières individuels
- Ne sais pas

Suivi

- Plans de carrière théoriques
- Existence de plans de carrière individuels suivis
- Ne sais pas

Utilité

- C'est peut-être bon pour l'entreprise, mais ne vous sert pas à grand chose
- Permet de savoir où vous allez et de concentrer vos efforts sur les points utiles
- Ne sais pas

Liaison avec la formation

- Aucune
- Plus théorique
- Efficace
- Ne sais pas

Q15 : Etes vous satisfait des possibilités de progression proposées sur le moment ?

Oui Non

Si non avez vous d'autres attentes (aspirations) pour le futur ?

Oui Non

Si oui quelles sont ces attentes :

.....

.....

.....

Q16 : Etes vous informé de l'existence d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières du Personnel ?

Oui Non

Si oui connaissez-vous ce service (ou se situe t-il) ?

Oui Non

Si oui avez-vous traité directement avec ce service ?

Oui Non

Si oui citez les raisons (motifs) :

.....

.....

.....

Q17 : Etes vous informé de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel de votre entreprise ?

Oui Non

**Q18 : Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place dans votre
Entreprise ?**

.....
.....
.....
.....

Q19 : Ce système est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui Non

Si oui citez les éléments qui vous motivent :

.....
.....
.....

Si non citez les éléments d'insatisfaction :

.....
.....
.....

Q20 : Avez-vous pensé à quitter l'entreprise et travailler à votre compte ?

Oui Non

Si oui citez les raisons (motifs) :

.....
.....
.....

**Q21 : Vous êtes toujours dans l'entreprise, est ce parce que vous avez bénéficié des
avantages associés au poste occupé ?**

Oui Non

Si oui citez le genre d'avantages dont vous avez bénéficié :

.....
.....
.....

S'il y a d'autres raisons que les avantages associés au poste qui vous ont poussé à rester tous ce temps dans cette entreprise citez-les :

.....
.....
.....

Q22 : Autant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent (incitent) à donner le meilleur de vous-même ?

.....
.....
.....

Q23 : Avez-vous des suggestions à faire pour votre entreprise afin que le personnel réalise ses attentes (intérêts) et l'entreprise ses objectifs ?

Oui Non

Si oui citez-les :

.....
.....
.....

Q24 : Pensez-vous que vous pouvez faire mieux dans d'autres conditions ?

Si oui citez ces conditions :

.....
.....
.....
.....

Q25 : Après votre vécu et/ou service dans l'entreprise comment voyez vous votre position au sein de cette dernière (de tous les cotés) ?

.....

.....

.....

.....

Q26 : En quelques points, comment qualifierez vous votre tâche et passage au sein de votre entreprise surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et progression professionnelle ?

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

Bibliographie :

Ouvrages

- Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, le capital humain, Edition, Liaison, 2006
- Alain. ROGER, la gestion des carrières, dans encyclopédie du management, Edition, Vuibert, 1992.
- Amadiou.j.F et L.Cadin, compétence et organisation qualifiante, Edition, Economica, 1996.
- Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010.
- Aubert .J, management des compétences, Edition, DUNOD, 2002.
- Barraud.J, la fonction ressource humaine, Edition, DUNOD, 2004.
- Beaujolin.F, la gestion des compétences, Edition, Nathan, 1999.
- Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.
- Besseyres .C.H.desHorts, gestion stratégique des RH, Edition, d'Organisation, 1998.
- Besson.D, développer ou recruter les compétences, Edition, L'Harmattan, 1999.
- Boumrar.C, le management des hauts potentiels, Edition, DUNOD, 2004.
- Brabet.J, repenser la GRH, Edition, Economica, 1999.
- CADIN Loic et Alii, gestion des ressources humaines »pratique et éléments de théorie », Edition, DUNOD, 2002.
- Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993
- Catherine BALLE, Sociologie des organisations, que sais-je, 2, Edition, Paris, 1992
- Cerdin.J-L, gérer les carrières, Edition, EMS Cormelles-le-Royal, 2000
- Cerdin.J.L, gérer les carrières, Vade-mecum, paris management et société, 2000.
- Cerdin, Guerrero, Roger, la gestion des carrières, Edition, Vuibert

- Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004.
- Cohen. A, toute la fonction ressource humaine, Edition, DUNOD, 2006.
- Dany.F, la gestion des cadres, Edition, Vuibert, 2002.
- Dany.F, la nouvelle gestion des cadres, Edition, Vuibert, 2002.
- Dominique Roux : « Analyse économique et gestion de l'entreprise, 2, vente, finance, et ressources humaines », ED, DUNOD, BORDAS, Paris
- Donnadiou.G et M.Denimal, classifications, qualifications, de l'évolution des emplois à la gestion des compétences, Edition, Liaisons, 1997.
- Ernest DICHTER, Motivation et comportement humain, Edition C/M publication, Paris, 1971
- Estelle MERCIER, G SCHMIDT, gestion des ressources humaines, Edition, e-NODE & PEARSON Education France, 2004.
- Estelle Morin, Psychologie au travail, Edition Gaëtan Morin, Paris, 1996.
- Etienne SERUPIA SEMUHOZA, théorie de la motivation, Edition l'Harmattan, 2009.
- FRANCES(R.), Motivation et efficience, Editions MARDAGA, 1979
- Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, Loïc CADIN, gestion des ressources humaines, tom2
- Françoise DANY, Yves Frédéric LIVIAN, la nouvelle gestion des cadres, 2ème Edition, Vuibert, 2002.
- F.W.TAYLOR, Direction scientifique des entreprises, Ed. DUNOD, 1991.
- Frédérique PIGEYRE Anne DIETRICH, La gestion des ressources humaines, Edition repères, la découverte, 2005,
- Henri SPITEZKI : « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, ED, ECONOMICA, Paris, 1995
- Jean Claude SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, paris, 1980
- J.M Peretti, ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005
- Jean Pierre GRUERE et J.TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982

- J-P HELFER, J.ROJOT et A.BERGMAN, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, Avril 1989
- Jean Michel PLANE, management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003
- Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.
- Loïc CADIN, Francis G, Frédéric P, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3ème Edition, DUNOD, Paris, 2007
- Loquet.P, sauver l'emploi et développer les compétences, Edition, l'Harmattan, 1992.
- Permartin.D, gérer par les compétences, Edition, l'Harmattan, 1993.
- Michel BARABEL, *manageor*, Edition, DUNOD, 2006
- Nathalie DELOBBE, O HERBBACH, D LACAZE, Karim MIGNONAC, Comportement organisationnel : Contrat psychologique, évolution au travail, socialisation organisationnelle, Edition De Boeck, 2005
- Omar AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987
- P.BRANGER, J-P. HELFER, J.ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1985
- Patrice ROUSSEL, Rémunération motivation et satisfaction au travail, Paris, Edition, Economica, 1996
- Philippe B, Annabelle G, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Edition DUNOD, Paris, 2009.
- Philippe BERNOUX, La sociologie des entreprises, Editions du SEUIL, Paris, 1995
- Pierre louart, Maslow, Herzberg et les théories du contenues motivationnel, Edition CLAREE, LAE –USTL. Lille .2002.

- Pierre ROMELAER, gestion des ressources humaines, Edition, Armand Colin, paris, 1993.
- Sekiou.L et Alii, fonction RH, Edition, Pearson Education. 2007.
- Sekiou, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, gestion des ressources humaines, 2^{ème} Edition, De Boeck, 2007.
- Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002
- Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, André PETIT, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004.
- Thevenet.M et Alii, fonctions ressource humaine, Edition, Pearson Education, 2007.
- Thevenet.M, les talents, des étoiles brillantes aux étoiles filantes, Edition, Eyrolles, 2008.
- Vallerand R.J. et Thill, Introduction au concept de motivation, Laval (Québec), Edition Études Vivantes-Vigot, 1993.
- Weiss.D, la fonction des ressources humaines, Edition, d'organisation, paris, 1993
- Weiss.D(coordonateur), la fonction RH, Edition, Organisation, 2005.
- Yves Emery, François Gonin : « dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, revue et augmentée avec CD-ROM, décembre, 2005.
- Zahir YANAT, Aline SCOUARNEC, Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Edition Vuibert, 2005
- Zarifian.P, objectif compétence, Edition, Liaisons, 1999.

Articles, rapports et revues :

- Abdelhak LAMIRI, La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes, ALGRH, 2011.
- Alain. ROGER, La gestion des carrières, W.P. n°408, février, 1993.

- Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et Maroc, article n°27
- Anissa BEN HASSINE, les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in management international, n°2, volume 10, 2006
- Madjid, BENYAOU, Atelier de recherche et d'étude formation-emploi-développement (AREFED), ISE, université de Tizi-Ouzou, séance de travail du 21 au 25 décembre 1995.(Rapport de synthèse des travaux du conseil scientifique élargi de l'université de Tizi-Ouzou).
- Besseyre.C.H, la gestion internationale des carrières dans le contexte européen, revue française de gestion, n°83, 1991.
- Cerdin J.-L., Les carrières dans un contexte global, Revue management et avenir 2004/1, N° 1
- Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, aout, 2004.
- Christophe FALCOZ, la gestion des cadres à haut potentiel, revue française de gestion, n°28, 2002.
- Daniel BELET, A la recherche des cadres dirigeants de demain, expansion management review, printemps, 2008.
- Fanny VERDUN, Mettre en place une gestion des carrières : s'interroger sur le pourquoi et le comment, Librappport, 2005
- Forum : métiers et carrières dans l'entreprise : une expérience et des perspectives, CPE Ain El Bya, Novembre, 1994, volume I et II.
- G.GUERIN, T.WILS, la gestion des carrières : une typologie des pratiques, volume.17, n° 3, Automne, 1992

- Hadj NEKKA, B ALIOUAT, l'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : compétences, apprentissage et style de management, ALGRH, 2011
- Jean PRALONG, projet de mobilité interne et carrière organisationnelle, revue multidisciplinaire sur l'emploi, syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol.4, n°1.
- Jean PRALONG, Les mondes de la carrière : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle, revue de gestion des ressources humaines, Rouen Business School, n°77, 2010
- Khaled TAHARI, L'entreprise publique en Algérie : logique économique et logique de l'emploi face au développement économique, ALGRH, 2011.
- LEROY consultant, La carrière en question, Harvard l'expansion/ Hiver 1989.1990.
- Moussaoui LAMIRI, Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne (comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie), 2011.
- Omar BELKHIR, La gestion des ressources humaines, support de cours, 2008.2009.
- Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998.
- Samir TOUMI, La problématique de GRH dans le contexte économique algérien, ALGRH, 2011. (DG de Team Consulting International, Alger).
- Zahir YANAT, « Démarche ethno méthodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et la limite de l'objet de la GRH», actes du colloque de l'AGRH, Lille, 1992

Documents de l'entreprise

- Code de travail algérien, 2001-2002.
- Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.
- Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995.
- Mémoires internes relatifs à la gestion des ressources humaines et des carrières de 1990 à 2010.

Thèses :

- Mael DIF-PRADALIER, Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise : le cas de gaz de Bordeaux, thèse n°1632, Novembre, 2009
- Zahir Y, Flexibilité de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise socialiste algérienne.

Congrès :

- Emilie HENNEQUIN, Le travail au cœur de la GRH.IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVIIe Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre, Reims, 2006. (Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers, Emilie HENNEQUIN)
- Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG)
- Michel RECOPE, Pascal L, Géraldine R-L, L'engagement des acteurs dans un projet : motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des

expéditions polaires, XXIème Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010.

- Véronique NGUYEN, Charles-Henri B, Satisfaction, Implication, Engagement, Enracinement et Intention de Départ des Jeunes Cadres : Une Relation Ambigüe, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010
- Sarah ALVES, GOSSE B, SPRIMONT P, La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo, 2010.

Sites web :

- www.agrh.fr (12.12.2010)
- [www. agf.ma](http://www.agf.ma) (08.08.2011)
- www.agrh.org (16.07.2011)
- www.algrh.com (25.07.2011)
- www.audit-social.com (15.10.2011)
- www.cairn.info (11.11.2010)
- www.persee.fr (05.11.2011)

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHERS

INTRODUCTION GENERALE..... 01

CHAPITRE I : La prise en conscience du facteur humain dans l'évolution des théories de management.

INTRODUCTION..... 08

Section 01 : Les théories traditionnelles..... 09

1 .1. La théorie classique..... 09

1.1.1. Les hypothèses de la théorie classique 10

1.1.2. La théorie de la gestion administrative..... 10

1.1.3. La théorie physiologique des organisations..... 13

1.1.4. Les points de convergence entre les auteurs classiques..... 14

1.2. La théorie des relations humaines..... 15

1.2.1. L'hypothèse de la théorie des relations humaines 16

1.2.1.1. Mary Parker – Follett (1868-1933)..... 16

1.2.1.2. George Elton MAYO (1880-1949) 16

1.2.1.3. Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932)..... 17

1.2.1.4. Les successeurs d'Elton MAYO 18

1.3.	Les théories des ressources humaines.....	18
1.3.1	Les hypothèses des théories des ressources humaines.....	19
1.3.2.	La théorie des besoins d’A. MASLOW	20
1.3.3.	La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle)....	24
1.3.4.	La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor.....	26
Section 02 : Les nouvelles théories.....		28
2.1.	La théorie managériale.....	28
2.1.1.	Les hypothèse de la théorie managériale.....	28
2.1.2.	Le contenu de la théorie managériale.....	28
2.1.3.	Les ressources humaines et la théorie managériale.....	29
2.1.4.	La valeur de la théorie managériale	29
2.2.	La théorie béhavioriste.....	30
2.2.1.	Les hypothèses de la théorie béhavioriste.....	31
2.2.2.	La conception béhavioriste de la firme.....	31
2.2.3.	La conception des béhavioristes du comportement des acteurs.....	32
Section 03 : Les théories du capital humain.....		35
3.1.	Le concept du capital humain.....	35
3.1.1.	Définition da la notion du capital humain.....	35
3.1.2.	Le capital humain et la théorie de l’investissement	37

3.1.3. L a théorie du capital humain prenant en compte le temps.....	38
3.1.4. Le capital humain individuel (reflet d'un parcours singulier).....	38
3.2. Investissement en capital humain au niveau des pays, entreprises et individus.....	40
3.2.1. Europe et capital humain.....	40
3.2.2. Algérie et capital humain.....	41
3.3. Motivation et capital humain (stimuler la motivation).....	41
3.3.1. L'équité et capital humain.....	42
3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le capital humain.....	43
CONCLUSION.....	45
 CHAPITRE II : Le cadre conceptuel de la gestion des carrières	
INTRODUCTION.....	47
 Section 01 : Généralités sur le concept de carrière et de gestion	
des carrières.....	48
1.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières.....	48
1.1.1. La définition du concept de carrière.....	48

1.1.2. La définition du concept de gestion des carrières.....	49
1.1.3. Autres concepts liés à la carrière	50
1.1.4. Les objectifs de la gestion des carrières	51
1.2. Evolution du concept de carrière.....	53
1.2.1. L'émergence de la gestion des carrières	55
1.2.2. Pertinence et perspective de la gestion des carrières.....	55
1.3. Les modèles de carrière.....	57
1.3.1. Les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle.....	57
1.3.2. Le modèle de carrière nomade (évolution de la carrière traditionnelle).....	65
Section 02 : Evolution, mobilité professionnelle et types de carrière.....	68
2.1. Carrière et évolution professionnelle.....	68
2.1.1 Identification des voies d'évolution professionnelle (dans le processus d'évolution)	69
2.1.2 Les mobilités de gestion de carrière et de l'emploi	70
2.1.3. La mobilité géographique.....	71
2.1.4. La mobilité professionnelle	72
2.2. Les freins à la mobilité.....	72
2.2.1 Les outils de mobilité.....	73
2.2.2. La mobilité : flexibilité ou contraintes	74

2.2.3. Les principaux outils de la gestion des carrières.....	75
2.3.Liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines.....	77
2.3.1. L'analyse des postes	77
2.3.2. La planification des ressources humaines.....	78
2.3.3. Le recrutement.....	78
2.3.4. La sélection.....	79
Section 03 : La théorie motivationnelle et de satisfaction.....	86
3.1. Histoire du concept motivationnel.....	86
3.1.1. La phase Taylorienne.....	86
3.1.2. La phase des relations humaines.....	87
3.1.3. A partir des années 1950 jusqu'à ce jour.....	87
3.2. La motivation et satisfaction au travail.....	90
3.2.1. La motivation au travail.....	90
3.2.2. La satisfaction au travail.....	91
3.3. Distinction entre motivation et satisfaction	93
3.3.1. Complexité des influences motivationnelles.....	95
3.3.2. Des attentes de plus en plus complexes.....	97

CONCLUSION.....98

CHAPITRE III : Le cadre méthodologique de l'enquête et la pratique

de la gestion des carrières à l'ENIEM

INTRODUCTION.....100

Section 01 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur la gestion

des carrières et son influence sur la satisfaction et motivation

du personnel.....102

1.1. La démarche méthodologique102

1.1.1. Le cadre de la recherche.....102

1.1.2. La pré-enquête.....102

1.1.3. La pertinence de la problématique posée.....104

1.1.4. L'explication de la problématique.....104

1.2. La spécificité de la démarche mise en œuvre.....108

1.2.1. La méthode choisie pour le recueil d'informations108

1.2.2. Le choix de la population mère.....109

1.2.3. Construction de l'échantillon.....110

1.3. Déroulement et dépouillement de l'enquête111

1.3.1. Le déroulement de l'enquête.....111

1.3.2. Le dépouillement des informations et analyse des résultats.....114

Section 02 : La présentation de l'entreprise nationale des industries

de l'électroménager (ENIEM)	114
2.1. Création et évolutions de l'ENIEM.....	114
2.1.1. Création de l'ENIEM.....	114
2.1.2. Evolution de l'ENIEM.....	115
2.2. Les objectifs et missions de l'ENIEM.....	116
2.2.1. Les objectifs de l'ENIEM.....	116
2.2.2. Missions de l'ENIEM.....	117
2.3. La gestion des ressources humaines en Algérie	117
2.3.1. La gestion des ressources humaines.....	117
2.3.2. Algérie : exemple de gestion des ressources humaines.....	118
2.3.3. Les procédés traditionnels préconçus de gestion des ressources Humaines.....	118
2.3.4. La gestion des ressources humaines à l'ENIEM.....	120
2.3.5. Etude quantitative de système de ressources humaines de l'ENIEM.....	123

Section 03 : Présentation des différentes procédures de la gestion

des carrières.....	126
3.1. Les procédures d'instauration de la gestion de carrière avec document	

et selon la convention et le règlement intérieur.....	126
3.1.1. La gestion prévisionnelle et le recrutement.....	126
3.1.2. Les éléments relatifs à la gestion des carrières selon les articles « ENIEM ».....	126
3.1.3. Les procédures de motivation avec documents internes et selon le règlement intérieur.....	132
3.2. La pratique (l'application) de gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.....	135
3.2.1. L'application gestion des carrières.....	135
3.2.1.1. La fiche de carrière.....	135
3.2.1.2. La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1.....	136
3.2.1.3. La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°2.....	137
3.2.2. Formulaire de mutation interne/ promotion.....	138
3.3. Conditions d'instauration de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.....	139
3.3.1. Les raisons qui expliquent le développement de la notion de carrière.....	139
3.3.2. Les différentes procédures de la gestion des carrières.....	141
3.3.3. Les outils de motivation du salarié.....	146
3.3.4. Les freins et barrières à la gestion des carrières.....	149

CONCLUSION.....	159
------------------------	------------

**CHAPITRE IV : Expérience de la gestion des carrières au sein de l'ENIEM :
résultats et discussion**

INTRODUCTION.....	161
--------------------------	------------

Section 01 : Interprétation et analyse des données collectées par le biais

de l'enquête.....	162
--------------------------	------------

1.1. Identification des cadres (premier axe).....	162
---	-----

1.1.1. L'âge.....	162
-------------------	-----

1.1.2. Le sexe.....	163
---------------------	-----

1.1.3. Nature de postes occupés.....	164
--------------------------------------	-----

1.1.4. Ancienneté (années).....	166
---------------------------------	-----

1.1.5. Diplômes du personnel.....	167
-----------------------------------	-----

1.2. Information, sources d'informations, communication et la GRH au sein de l'entreprise (deuxième axe).....	170
--	-----

1.2.1. Etes-vous Informé des projets.....	170
---	-----

1.2.2. Information de progression professionnelle avant ou après recrutement.....	171
--	-----

1.2.3. Etes-vous informé de l'existence d'un service (gestion des carrières du personnel) ?.....	172
---	-----

1.2.4. Etes-vous informé de la procédure de gestion des carrières du personnel ?.....	175
1.3 Promotions et carrière au sein de l'entreprise (troisième axe).....	185
1.3.1. Promotion éventuellement à l'ancienneté.....	185
1.3.2. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation (non connue).....	186
1.3.3. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation (connue).....	187
1.3.4. Promotion essentiellement au mérite sur objectif atteints ou non.....	188
1.4. La motivation, la satisfaction et le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise (quatrième axe).....	195
1.4.1. Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place ?.....	195
1.4.2. Le jugement du personnel de sa carrière et passage au sein de l'entreprise.....	215
1.5. La relation existante entre les différentes variables (tri croisé) et les suggestions du personnel (cinquième axe).....	217
1.5.1. La gestion des ressources humaine administrative et les promotions.....	218
1.5.2. La gestion des ressources humaines administrative et la bonne satisfaction.....	221
1.5.3. La gestion de ressources humaines et la bonne stabilité.....	222
1.5.4. La gestion des ressources humaines surtout administrative et l'existence des plans de carrières.....	222

Section 02 : Le suivi de la carrière de deux salariés.....230

2.1. Présentation de cas n°1.....	230
-----------------------------------	-----

2.1.1. Formations et diplôme.....	230
2.1.2. Carrière hors entreprise.....	230
2.1.3. Carrière au niveau de l'ENIEM.....	230
2.1.4. Le déroulement de sa carrière.....	230
2.2. Etude de cas n°2.....	231
2.2.1. Présentation des cas.....	231
2.2.2. Le déroulement de sa carrière.....	232
2.3. Comparaison et analyse des deux cas.....	233
2.3.1. La comparaison.....	233
2.3.2. Analyse des deux cas.....	234
2.3.3. Suggestions.....	235
CONCLUSION.....	237
CONCLUSION GENERALE.....	239

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

ANNEXES