

**UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

La gestion des carrières et sa relation
avec la motivation des salariés, cas
SONELGAZ

Présenté par :

- Melle DEHLIS Hamida
- Melle DAHOUMANE Nassima

Dirigé par : Mr RECHAM Lyes

Devant le jury composé de :

- Présidente : BILEK LILA Maitre assistant classe A
- Examineur : BOUADI SONIA Maitre assistant classe A
- Rapporteur : RECHAM Lyes

Promotion : 2020/2021

Remerciement

Nous remercions *Dieu le tout puissant*, de nous avoir accordé la foi, la force et la patience pour mener à terme ce modeste travail.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur MrRECHAM Lyes, d'avoir accepté de nous encadré, pour son aide, ses conseils et pour sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de SONELGAZ de Tizi Ouzou et plus particulièrement notre encadreur Mlle SAIDI Kahina de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de gestion et commercial.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Merci . . .

Dédicaces

*À la mémoire de ma grande mère bien aimé **Hajira**.
Tu es toujours présente dans mon esprit et dans mon cœur.
Que ton âme repose en paix.*

*À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et
mon bonheur, **Maman** que j'adore.*

*À mon exemple éternel, mon soutien moral, et ma source de joie, et de bonheur, celui
qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi **mon
Père**.*

*À mes chers **frères** et **sœur**, que Dieu vous garde pour moi.*

*À **Ferie** et **Radia**, merci pour votre soutien plus que précieux. Ma vie ne serait
pas aussi magique sans votre présence et votre amour.*

*À ma chère binôme **Nassima** pour son soutien et sa sympathie.*

*À mes meilleurs **Ami(e)s**, pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.*

*À tous les membres de **Ma famille**.*

À toute personne qui occupe une place dans mon cœur.

À vous tous je dédie ce modeste travail.

Hamida . . .

Dédicaces

*À la mémoire de mes **grands parents** bien adorés, que j'aurai aimé avoir parmi nous.
Que vos âmes reposent en paix.*

*À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et
mon bonheur, **Maman** que j'adore.*

*À mon exemple éternel, mon soutien moral, et ma source de joie, et de bonheur, celui
qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi **mon**
Père.*

*À mon frère et sœur et particulièrement à ma petite sœur **Remaïssa**. Que Dieu
vous garde pour moi.*

*À toute **Ma famille** du grand au petit.*

*À ma chère binôme **Hamida**, pour son soutien*

*À mes meilleurs **Ami(e)s**, pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.*

À toute personne qui occupe une place dans mon cœur.

À vous tous je dédie ce modeste travail.

Nassima . . .

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ALGESCO: Algerian Engineering Service Company

AEC: Algerian Energy Company

AETC: Algerian Energy Telecom Company

CA : Conseil d'administration

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat de travail a durée indéterminée

D.A.M : La division administrative du marché

D.R.C : La division relations commerciales

D.R.H : La division ressource humaine

D.T.E : La division technique d'électricité

D.T.G : La division technique de gaz

D.F.C : La division finance et comptabilité

D.A.G : La division des affaires générales

DFC : Division finance et comptabilité

D.E.E : Division d'Exploitation d'Electricité

DD : Direction de la distribution

DRH : Direction des ressources humaine

DG : Direction générale

DDT : Direction distribution Tizi-Ouzou

EPIC : Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial

ERD : Existence, Relatedness, growth

ERG : Existence, appartenance, développement

FPS : formation professionnelle spécialisée

GRH : Gestion des ressources humaine

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaine

GRTG : Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz

GRTE : Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité

KS: Sharikat Kahraba Skikda

NIV: Niveau

PDG : Président directeur général

R.T: Relation de travail

RH : Ressource humaine

SADEG : la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz

SKD : Sharikat Kahraba Koudiat Edderaouch

SSDA : Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger

SDC : Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre

SDE : Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est

SDO : Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest

SPE : Société algérienne de Production d'Electricité

SMART : Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable et limité dans le Temps

V.I.E : Valence, instrumentalité expectation

Sommaire

Introduction général	2
----------------------------	---

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Introduction	5
Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines	6
Section 2 : concepts généraux de la gestion des carrières :	19
<i>Section 3 : Pilotage de la gestion des carrières</i>	26
<i>Section 1</i> : historique et concepts de base	

Chapitre II : la motivation des salariés

Conclusion :	44
<i>Section 2</i> : les théories de la motivation.....	54
<i>Section 3</i> : les moyens de motivation du personnel	65
Conclusion.....	70

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés :

Cas : SONEGAS

Introduction :	72
Section I : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	73
Section 02 : Descriptif de processus de la gestion des carrières au sein de Sonelgaz de Tizi- Ouzou :	82
Section 3 : présentation et résultats de l'enquête	89
Conclusion :	118
Conclusion générale	121

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours la fonction ressources humaines est dans tous les discours et pratiques dans toutes les entreprises, au cours des dernières années a vu son statut évalué des missions de plus en plus étendues, il s'assure que l'organisation a des employés pour ses opérations pour améliorer et atteindre la performance de l'entreprise.

En effet, la fonction ressources humaines n'est plus à considérer comme un simple service mais comme une fonction qui assure le suivi et la gestion du potentiel humain de l'entreprise, c'est-à-dire le recrutement, l'évaluation de la gestion des ressources humaines, la formation et le l'identification de carrière.

Toutefois, la gestion des carrières est le levier du développement de la rétention des compétences, car elle vise à trouver le meilleur équilibre possible entre les attentes humaines et il permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs d'une entreprise.

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein des structures de l'organisation. L'évolution du personnel de l'organisation au sein de la pyramide hiérarchique s'exprime en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent une autre composante d'un système de gestion des carrières. Gérer les carrières implique un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle et personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence de filières promotionnelles et une politique affichée de promotion.

La motivation des salariés est une activité essentielle de plus en plus difficile à gérer. L'individualisme et la mobilité croissants poussent les salariés vers leurs propres objectifs avant de remplir leur devoir de loyauté envers leur employeur les employés leurs propres objectifs avant de remplir leurs obligations leur loyauté envers leur employeur, c'est ce qui nous a amené à traiter le thème intitulé la gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés.

La motivation représente la clé de la réussite en entreprise ainsi que l'individu, elle est perçue comme un dynamisme humain nécessaire, l'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à définir leurs attentes et à découvrir les leviers pour les motiver.

Les pratiques de la gestion de carrière s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation, et de promotion et avancement, rémunération et la relation au travail en dernier

Introduction générale

lieu le départ à la retraite donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation bien construit dans le but de trancher objectivement sur l'évolution des personnes au sein des entreprises.

Enfin, 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.

Dans le cadre d'analyse de gestion de carrière, et sa composante humaine dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des éléments de réponse sur la carrière au sein d'une entreprise algérienne Sonlegaz (société nationale de l'électricité et du gaz). Cette analyse nous permettra de découvrir le déroulement et procédures de la gestion des carrières au sein de cette entreprise.

L'objectif principal de notre étude était d'enrichir l'influence de la gestion de carrière sur la motivation des employés.

La Problématique :

Pour que les salariés soient plus performants et plus développés la gestion des carrières est un élément essentiel qui motive les salariés pour atteindre les différents objectifs de l'entreprise.

La gestion d'activités fait partie de la gestion des ressources humaines dont l'objectif est de contribuer à répondre aux besoins de l'organisation en termes de compétences et conduit l'organisation à atteindre la performance.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche, on a choisi la société Sonlegaz notre étude consiste à répondre à la question suivante :

Quelles sont les retombées de la gestion des carrières sur la motivation des salariés ?

Pour mieux répondre à notre problématique, nous devons précédemment répondre aux sous-questions suivantes :

- Le processus de recrutement au sein de Sonlegaz permet-il d'assurer une adéquation entre l'homme et le poste ?

Introduction générale

- Quel est le rôle de la formation et l'évaluation de la carrière d'un personnel ?
- La promotion et avancement au sein de Sonlegaz permettent il aux salariés de réaliser leurs aspirations et leurs attentes dans la gestion de carrière ?

Méthodologie de recherche :

Notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique à enrichir sur le sujet, et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas au sein de l'entreprise Sonlegaz.

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre porte sur une présentation de la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques de la motivation des salariés, quant au troisième et dernier chapitre qui est une partie pratique est consacrée au résultat des questionnaires de notre étude empirique auprès de la Sonlegaz, portant sur l'étude de cas au sein de celle-ci.

**Chapitre I : la gestion des
carrières au cœur de la
gestion des ressources
humaines**

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Introduction :

La gestion des ressources humaines occupe une place importante nécessaire dans toute l'organisation, car elle joue un rôle dans la gestion du personnel pour atteindre les objectifs de la direction générale, cependant, la gestion des carrières représente le levier qui vous permet de surveiller la vie de vos employés.

Au cœur de la GRH, la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelle.

La gestion des carrières est particulièrement considérée comme un aspect important du développement et de l'amélioration des compétences pour répondre aux besoins de la hiérarchie.

Ce premier chapitre est subdivisé en trois sections:

Dans la première section nous étalerons la position stratégique qu'occupe la gestion des carrières au sein de la GRH, définir la GRH ainsi que son évolution et son importance pour l'organisation et pour l'individu, et enfin voir ses différents objectifs.

Dans la section deux nous évoquerons les notions de la gestion des carrières, nous parlerons des objectifs et évolution des carrières, ainsi que son importance.

Dans la section trois nous évoquerons les différents acteurs et outils ensuite les étapes de la gestion des carrières en dernier la suspension et la cessation de la relation du travail.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

Dans cette section nous allons voir la définition de la gestion des ressources humaines, son évolution à travers le temps, ainsi présente ses objectifs en dernier son importance.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

De manière générale, la gestion des ressources humaines (GRH) a évolué à partir de la gestion du personnel dans les années 1990.

Alors que la gestion du personnel est définie comme "la fonction de gestion spécialisée qui détermine et met en œuvre les politiques et les procédures qui affectent les ressources humaines qui détermine et met en œuvre des politiques et des procédures qui affectent les étapes du cycle de l'emploi" , la perspective managériale de la GRH aborde les questions stratégiques et "la nécessité d'établir une série intégrée de politiques du personnel pour soutenir la stratégie de l'organisation afin de survivre dans un environnement compétitif". Selon Michael Armstrongl.

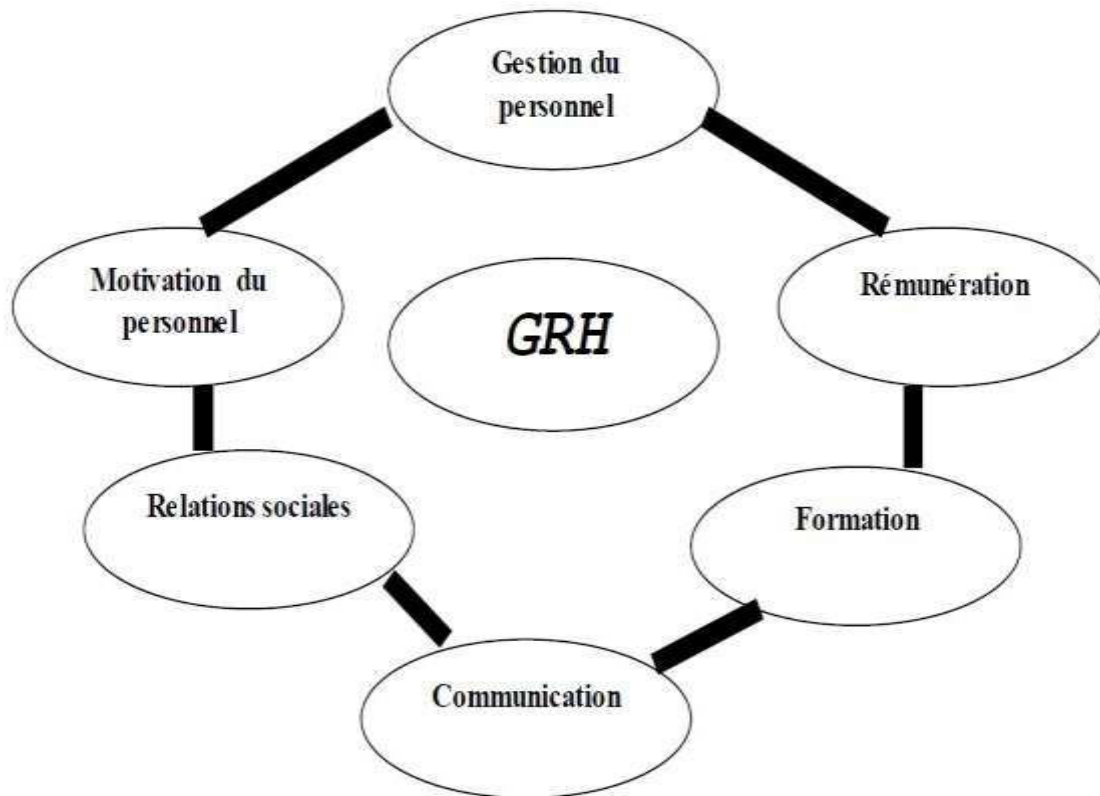
La gestion des ressources humaines est définie comme une méthode stratégique et cohérente de gestion de l'atout le plus précieux d'une organisation : les personnes qui y travaillent et les personnes qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation de ses objectifs.

Il ressort de ces deux définitions que la GRH apporte un soutien à la stratégie de l'organisation et traite des questions telles que la réactivité et la qualité du produit ou du service. C'est pourquoi on l'appelle aussi parfois gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Le principal défi consiste à intégrer les questions de GRH dans les plans stratégiques des entreprises.¹

¹ Michael Armstrong is an honours graduate in economics from the London School of Economics, and is a Fellow of the Chartered Institute of Personnel and Development and a Fellow of the Institute of Management Consultancy. He has had over 25 years experience in personnel management, including 12 as a personnel director.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure N°01 : Définition de la GRH



Source : Espace-entreprises

1.2. L'évolution de la gestion des ressources humaine :²

▪ 1.2.1 Ecole Classique :

TAYLOR : division des tâches, parcellisation du travail ; Taylor constate l'inefficacité de la production à cause de deux raisons :

- D'un encadrement incompetent
- Le freinage de la production par les salariés Il propose :

1. une division fonctionnelle du travail fondant une séparation nette entre taches de conception (le bureau des méthodes) et d'exécution, les méthodes de travail étant définies par la direction et imposée aux ouvriers dans les ateliers.

2. Une décomposition du travail en taches élémentaires simplifiées au maximum et à répéter inlassablement en un temps donnée; la suppression du travail en équipe au profit d'une individualisation des taches.

²Courant du management

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

3. un salaire équitable fondé sur le salaire aux pièces censé assurer aux ouvriers des augmentations en proportion de leurs efforts pour accroître la production.

4. une coopération salarié/encadrement dans le cadre d'un consensus social.

Tâche juridique : Contrat

Tâche administrative : Paie

Surveillance du travail : Suivi et contrôle des tâches

Sécurité & ergonomie : Installation des outils de travail a gagné du temps

FAYOL : organisation des grandes fonctions de l'entreprise :

La production dépend de la rationalisation de l'organisation du travail

- « administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler »

- Fayol ajoute aux 5 groupes d'opération traditionnelle-techniques, commerciale, financières, de sécurité, comptable une sixième fonction dite administrative.

- Les cinq éléments de la fonction administrative (administrer) se conjuguent à l'infinifit: prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

- Il invente le tableau synoptique, appelé aujourd'hui organigramme. Il en fait une codification des structures et des relations de pouvoir.

- Il préconise les relations directes entre les agents d'un même niveau hiérarchique.

-La gestion des ressources humaines est définie parmi les 14 (relatifs): division du travail, autorité, discipline, commandement unifié, leadership unifié, intérêts personnels subordonnés aux intérêts généraux, rémunération et méthodes de paiement équitables, concentration et système hiérarchique par supérieurs Chaîne scalaire, ordre matériel et moral, équité, stabilité du personnel, initiative dans la planification et l'exécution, unité du personnel et travail d'équipe.

▪ 1.2.2 Ecole des relations humaines : ³

- Origine américaine

- Apport : les responsables des entreprises se livrent à des expérimentations de terrain autour d'une même réflexion. Le facteur humain peut infléchir la productivité du travail ; à

³http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/gestion_des_ressources_humaines

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

l'organisation du travail identique, il y a des gains de productivité additionnels dans certains ateliers et pas dans d'autres

- Expérimentation : recherche sur les conditions de travail (Elton MAYO, psychosociologues) : organisé des ateliers de travail sur le même mode d'organisation, pourtant en changeant certaines variables, la production change. Tests sur l'éclairage, le bruit, la chaleur.

=> l'organisation du travail est importante mais d'autres facteurs doivent être pris en compte.

MASLOW:

Théorie de la motivation. Observe l'homme au travail et la performance de l'homme au travail. Par quoi les personnes au travail sont motivées. Sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail⁴.

- Pyramide des besoins : l'homme a des besoins hiérarchisés. Tout individu a des besoins divers et variés et il y a une hiérarchie des besoins.

- 1^{er} facteur de motivation : on travaille car on en a besoin pour se nourrir, s'habiller, se loger, ...

=> Système de rémunération correct et équitable

- 2^{ème} puis besoin de sécurité : vision à long terme. Le travailleur est plus motivé s'il reste dans l'entreprise.

=>Système de protection sociale, de retraite, ...

- 3^{ème} facteur : satisfaction des besoins sociaux. L'individu n'est pas isolé. Il travaille en groupe dans l'entreprise. C'est toute la dynamique de groupe et d'équipe qui est déterminante.
- 4^{ème} facteur : l'individu est aussi à la recherche d'estime (de soi et des autres) et de reconnaissance.

Il aime être reconnu par l'entreprise pour ce qu'il fait (reconnaissance financière, reconnaissance de la hiérarchie, remerciements, ...)

- au sommet : les besoins de réalisation personnelle. Le travail est autre chose qu'un besoin, c'est un facteur d'investissement, d'épanouissement pour le salarié. La hiérarchisation des besoins selon MASLOW a été critiquée et contestée par certains autres théoriciens (cf. Christian LEMOINE, CRECI)

⁴http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/gestion_des_ressources_humaines

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

LEWIN :

L'individu n'est pas un individu isolé. C'est un membre d'une communauté.

De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques de dynamique de groupe sont déterminants.

LEWIN démontre l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. L'appartenance au groupe conditionne le comportement individuel.

Expérimentation sur trois types de management :

- Laisser faire (le moins performant), autocratique (le plus productif quantitativement) et démocratique (le plus productif qualitativement)

MAC GREGOR – HERTZBERG:⁵

Analyse empirique. Le travail n'est pas une simple obligation mais c'est aussi une source de plaisir pour l'employé. La qualité du travail est une variable importante pour créer une source de satisfaction. Mac GREGOR fonde la théorie X et Y.

Théorie X : ensemble des postulats prévalant dans les méthodes classiques de management (théorie de la carotte et du bâton) basée sur l'aversion innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôler et menacer pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs.

Théorie Y : l'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos

- ❖ Le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile
- ❖ le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu
- ❖ l'individu moyen peut apprendre à accepter et à rechercher les responsabilités
- ❖ l'homme est capable de créativité dans une organisation
- ❖ Les potentialités intellectuelles d'un individu sont rarement mobilisées totalement.

⁵http://bestofcompta.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm Ben Ammar Mamlouk Zeineb « De la GRH au management des Hommes »

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

▪ 1.2.3 Ecole de la contingence :⁶

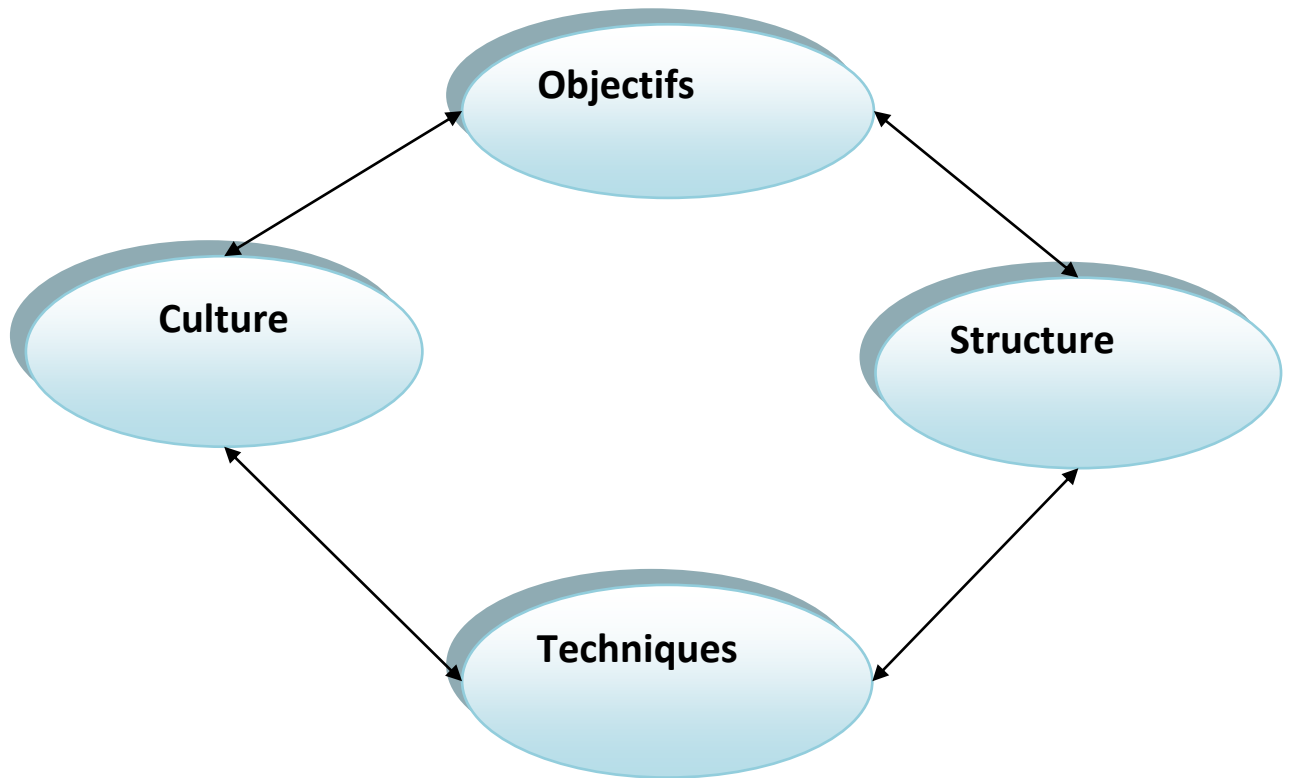
- renouvellement de la vision que l'on a de l'organisation du travail
- courant en provenance des états unis (MARCH et SIMON)
- on ne peut pas faire abstraction de l'environnement dans lequel est plongé le salarié. L'homme réagit par rapport à un système dans lequel il est immergé.
- Quelle que soit la nature des règles et leur côté contraignant, on ne pourra jamais tout contrôler.
- Les règles ont leurs limites dans la mesure où le travailleur est un acteur qui a une liberté de décision et d'intervention
- Il ne se laisse pas faire et réagit à des règles que l'on impose et tente toujours de contourner la règle ou de l'appliquer à sa manière

La culture est un sous-système de l'organisation :

Delavallée (2002) reprend la façon dont Pierre Morin définit l'organisation. Elle est, selon lui, un système composé de 4 sous-systèmes qui interagissent : les objectifs de l'entreprise, la structure, les techniques de production et de gestion, et la culture.

Figure 02 : Système de l'organisation

⁶Courant du management



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'efficacité de l'organisation résulte donc de la qualité de chacun d'eux mais surtout de leur cohérence. Si un changement a des effets sur l'un de ces sous-ensembles, il faut prévoir l'adaptation ou l'évolution des trois autres.

▪ 1.2.4 APPROCHES CONTRACTUELLES : ⁷

- Conflits sociaux sur négociation d'accords importants
- Réflexion sur les conflits et négociations dans l'entreprise
- On analyse plus globalement le système qu'est l'entreprise, possibilité de négociation de l'évolution de l'entreprise⁸
- Réflexion sur les règles à mettre en place pour réguler les conflits
- Il est illusoire de penser qu'on peut supprimer le conflit

⁷

http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/gestion_des_ressources_humaines

⁸ http://bestofcompta.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm Ben Ammar Mamlouk Zeineb « De la GRH au management des Hommes »

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- Il faut anticiper sur la naissance du conflit par une écoute active des acteurs internes (représentants du personnel, salariés, médecin du travail, assistante sociale, ...)
- L'acteur syndical joue un rôle de contrepoids face aux décisions de l'entreprise
- Importance du cadre juridique (relation de travail)

▪ 1.2.5 APPROCHES CULTURELLES :

- SAINSAULIEU : « l'identité au travail ». Analyses empiriques où il essaye d'entrer dans la culture des salariés de l'entreprise. Analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance. La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.
- CULTURE D'ENTREPRISE = VALEURS + CROYANCES PARTAGEES
- SEGRETIN : Les cultures de travail sont aussi des cultures de métier. Différence de culture entre travailleur de la chimie et travailleur de la sidérurgie
- Importance des communautés d'action, de travail dans les entreprises

1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines : ⁹

L'objectif premier de la GRH est de garantir à une organisation, la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et volontaire.

La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, ainsi présenter la GRH poursuit trois séries d'objectifs :

A) Objectifs explicites :

Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience :

Retenir : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;

Former : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;

⁹Lloyd L. Byers and Leslie W. Rue (1997), Human Resource Management (5th edition), The McGraw-Hill Companies, USA

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Motiver : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication, aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.

B) Objectifs implicites :

- La productivité
- La qualité de la vie au travail
- Le respect des lois et conventions collectives

C) Les objectifs à long termes :

- La survie de l'entreprise
- Le profit
- La compétitivité

1.4 L'importance de la GRH :¹⁰

Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à motiver, à retenir et à participer au développement des employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients, les syndicats et le législateur.

En effet, un grand nombre d'auteurs ont avancé que la GRH constitue un facteur clé de la performance organisationnelle. Une enquête «GRH demain»¹ réalisée par l'ANDRH2 et les grandes chambres de commerce en France dans les années 2000, a révélé que le positionnement de la fonction RH se renforce de plus en plus en tant qu'acteur du développement des performances de l'entreprise. Ainsi, les participants à cette étude ont mentionné que la fonction RH contribue davantage à la réussite de l'entreprise (54%, contre 7%) ; L'une des raisons principales qui expliquent l'importance des RH dans la performance organisationnelle est la capacité de ces RH à développer l'adaptabilité de l'entreprise aux changements qui affectent son environnement.

En fin les entreprises devrait adopter des pratiques de GRH adéquates en favorisant l'implantation d'une culture de qualité et de performance chez les employés, en recrutant les

¹⁰Loosemore M, « human resource management » 2003, p.304

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

bonnes personnes, en les motivant et en favorisant leur engagement envers les valeurs de l'organisation leur permettant de relever les nouveaux défis et d'assurer le succès de leurs stratégies. Comme le précise Jarnuszkiewicz (1991, p.8), la fonction RH assure son rôle stratégique en mettant «la bonne personne, à la bonne place, au bon moment, correctement formée et motivée». ¹¹

1.5 Le rôle de la gestion des ressources humaines :

Le rôle de la GRH est de planifier, de développer et d'administrer des politiques et des programmes destinés à faire un usage optimal des ressources humaines d'une organisation. Les ressources humaines d'une organisation. Il s'agit de la partie de la gestion qui s'occupe des personnes au travail et de leurs relations au sein des entreprises. Travail et de leurs relations au sein de l'entreprise. Ses objectifs sont les suivants l'utilisation efficace des ressources humaines, des relations de travail souhaitables entre tous les membres de l'organisation, et un développement individuel maximal. Développement individuel. Les ressources humaines ont une fonction essentiellement administrative et professionnelle. Le personnel des RH se concentre sur l'administration des avantages sociaux et d'autres fonctions liées à la paie et aux opérations et ne se considère pas comme jouant un rôle dans la stratégie globale de l'entreprise. Les professionnels des RH ont un rôle global. Ils doivent avoir une connaissance approfondie de l'organisation, de ses subtilités et de sa complexité. De l'organisation, de ses subtilités et de ses complexités. L'objectif ultime de toute personne chargée des RH devrait être de développer un lien entre le salarié et l'organisation, car l'engagement du salarié envers l'organisation est crucial.

Le rôle premier du personnel RH est de dispenser une formation continue aux employés sur les changements et les défis auxquels le pays en général et l'entreprise en particulier sont confrontés. Changements et les défis auxquels le pays en général et leur organisation en particulier sont confrontés. Les employés doivent les employés doivent connaître le bilan de l'entreprise, la progression des ventes, la diversification des plans, l'évolution du cours des actions, le chiffre d'affaires et d'autres informations sur l'entreprise. L'évolution du cours de l'action, le chiffre d'affaires et d'autres informations sur l'entreprise. Les professionnels des

¹¹ Delay et al. (2008, p.28)

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

RH doivent transmettre ces connaissances à tous les employés par le biais de petits livrets, de films vidéo et de conférences.¹²

Les principales responsabilités des responsables des ressources humaines sont les suivantes :

- Développer une connaissance approfondie de la culture, des plans et des politiques de l'entreprise.
- Agir en tant qu'agent de changement interne et consultant
- Initier le changement et agir en tant qu'expert et facilitateur.
- Participer activement à la formulation de la stratégie de l'entreprise
- Maintenir une ligne de communication ouverte entre la fonction DRH et les individus et les groupes à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation identifier et développer des stratégies de DRH en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Faciliter le développement de diverses équipes organisationnelles et leurs relations de travail avec d'autres équipes et individus. D'autres équipes et individus.
- Fournir des services de coordination et de soutien pour la mise en œuvre des programmes et services de DRH.
- Évaluer l'impact d'une intervention de DRH ou mener des recherches afin d'identifier, de développer ou de tester comment le DRH en général a amélioré la qualité de vie des employés. Tester comment le DRH en général a amélioré les performances individuelles et organisationnelles.

Différents gourous du management ont défini différents rôles pour le DRH en fonction des principales responsabilités qu'il assume dans l'organisation. Responsabilités qu'ils assument au sein de l'organisation. Quelques-uns des modèles communément acceptés sont énumérés ci-dessous.

❖ Pat Mc Lagan a suggéré neuf rôles que jouent les praticiens des RH

1. Attirer l'attention des décideurs stratégiques sur les questions et les tendances concernant le personnel externe et interne d'une organisation et recommander des stratégies à long terme afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation. L'attention des décideurs stratégiques et recommander des stratégies à long terme pour soutenir l'excellence et la pérennité de l'organisation.

¹²Aswathapa.K, Human Resource Management, TMH, 2007, P(695)

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

2. Concevoir et préparer les systèmes et actions RH pour leur mise en œuvre afin qu'ils aient un impact maximum sur les performances et le développement de l'organisation impact maximal sur les performances et le développement de l'organisation.
3. Faciliter le développement et la mise en œuvre de stratégies de transformation de son propre organisation en poursuivant des valeurs et des visions.
4. Créer une relation positive avec les clients en leur fournissant les meilleurs services ; utiliser les ressources au maximum et créer un engagement parmi les personnes qui travaillent pour l'organisation. les meilleurs services ; utiliser les ressources au maximum et créer un engagement parmi les personnes qui aident l'organisation à répondre aux besoins des clients, que ce soit directement ou indirectement l'organisation à répondre aux besoins des clients, qu'ils soient directement ou indirectement liés à l'organisation.
5. Identifier les besoins d'apprentissage et, par conséquent, concevoir et développer des programmes et du matériel d'apprentissage structuré afin d'accélérer l'apprentissage des individus structurés et du matériel d'apprentissage pour accélérer l'apprentissage des individus et des groupes.¹³
6. Permettre aux individus et aux groupes de travailler dans de nouvelles situations et de se dépenser et de changer leurs points de vue afin que les personnes au pouvoir passent de modèles autoritaires à des modèles participatifs de leadership points de vue afin que les personnes au pouvoir passent d'un modèle de leadership autoritaire à un modèle participatif.
7. Aider les employés à évaluer leurs compétences, leurs valeurs et leurs objectifs afin qu'ils puissent identifier, planifier et mettre en œuvre des plans de développement et mettre en œuvre des plans de développement.
8. Il aide également l'employé individuel à ajouter des valeurs sur le lieu de travail et à se concentrer sur les interventions et les compétences interpersonnelles pour aider les gens à changer et à maintenir le changement.
9. Il évalue les pratiques et les programmes de DRH ainsi que leur impact et communique les résultats de manière à ce que l'organisation et ses employés accélèrent leur changement que l'organisation et ses collaborateurs accélèrent leur changement et leur développement.

❖ Selon Dave Ulrich, les RH jouent quatre rôles clés.

¹³Aswathapa.K, Human Resource Management, TMH, 2007, P(695

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1. Le rôle de partenaire stratégique : 6

1. transformer la stratégie en résultats en construisant des organisations qui créent de la valeur.

2. Rôle d'agent du changement

- faire en sorte que le changement se produise, et en particulier, l'aider à se produire rapidement.

3. Rôle de champion des employés

- gérer le talent ou le capital intellectuel au sein d'une entreprise.

4. Rôle administratif

- essayer de faire en sorte que les choses se passent mieux, plus vite et moins cher.

Le rôle des RH dans les organisations a connu une évolution considérable et de nombreuses organisations sont progressivement passées de la gestion traditionnelle du personnel à la gestion des ressources humaines. S'orientent progressivement de la gestion traditionnelle du personnel vers une approche de gestion des ressources humaines.

L'approche fondamentale de la GRH consiste à percevoir l'organisation comme un tout. Elle met l'accent non seulement sur production et la productivité, mais aussi sur la qualité de vie. Elle cherche à atteindre le développement primordial des ressources humaines et le meilleur développement socio-économique

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 2 : concepts généraux de la gestion des carrières :

Cette section va nous permettre à connaître les différents concepts de la gestion des carrières et son importance puis son évolution et en dernier ses objectifs.

1.1 Définition de la gestion des carrières :

1.1.1 Définition de la carrière : ¹⁴

La carrière est un processus continu d'apprentissage d'expériences de vie et de travail au sens large, on pourrait dire que la vie est une carrière. Une carrière est parfois désignée une profession unique qui dure toute une vie, alors qu'en réalité elle peut inclure une série de postes ou d'emplois qui utilisent le potentiel d'un individu (Germann, 1980)¹⁵, Elle d'occupations qui comprennent les expériences professionnelles d'une personne, ses activités de loisir, tout ce qui contribue à l'épanouissement personnel¹⁶.

Selon Shingleton (1977, p. 51)¹⁷, une carrière est un "processus de planification en constante l'évolution qui implique la coordination des intérêts, des capacités, des attitudes, de l'économie et de la prise de décision." Des choix économiques et personnels sont nécessaires pour que le travail et le style de vie soient de plus en plus satisfaisants et gratifiants.

1.1.2 Définition de la gestion des carrières :

Dans l'abondante littérature présentée dans le domaine de la gestion de carrière, on trouve plusieurs définitions du concept ; certaines d'entre elles sont présentées :

"La gestion de carrière est un processus par lequel les individus développent, mettent en œuvre et contrôlent leurs objectifs et stratégies de carrière (Greenhaus & Callanan, 1994, p. 5)¹⁸.

"La gestion de carrière est le processus par lequel les individus développent une connaissance d'eux-mêmes et de leur environnement, formulent des objectifs de carrière et des stratégies et leur environnement, formulent des objectifs et des stratégies de carrière, et

¹⁴ Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 42–49

¹⁵ Germann, Richard. *Bernard Haldane Associates' Job and career building*. New York: Harper and Row, Publishers, 1980

¹⁶ Feldman, D. C. (2002). *Second careers and multiple careers. The new world of work: Challenges and opportunities* (p. 75–94)

¹⁷ Shingleton, John. *College to career: Finding yourself in the job market*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1977

¹⁸ Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. (2nd ed.). Forth Worth: Dryden

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

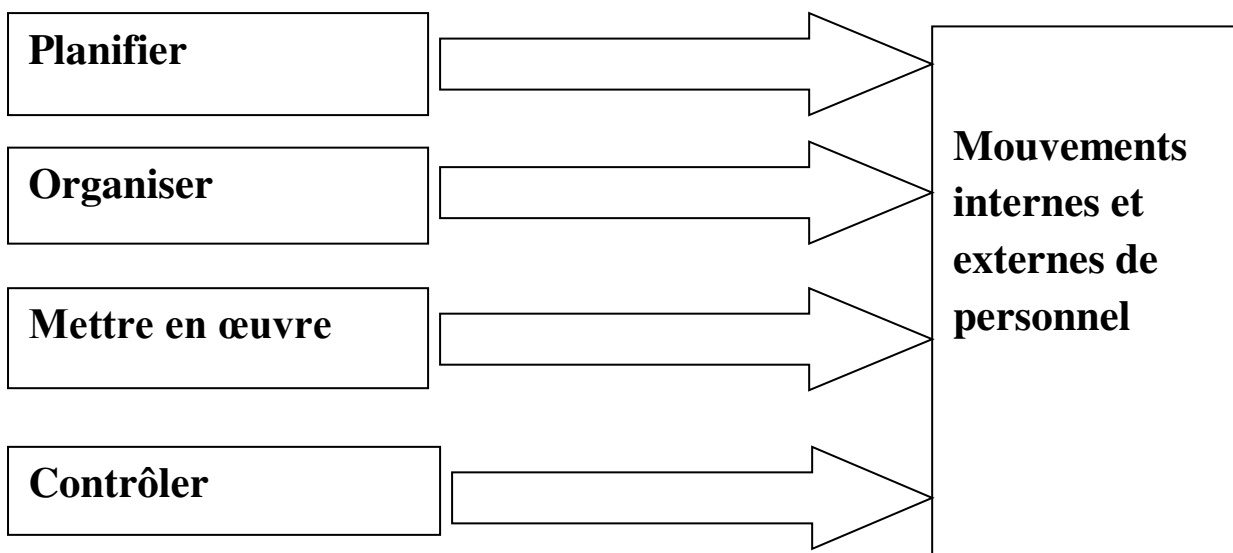
obtiennent un retour d'information sur leur progression de carrière. Concernant la progression de la carrière " (Eby, Allen & Brinley, 2005, p.567)¹⁹.

"La gestion de carrière est le processus de conception et de mise en œuvre d'objectifs, de plans et de stratégies qui permettent aux professionnels des ressources humaines et aux managers d'atteindre les objectifs de carrière et aussi satisfaire les besoins de la main-d'œuvre " (Grobler et al., 2006, p. 246)²⁰.

Un certain nombre de similitudes peuvent être trouvées dans les définitions mentionnées ci-dessus, par exemple, l'accent mis sur la perspective de développement d'un individu, et le fait qu'il s'agit d'un concept de base processus qui se déroule sur une période de temps. Cependant, les définitions expriment²¹

Les différentes importances qu'elles accordent à l'organisation par rapport à la responsabilité individuelle prise pour ce développement.

Figure N°0 3 : Définition de la gestion des carrières



Source : Relever les défis de la gestion de la gestion des ressources humaines, 2eme édition.

¹⁹Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596. Retrieved February 11, 2009, from EBSCOHost database

²⁰Grobler, P., Wärmich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2006) *Human Resource Management in South Africa*, (3rd ed.). London: Thomson

²¹Schreuder, AMG., & Coetzee, M. (2006). *Careers: An Organisational Perspective*. (3rd ed.). Landsdowne: Juta

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

De nombreux chercheurs ont donné une définition pour l'entreprise selon leurs courants, leur idéologie et leurs contextes. On retiendra les suivants : « L'entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. »

1.1.4 L'entreprise publique :

Organisation à caractère industriel et commerciale placée sous l'autorité ou la tutelle de l'état ou d'une collectivité publique. La fonction est de produire des biens et des services pour un marché. L'entreprise publique dispose d'une certaine autonomie de gestion.

1.1.5 La formation :

Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales nécessaires à la fois atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leur tâches actuelles et futures.²²

C'est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles.

Donc la formation désigne l'ensemble de dispositifs pédagogiques planifiés, permettant aux salariés de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail, et de favoriser leurs évolutions professionnelles en améliorant leurs connaissances, comportements, attitudes et capacités mentales.

1.1.6 Le recrutement :

« Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre, pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné ».

« Le recrutement est « un passage obligé dans la relation entre individus et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre offre et demande l'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds ».

²² Michel FABRE ARTICLE/ RECHERCHE FORMATION Année 1992 (119-134)

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Notre définition opératoire : Le recrutement est donc l'opération par la quelle l'entreprise attire les candidats ayant les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant dans le présent ou dans le futur, et par laquelle se concrétise la relation de travail entre un individu sélectionné et une organisation recruteuse.

1.1.7 La promotion :

Nomination (d'une personne) à un grade, une fonction ou un poste plus élevé dans la hiérarchie et doté de plus de responsabilités.

Selon Louis Mathis : La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération, s'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire

1.2 L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est importante et présente des avantages pour les organisations et les individus. D'un point de vue organisationnel, la gestion et la structuration des carrières des employés permettent à l'organisation de prendre soin de ses actifs les plus importants et les plus précieux et de les développer. En développant un système bien structuré pour, notamment et faire évoluer les employés le besoin en employés à haut potentiel peut plus facilement être satisfait. (Herriot, cité dans Adamson, Doherty & Viney, 1998)²³.

Par conséquent, on peut affirmer que la gestion des carrières accroît les chances des organisations d'atteindre leurs objectifs en garantissant une main-d'œuvre compétente, très satisfaite de son travail et très attachée à son employeur. Les organisations ne sont pas les seules à bénéficier d'un système de gestion de carrière efficace, même l'employé individuel. (Adamson et al. (1998) suggèrent qu'une carrière peut aider les individus dans la mesure où elle offre une structure, une direction, un sens et un objectif aux activités quotidiennes.

Pour le salarié :

- ✓ Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement

²³ Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meaning of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259. Retrieved May 21, 2009, from EBSCOHost database

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- ✓ Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité
- ✓ Opportunités d'évolution dans l'entreprise

Pour l'entreprise :

- ✓ Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise
- ✓ Plus grande motivation et productivité des salariés
- ✓ Développement des compétences des salariés
- ✓ Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise, Réduction du turnover
- ✓ Gestion des promotions

1.3 L'évolution de la gestion des carrières :²⁴

1.3.1 : La période avant 1960 :

Durant longtemps, le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes " plans de carrière ", « gestion de carrière », « développement de carrière », n'étaient pas encore connus. Durant cette longue période, chaque salarié a eu sa propre carrière et son avancement entre les mains en s'orientant au mieux dans le milieu scolaire ou sur le marché du travail.

Jusqu'à à la décennie 1960, la gestion des ressources humaines joue un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en interne comme des promotions qui aurait été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leurs services.

1.3.2 : la période de 1960 – 1980 :

Le concept de profession est apparu dans les années soixante. Au cours de cette décennie, les employeurs ont été invités dans leurs ressources humaines à mesure que la demande d'employés pour les postes augmentait.

La notion d'occupation est aussi née de la conjoncture économique favorable des années, elles faisaient sens à l'époque d'un certain point de vue.

²⁴PERETTI Jean marie, Gestion des ressources humaines, 21° Edition P119

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Le lien entre les salariés et l'organisation devient une harmonie de progrès commun au fil du temps. A cette époque les plans de carrière se développent.

1.3.3 La période 1980 - 1990 :

Dans le contexte des années 80 et 90, les changements technologiques et économiques ont miné les plans de carrière et d'avancement intégrés dans une période de stabilité et de croissance.

La variabilité des filières, des emplois, et l'incertitude sur la pérennité des institutions administratives ou l'évolution de la demande de main-d'œuvre dépendra raisonnablement de l'évolution quantitative de la variabilité des filières, des emplois, et l'incertitude sur la pérennité des institutions administratives ou de l'ensemble des emplois qu'elles proposent conduisent les salariés vers leurs perspectives de carrière et ressentent le besoin de les gérer, développer et maintenir l'employabilité des salariés demande sur les effets d'une concurrence accrue, des gains de productivité ou des attentes du marché du travail de l'entreprise stratégique. L'évolution des besoins du personnel dépendra aussi de la taille de la pyramide des âges, et donc surtout des retraites futures²⁵.

1.4 Les objectifs de la gestion des carrières :

L'objectif fondamental de la gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés pour une organisation de travail efficace en conformité avec les exigences de la qualité requise. Autrement dit, atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins et les attentes.

La gestion des carrières cherche à placer chaque membre de personne au poste où il donnera le meilleur de lui-même.

Il s'agit d'une évolution où chaque employé de l'organisation accède selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes plus élevés dans la hiérarchie. Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leurs compétitivités, la clé de cette dernière c'est le capital humain. La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :

- Assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel.

²⁵ PERETTI Jean marie, Gestion des ressources humaines, 21^e Edition P119

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- Assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveaux postes de travail et de responsabilités
- Satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Ceci bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 3 : Pilotage de la gestion des carrières

1.1 Les acteurs et outils de la gestion des carrières :

1.1.1 Les acteurs de la gestion des carrières²⁶:

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs intervenants:

1.1.1.1 Direction générale (DG):

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

1.1.1.2 Direction des ressources humaines (DRH):

Il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

Par conséquent, la DRH doit préparer et coordonner l'évaluation de carrière en fournissant des outils pour évaluer les compétences, le potentiel et pour ce faire, en s'appuyant principalement sur la hiérarchie, il est possible de recourir à des agences spécialisées en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

1.1.1.3 La hiérarchie directe:

Evalue conformément à des critères préétablie et peut orienter les subalternes. C'est pour cette raison que certaines pratiques sont partagées avec la direction, étant donné que les supérieurs hiérarchiques portent des jugements et des évaluations sur les compétences, les aptitudes, les performances, le potentiel et la motivation des employés.

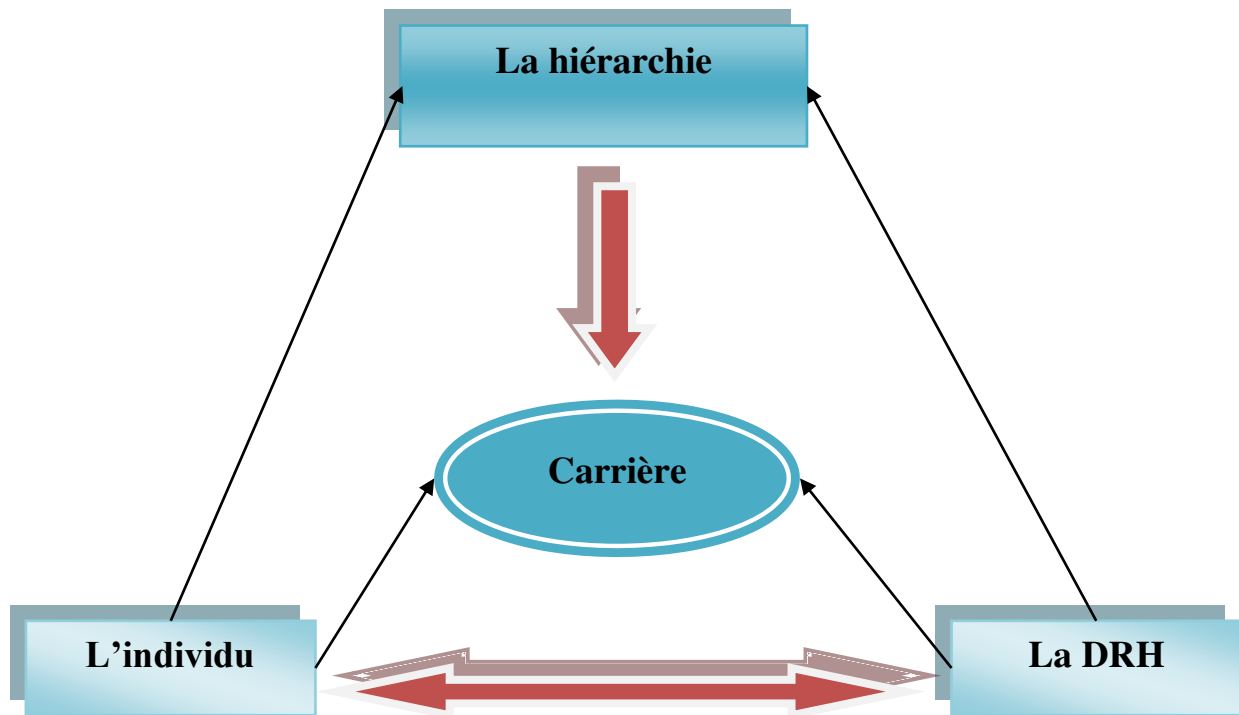
1.1.1.4 Le salarié :

Le salarié doit maîtriser sa propre expertise en étant attentif à l'information, à la formation ainsi qu'à l'orientation professionnelle, tout ce qu'il peut faire appel à l'assistance personnelle de la DRH, ou d'autres organisations. Attention à l'information, à la formation ainsi qu'à l'orientation professionnelle, de même qu'il peut faire appeler à l'aide personnel de DRH ou d'organismes spécialisés a l'entreprise.

²⁶ GUERIN ET WILS « la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » Revue de GRH N°5 et 6 1993

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure N°04 : Les acteurs de la gestion des carrières



Source :CAMPOY Eric et al, op.

1.1.1.5 Les spécialistes:

Ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.

- Il y a aussi les syndicats et les associations professionnelles.

1.2 Les outils de la gestion des carrières : ²⁷

La plus part du temps, les dispositifs sont mis en œuvre dans les entreprises qui souhaitent développer des politiques mobilités au sein large, ils pourront être évolué aisément à deux critère : leurs proportions à éliminer les freins à la mobilité ainsi que leurs capacité à produire des enjeux positifs pour les salariés. Ils peuvent être représentés en deux types :

²⁷²⁷ The implementation of carrer management practices in the south african public service joonasstephams

1.2.1 Outils de simulation de l'initiative individuelle :

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

a. Les bourses d'emploi :

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pouvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé de connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papier ou électronique). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) Certaines critiques sont récurrentes biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour d'accès aux outils informatique ...etc.

b. Les cartes des métiers :

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilités afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'il occupe. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

c. Les forums de métiers :

Les forums métier 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 dans l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

d. Les cellules d'orientation :

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leurs carrières. Les informations obtenus peuvent ensuite et réutilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.2.2 Des outils qui laissent l'initiative :

L'organisation Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

a. Les revus de personnel : ou comités de carrières Ces instance réunissent différents responsabilité hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnes au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à elle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

- D'autre part, la nécessité de dispose d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de cas orientations et des possibilités de mobilité existante.

- D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leurs proposer les effectuations les plus adaptés.

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

1.3 Les éléments de la gestion des carrières : ²⁸

Au cours de l'étude documentaire, il a été observé qu'il existe des approches diverses et variées de la gestion de carrière. Approches très diverses de la gestion de carrière. Différents auteurs ont des opinions différentes à cet égard. Cependant, les trois éléments communs à la plupart des programmes, tels qu'identifiés par la Commission de la fonction publique (2000 : 7-8), sont les suivants :

- La planification de la carrière.
- Le cheminement de carrière.
- Le développement de carrière.

²⁸ The implementation of carrer management practices in the south african public service joonasstephams

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Bien que ces trois éléments soient identifiés comme des pratiques distinctes, ils se complètent et s'informent mutuellement au cours du processus de gestion de carrière. Se complètent et s'informent mutuellement au cours du processus de gestion de carrière.

a) **Planification des carrières :**

La plupart des gens ne planifient jamais leur carrière, mais s'en remettent à l'entreprise. Ils se sentent simplement à l'aise dans un emploi, et très vite l'inertie s'installe. "Après tout, l'entreprise tient les dossiers de gestion, recommande des cours et des séminaires à suivre, procède à des évaluations de performance et fait des recommandations à l'individu concernant son avenir". Cela se produit en dépit du fait que l'individu est le seul à savoir ce qu'il fait vraiment. Seul à savoir ce qu'il veut vraiment faire. Ses recherches ont montré que les individus qui atteignent les échelons supérieurs de n'importe quelle profession sont ceux qui ont consciencieusement suivi leurs propres plans de développement personnel et de croissance.

Selon Stoner et al (1989 : 754),²⁹ les individus qui élaborent des plans pour l'avenir sont les plus susceptibles de réaliser leurs objectifs.

L'avenir sont les plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs. Ces personnes peuvent concentrer leur énergie sur les objectifs de carrière qu'ils ont choisis et sont également moins vulnérables aux événements fortuits. Ils ont tendance à être plus motivés et à être plus déterminés que les autres. Ainsi, elles sont souvent plus utiles à leurs organisations et ont plus de chances de réussir en leur sein.

Hall (1986 : 3)³⁰ définit le terme de planification de carrière comme un processus délibéré qui consiste à prendre conscience des opportunités, des contraintes, des choix et des conséquences. En identifiant les objectifs liés à la carrière et en programmant le travail, l'éducation et les expériences de développement connexes afin de fournir la direction, le moment et la séquence des étapes pour atteindre un objectif de carrière spécifique.

Il affirme que si les employés n'ont pas réussi à planifier leur propre développement, ils peuvent ne pas être prêts à prendre la relève. Développement, ils peuvent ne pas être prêts

²⁹ Selon Stoner et al (1989 : 754), *Revue de gestion des ressources humaines*

³⁰ Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986 : 3). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

à répondre aux opportunités qui leur sont présentées par les activités de gestion de carrière de l'organisation

- après tout : "Ne pas planifier, c'est planifier l'échec".

La planification de carrière est également un processus entrepris par les employés et leurs superviseurs. Supérieurs hiérarchiques. L'employé est responsable de l'auto-évaluation, d'identifier ses intérêts professionnels et ses besoins de développement. Dans le cadre du processus d'auto-évaluation, l'employé analyse ses compétences et son expérience ainsi que ses forces et ses faiblesses elle est également plus efficace si elle est effectuée conjointement par l'individu et l'organisation. L'organisation a intérêt à ce que la planification des carrières soit réussie, car elle a besoin d'un approvisionnement régulier en personnes correctement formées pour effectuer les tâches à tous les niveaux de l'organisation.

La planification de carrière, en outre, "consiste en ces activités dans lesquelles les individus doivent s'engager afin de faire des choix éclairés en matière de la profession, l'organisation, l'affectation professionnelle et l'épanouissement personnel " (Hall,1986 : 55)³¹. Il s'agit d'activités telles que l'auto-évaluation, l'évaluation des possibilités de carrière disponibles et la préparation de l'emploi. L'évaluation des opportunités de carrière disponibles et la préparation d'une stratégie de l'élaboration d'une stratégie de carrière assortie d'un plan de mise en œuvre, toutes ces activités étant essentielles pour que les employés puissent améliorer leur carrière personnelle. Pour que les employés puissent améliorer leur développement de carrière personnel.

b) Orientation professionnelle :

Sur la base des attentes en matière de carrière identifiées lors du processus de carrière, des parcours professionnels possibles sont tracés pour les employés. Carrière Les parcours de carrière définissent une séquence de postes auxquels les employés peuvent être promus, transférés et faire l'objet d'une rotation. Il convient toutefois de noter que chaque employé peut avoir une multitude d'options de cheminement de carrière.

L'orientation professionnelle est en outre influencée par les objectifs de carrière fixés par les individus au cours de la phase de planification de la carrière, la progression de la carrière et les résultats obtenus. L'individu durant la phase de planification de la carrière, la

³¹ Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986 : 55). Human resource management: strategy, design, and implementation. Scott, Foresman

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

structure de la progression de la carrière qui fait partie intégrante des conditions de service de l'employé ainsi que les possibilités de développement des employés dans une organisation. Les personnes ont également besoin d'avoir, et de maintenir face à des changements constants, une connaissance précise des parcours de carrière adaptés à leur caractère unique et à leurs besoins et préférences changeants (Stevens, 1990 : 5).³²

En outre, les parcours de carrière doivent être établis par le système de développement de carrière de l'organisation (London et Stumar, 1990 : 5)³³ « D'une organisation (London et Stumpf, cités par Milkovich et al ».

Et al, 1985, p.429-430)³⁴. L'existence de tels parcours de carrière communique aux employés des objectifs spécifiques, étape par étape, et identifie des modèles de rôle possibles dans l'organisation. Lors de la définition des parcours de carrière, les employés et leurs supérieurs hiérarchiques doivent être réalistes quant à leur potentiel et aux possibilités de carrière. Doivent être réalistes en ce qui concerne leur potentiel et les délais dans lesquels les délais dans lesquels les objectifs de carrière décrits dans les parcours de carrière peuvent être atteints.

Ferris et al (1990 : 58)³⁵ sont d'avis que le développement de profils (tels que les compétences et les aptitudes par exemple) pour un ensemble d'emplois fournit une base pour l'analyse des propriétés des parcours professionnels par exemple, les voies traditionnelles de promotion peuvent être évaluées en termes de leur adéquation en tant que parcours de développement.

c) Développement de carrière :

Le développement de carrière pour les individus est une condition préalable au organisationnel. Pour se préparer au changement, les organisations ont besoin de personnes engagées. Pour se préparer au changement, les organisations ont besoin de personnes engagées non seulement de mettre en œuvre le changement, mais aussi de gérer ses conséquences pour leur propre bénéfice et celui des autres (Clark1992, : 8, 56-57)³⁶.

³² (Stevens, 1990 : 5)

³³ (London et Stumar, 1990 : 5) « D'une organisation (London et Stumpf, cités par Milkovich et al »

³⁴ Al, 1985, p.429-430 The management of resources and the resource of management.

³⁵ Ferris et al (1990 : 58) Organizational Behavior and Human Decision Processes

³⁶ Robert Clark (1992 8, 56-57) *Gestion des ressources humaines*

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Les politiques et processus organisationnels qui alimentent le développement de carrière, tels que l'évaluation, la rémunération et la formation peuvent donner en outre accès à des informations sur les carrières et les postes vacants, des centres d'évaluation (pour la promotion), des centres de développement (pour la connaissance de soi et la planification de la carrière), des conseils et des programmes spéciaux de développement.

D'après Gutteridge et al (1993 : 1-3)³⁷, le développement de l'organisationnel se réfère à un effort planifié pour relier les besoins de carrière de l'individu aux besoins de l'organisation en matière de main-d'œuvre.

En outre, il peut être considéré comme un processus visant à aider les individus à planifier leur carrière de concert avec une organisation. L'orientation stratégique de l'entreprise. Il est également important de noter que, dans le cadre du concept de entre l'individu et l'organisation, le développement est un processus continu.

Les techniques de soutien au développement de carrière peuvent inclure des conseils, des ateliers, du matériel d'auto-développement et des programmes d'évaluation. En plus de ces techniques de soutien à l'évolution de carrière, des processus doivent également être mis en place pour concrétiser les objectifs d'évolution de carrière fixés lors de la phase de planification de la carrière. Il ressort de l'étude de la littérature, il est apparu clairement qu'un processus typique de carrière typique peut inclure les interventions suivantes :

- Des cours et des séminaires de formation internes et externes.
- Programmes de formation développés pour soutenir le processus de développement de carrière.
- Rotation dans les différentes divisions/composantes d'une organisation afin d'offrir aux employés une exposition plus large.

1.4 Les étapes de la gestion des carrières :

Le concept de stade de carrière est introduit lorsque, au cours du travail, des personnes ayant des circonstances privilégiées évoluent vers leur stade personnel et professionnel. Alors que certains auteurs relient les périodes et les phases de la vie personnelle, d'autres ont l'une des phases de carrière les plus axées sur la dernière vision, l'association avec l'âge s'estompe, même si elle n'est pas forcément deux écoles de pensée peuvent expliquer que des différences dans les attitudes par rapport à la carrière subsistent selon l'âge : la première défend l'idée que

³⁷Gutteridge, T., Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

les individus changent avec l'âge et que les différences sont alors l'expression de niveaux de maturité différents ; la deuxième attribuée à différentes générations . Les différences à l'appartenance bien qu'il existe des différences selon les auteurs en termes de nombre, de durée ou de durée de chaque étape de la vie, Peretti a identifié des points communs dans les études consacrées aux étapes de la vie.

Ses étapes de référence internes comme hiérarchiques : chaque étape n'est possible qu'après avoir passé la précédente les étapes sont délimitées par des âges ; chaque étape est séparée par une période de transition et les modèles sont universels Les étapes de transition sont séparées étape par étape (MAYRHOFER & LELLATCHITCH 2005)³⁸. Ces études (Erikson, 1963; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985³⁹; Savickas, 2002; Super, 1957)⁴⁰ invitent à dégager quatre grandes étapes de carrière, qualifiées différemment selon les auteurs mais que l'on propose de regrouper ici à travers les notions : d'exploration, de maîtrise, de maintenance et de désengagement.

1. L'exploration :

Le stade exploratoire peut être comparé au stade adolescent décrit par Erikson. Pour cet auteur, cette phase dure 15 à 5 ans et regarde la construction identitaire de l'individu. Cette identité est maintes fois remise en cause par les changements physiques liés à la puberté et par le besoin de se faire une place dans la société.

Erikson montre que cette recherche d'identité crée des aspects psychologiques intérieurs en faisant jouer le rôle. Cette phase de la vie présente à l'individu un défi particulier à relever: faire face au stress personnel causé par cette identité volatile. Ce n'est que lorsque ce problème sera résolu que nous pourrons passer à l'étape suivante. Leur réflexion sur les étapes de carrière conduit Kets de Vries et Miller(1985)⁴¹ à mobiliser à leur tour l'argument d'Erikson sur les « conflits intérieurs » et les ambiguïtés de rôles. Ils expliquent que ces conflits sont provoqués notamment par le fait que la culture d'entreprise et l'étendue des tâches ne soient pas encore intégrées dans la période d'exploration qu'ils appellent phase

³⁸Mayrhofer, W., & Lellatchitch, A. (2005). Rites, right? : The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1), 52- 66

³⁹ Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2e éd.). New York: Norton & Company. Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. *The new world of work: Challenges and opportunities* (p. 75-94)

⁴⁰Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381-385

⁴¹Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

d'apprentissage : selon ces auteurs, entre 20 et 26 ans, le nouveau salarié est confronté au « choc de la réalité » dû aux décalages entre les attentes du jeune employé et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous&Colella, 1989)⁴². Ce décalage renvoie au fait que la nature du travail effectué en milieu scolaire est très différente du travail pratiqué en entreprise. Aussi, bien souvent, les récompenses et formations accordées aux jeunes par les organisations sont inférieures à ce qu'il souhaite.

Les objectifs à atteindre ne deviennent visibles qu'à plus long terme et les récompenses ne sont pas automatiques. Kets de Vries et Miller (1985) s'appuient sur les travaux de Schein (1978) pour rappeler qu'à ce stade de carrière, le jeune salarié n'a pas l'impression de faire partie du processus de prise décision et qu'il regrette de ne pas avoir assez de responsabilités.

Le fait de dépendre d'un supérieur hiérarchique peut renforcer ce sentiment de frustration. Durant cette période, les salariés consacrent beaucoup de temps à leur travail, d'abord parce qu'ils sont souvent impliqués dans la famille et ensuite, parce qu'ils ont besoin de temps pour bien accomplir leurs tâches, souvent les plus ingrats. Leur enthousiasme et leur énergie expliquent probablement aussi les heures consacrées à leur travail et leur attente de récompenses futures.

2. La maîtrise :

En devenant adultes, les jeunes entrent dans cette seconde institution ou master. Selon Erikson, cette phase peut durer jusqu'à 35. Il se crée alors une intimité entre l'individu et son environnement. La relation affective entre le salarié et son travail dans son entreprise est déterminée à ce moment. Erikson a également déterminé que c'est au cours de cette période que des amitiés durables se construisent. Il identifie alors une étape générative caractérisée par le besoin de se construire et de se sentir utile.

ALLEN (2006)⁴³ pense qu'un facteur important de son bien-être personnel et organisationnel pendant les périodes de contrôle est la qualité des relations sociales. Cette étape est également appelée par Kets de Vries Miller l'étape de « socialisation et de croissance ». Selon eux, elle peut durer jusqu'à 38 ans et se caractérise par l'avancement, la prise de position dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre

⁴²Wanous, J. P., & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. *Research in personnel and human resources management*, 7, 59–120

⁴³Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

entre vie privée et vie professionnelle. Dans le même temps, les délires caractérisent l'étape exploratoire pour laisser place à une approche pragmatique de soi. Cette étape commence par une série de tests pour déterminer quelle fonction correspond le mieux à l'identité de la personne (Hall & Goodale, 1986)⁴⁴. Une fois qu'elle a trouvé sa « niche », elle a un sentiment de contrôle et une capacité plus grande à gérer le stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus, & Peng, 1994)⁴⁵.

3. La maintenance :

KETS DE VRIES ET MILLER (1985)⁴⁶ pensent que la crise de la quarantaine soulève des questions sur la confiance en soi dans la phase de maîtrise. Le nombre de promotions proposées est limité et atteint souvent le maximum de ses compétences ; il n'évolue plus ou presque plus. Les employés plus âgés peuvent se considérer comme par rapport aux plus jeunes qui sont techniquement compétents. Les troubles de santé et familiaux sont plus fréquents au cours de cette période, ce qui signifie des pics de carrière ou une stagnation entraînant une réduction de la capacité de travail.

Hall et Goodale (1986)⁴⁷ remarquent cependant que, dans cette période, certains poursuivent leur réussite professionnelle et développent de nouvelles compétences. Plusieurs auteurs montrent qu'ils expriment un besoin significatif de formation professionnelle (Guthrie & Schworer, 1996; Pazy, 1998⁴⁸; Simpson, Greller, & Stroh, 2002; Williams & Savickas, 1990) et qu'ils sont plus sensibles aux valeurs éthiques de l'organisation (Pogson et al. 2003).

Les personnes en phase de maintenance voient souvent leurs sous-spécialistes devenir plus importantes. La plupart vivent en couple et ont des responsabilités familiales. En conséquence, maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle est une

⁴⁴Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). Human resource management: strategy, design, and implementation. Scott, Foresman

⁴⁵Lachman, M. E., Lewkowicz, C., Marcus, A., & Peng, Y. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development*, 1(4), 201–211

⁴⁶ Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprisenévrosée*. McGraw-Hill

⁴⁷Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). Human resource management: strategy, design, and implementation. Scott, Foresman

⁴⁸Guthrie, J. P., & Schworer, C. E. (1996). Older Dogs and New Tricks: Career Stage and Self-Assessed Need for Training. *Public Personnel Management*, 25(1)

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

priorité absolue pour eux ; (Cron&Slocum, 1986; T. Ng& D. Feldman, 2007) ; (Kohlberg, 1984)⁴⁹.

4. Le désengagement :

La phase de désengagement conduit à investir de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités. Hall et Goodale évoquent une phase de « départ qui annonce la fin de la vie et prépare la retraite. Selon Erikson, il se caractérise par le sentiment et l'acceptation de son existence. Cependant, Roger et Roques ont constaté que les employés en désengagement ressentaient plus de stress que ceux à d'autres étapes de leur carrière. Ils auraient plus de mal à "faire face" à ces situations et ne considèreraient plus les pressions extérieures comme des défis ou des opportunités de se dépasser. Leurs préoccupations seraient plus centrées sur la satisfaction de leurs besoins de sécurité (Adler & Aranya, 1984; Haber, 1993; W. H. Holley, Feild, & B. B. Holley, 1978; T. Ng& D. Feldman, 2007; Rabinowitz& Hall, 1981)⁵⁰.

Dans cette étape de désengagement, il semblerait que les individus préfèrent les activités familières aux nouvelles activités (I. Goldstein & H. Goldstein, 1990)⁵¹. Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués car ils mettent en danger la sécurité de l'emploi et ne permettent pas un retour élevé sur un investissement en temps et en capital (D. C. Feldman, 2002)⁵². L'aversion pour le risque des individus en étape de désengagement peut aussi provenir d'un niveau de confiance en soi moins élevé, ce qui peut conduire les individus à refuser des promotions (Campion, Lord, & Pursell, 1981)⁵³.

Kets de Vries et Miller (1985) divisent cette étape en deux : après la crise de la quarantaine, y aurait d'abord une phase " d'acceptation " avec renouveau de la satisfaction au travail. Ensuite,

⁴⁹Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129

⁵⁰Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 45-57

⁵¹Goldstein, I., & Goldstein, H. (1990). Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 30 – 43

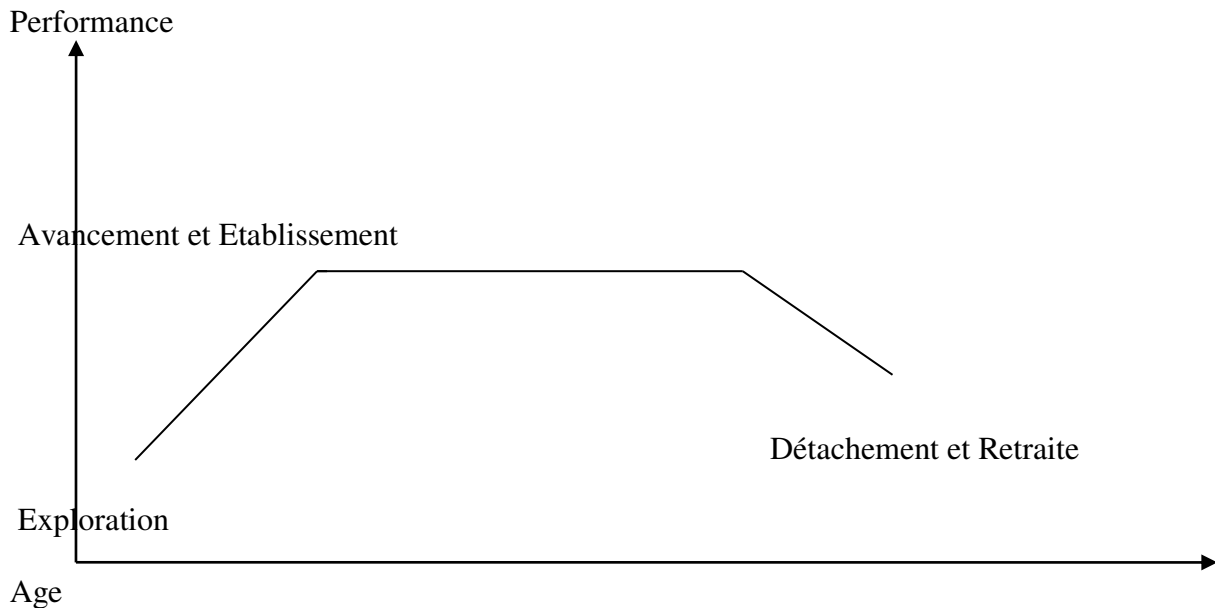
⁵²Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. *The new world of work: Challenges and opportunities* (p. 75–94).

⁵³ Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 42–49

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

une phase de « préretraite » est heureusement le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut être malheureuse si le salarié a du mal à des activités il était très attaché.

Figure N°05 : Les étapes de la carrière⁵⁴



Source : CERDIN J.L 109

1.5 Les facteurs de la gestion des carrières :

1. Les qualifications :

La première chose que les employeurs regardent lors de l'embauche d'un diplômé, toutes les entreprises attachent un diplôme d'études supérieures et aux qualifications d'un candidat, et une bonne école avec une bonne réputation compte la carrière d'un employé membre, et la vitesse de son développement, mais sur l'origine de l'école s'est rapidement estompée et a complètement disparu au bout de cinq mois.

2. Le choix de l'entreprise :

Chaque société a sa propre politique de gestion, qui dépend des principaux facteurs suivants :

- sa taille car elle est un indicateur du nombre d'occupations
- Son organisation et sa culture, sa mobilité et son autorisation de circulation entre services et professions
- Nombre de filiales à l'étranger.

⁵⁴CERDIN J.L 109

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Au bout d'un moment, si l'employé se rend compte qu'il ne va nulle part et que l'entreprise l'a laissé tomber, il vaut mieux pour l'employé de changer d'entreprise et d'essayer une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme a propos de son potentiel.

3. Le profil individuel :

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

4. La performance :

La performance est une partie importante de sa carrière, cette appréciation de la performance déterminera où la performance doit être renforcée pour une future carrière à la recherche d'un avancement.

5. Le potentiel :

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future employé sur les informations disponibles pour établir des qui servent à ressort des demandes de résultats sur les capacités de progrès des salariés parce que les décisions de promotion sont pas pris en se basant sur des résultats et des résultats uniques.

« Consciemment ou non, toutes entreprise utilise des estimations du potentiel lorsque elle décide de promotion ou de mouvement.... Tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire a aidé chaque employé à réaliser tout son potentiel »

6. Les aspirations et les contraintes :

Ce facteur est lié à la disponibilité, la motivation et l'espoir du salarié d'être réaliste et selon ses aspirations, il est très important d'entretenir un dialogue régulier avec l'entreprise et d'avoir une bonne relation avec l'entreprise. Des relations saines. Basé sur la compréhension mutuelle, cela encourage les employés à réaliser leurs souhaits et leurs aspirations sans aucune condition.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1-6 La suspension et la cessation de la relation du travail.⁵⁵

A. La suspension de la relation du travail :

- La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet:
 - de l'accord mutuel des parties,
 - des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
 - de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
 - de l'exercice d'une charge publique élective,
 - de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,
 - d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
 - de l'exercice du droit de grève,
 - du congé sans solde.
- Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail. La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet:
 - de l'accord mutuel des parties,
 - des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
 - de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
 - de l'exercice d'une charge publique élective,
 - de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,

⁵⁵ <https://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- d’une décision disciplinaire suspensive d’exercice de fonction,
- de l’exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.
- Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l’expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail. La suspension de la relation de travail intervient de droit par l’effet:
 - de l’accord mutuel des parties,
 - des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
 - de l’accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d’entretien dans le cadre de la réserve,
 - de l’exercice d’une charge publique élective,
 - de la privation de liberté du travailleur tant qu’une condamnation devenue définitive n’aura pas été prononcée,
 - d’une décision disciplinaire suspensive d’exercice de fonction,
 - de l’exercice du droit de grève,
 - du congé sans solde.
- Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l’expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail

B. La cessation de la relation du travail:

- La relation de travail cesse par l’effet de:
 - la nullité ou l’abrogation légale du contrat de travail;
 - l’arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée;
 - la démission;⁵⁶
 - le licenciement;

⁵⁶<https://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- l’incapacité totale de travail, telle que définie par la législation;
- licenciement pour compression d’effectifs;
- la cessation d’activité légale de l’organisme employeur;
- la retraite;
- le décès.

• A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

Cas particuliers:

- La démission :

- La démission est un droit reconnu au travailleur.
- Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l’organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.

- Le licenciement disciplinaire :

- Le licenciement disciplinaire doit se faire dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur.
- Les procédures disciplinaires prévoient obligatoirement la notification écrite de la décision de licenciement, l’audition par l’employeur du travailleur concerné qui peut à cette occasion se faire assister par un travailleur de son choix, appartenant à l’organisme employeur.
- Le licenciement individuel intervenu en violation des procédures prévues par le règlement intérieur et des dispositions de la loi est présumé abusif, à charge pour l’employeur d’apporter la preuve du contraire.
- Si le licenciement d’un travailleur survient en violation des procédures légales obligatoires, le tribunal saisi, annule la décision de licenciement pour non respect des procédures et impose à l’employeur d’accomplir la procédure prévue.

Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Conclusion :

Toute entreprises voulant être compétitive doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles pratiques qui consiste en conservation et le développement de la ressources la plus précieuse qui est la ressources humaine qui doit être non seulement compétente et professionnelle mais performante et efficace.

Le facteur humain occupe une place importante dans l'organisation, essayant de suivre son évolution de carrière en prenant en compte simultanément les besoin de l'entreprise et les aspirations souhaitée à travers un ensemble d'action qui vont de l'évolution qui permet la détection des compétences, les aptitudes et les aspirations et les besoins de formation, afin de permettre aux salariés de s'adapter à leurs postes de travail.

La gestion de carrière permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherches que des compétences souhaitées, et apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.

Chapitre II :
La motivation des
salariés

Introduction

Motiver le personnel doit être la préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines. La motivation des salariés est un facteur essentiel qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut être prospérée.

Alors dans ce deuxième chapitre nous allons présenter la définition de la motivation selon plusieurs auteurs, puis nous établirons une typologie de la motivation, suivie d'une étude des théories de la motivation, et nous allons conclure avec le lien qui existe entre la motivation et la gestion de carrière qui est le but de notre recherche.

Section 1 : historique et concepts de base

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, et où la concurrence s'est mondialisée, la motivation des salariés est redevenue un enjeu prioritaire à tous les niveaux de l'entreprise.

1. Historique de la motivation

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons aucune trace de recherches possibles entre l'Antiquité et le 20ème siècle. Elle peut cependant être rapprochée de l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours directement) le concept restreint de motivation au travail.

Au Moyen Âge et aujourd'hui, le type d'organisation est lié au type de métier considéré. Par conséquent, nous pouvons prendre l'artisan comme exemple. L'artisanat lui donne la possibilité d'organiser le travail selon ses envies. On peut donc penser que la motivation est relativement importante, car l'artisan travaille du début à la fin et travaille à son rythme grâce à une motivation intrinsèque.

Plus tard, à la fin du Moyen Âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, qui coïncide avec le passage à la modernité. Par conséquent, le modèle d'organisation a changé, il est donc envisageable que la motivation des employés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art de l'organisation et de la gestion deviendra vite une nécessité. Dans le premier tiers du 20ème siècle, la notion de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage courant, ni dans le langage de l'organisation. On parle juste d'une simple définition juridique du

Chapitre II : la motivation des salariés

terme « motivation »¹, ce concept est d'abord apparu comme objet de recherche dans les années 1930. La recherche était à l'origine basée sur la famille, l'église et les partis politiques.

Au début du 20^e siècle, le taylorisme et plus tard le fordisme ont établi des organisations de travail scientifique. Pour Taylor, la motivation est le résultat du salaire, il ne tenait pas compte de la motivation intrinsèque des employés, ce qui rendait le travail déshumanisant.

Au milieu du XX^e siècle, la motivation de la recherche française était la « tendance à la psychologie » ou « la tendance » : la « tendance primitive », la « tendance sociale », la « tendance idéale » etc. proches de l'instinct.

Du milieu du XX^e siècle à nos jours, cette période est caractérisée par la présence de nombreux travaux sur la motivation, qui ont conduit à l'émergence de nombreux modèles théoriques.²

2. Définition de la motivation :

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.³

- Louis BERGERON définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»⁴
- Selon Dimitri WEISS « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.»⁵

¹ FARAH Makhoulouf, MAKHZOUM Hicham, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou », UMMTO promo 2019, p38.

²FARAH Makhoulouf, MAKHZOUM Hicham, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou », UMMTO promo 2019, p38.

³Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P 74.75

⁴Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas-00542732 Page. 11

⁵D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

Chapitre II : la motivation des salariés

• Selon Claude LEVY-LEBOYER : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».⁶

3. Les sources de motivation :

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint».⁷

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés, ces sources diffèrent d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre, on peut citer :

3.1.La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un facteur très important, qui affecte directement la motivation des employés. En effet, plus un salarié se sentira reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il sera motivé, car il se sentira unique et faisant partie intégrante de l'entreprise. La reconnaissance a un impact positif sur la productivité et la qualité du service, tout en n'oubliant pas de jouer un rôle important dans le succès et la pérennité de l'organisation. Ainsi par le biais de la reconnaissance des employés, l'entreprise sera en mesure d'atteindre un haut niveau de performance grâce à la motivation de ses salariés.⁸

Selon *Brun et Dugas(2002)*, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance :

3.1.1. La reconnaissance existentielle (la personne) :

Elle concerne une personne en tant qu'individu unique, doté de sa propre sagesse, de ses sentiments et de son expertise. Cela se reflète dans les petits mouvements quotidiens de la communication

⁶ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation, 1998

⁷ EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.

⁸http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20.

Chapitre II : la motivation des salariés

interpersonnelle. Par la reconnaissance existentielle, les individus sont reconnus comme ayant le droit de parler et d'influencer la prise de décision.

3.1.2. La reconnaissance de la pratique au travail :

Cette reconnaissance porte sur la manière dont les salariés accomplissent leurs tâches dans le processus de travail : comportement, qualités et compétences professionnelles. Les éléments couverts par cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue des méthodes de travail, la relation client, le travail d'équipe, etc.

3.1.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

Parfois, malgré toutes les connaissances professionnelles et l'énergie dépensée, le résultat n'est pas à la hauteur de l'effort. Par conséquent, nous ne pouvons pas récompenser la réalisation des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail peut être reconnu de manière appropriée. Cela reconnaît la qualité et l'importance des efforts des employés pour contribuer au processus de travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs manières : gratitude verbale pour une participation spécifique, lettres personnalisées mettant l'accent sur le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

3.1.4. La reconnaissance des résultats du travail :

Ce type de reconnaissance est lié aux résultats du travail du collaborateur et à sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ».⁹

La reconnaissance des résultats peut se faire de diverses manières, généralement de manière formelle : réunions pour évaluer les réalisations des employés, cérémonies pour souligner des réalisations spécifiques, primes incitatives versées lorsque les objectifs sont atteints, les collègues félicitent spontanément les employés qui ont réussi un défi important.

3.2. Le maintien de l'esprit d'équipe :

Le maintien d'un esprit d'équipe est également considéré comme une source de motivation, et essentiel pour accomplir les tâches assignées. Il est considéré comme important de maintenir

⁹BRUN J P, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page 38.

Chapitre II : la motivation des salariés

l'esprit d'équipe et le contact avec les responsables de tous les départements, ce qui peut inspirer l'enthousiasme, le désir de faire les choses et communiquer de la même manière ce vers quoi on va entraîner les équipes.

3.3.L'aspect financier (la rémunération) :

Outre l'ergonomie et les aspects périphériques du travail, comme le fait d'avoir un bureau adapté où l'on peut travailler tranquillement, recevoir des clients et tenir des réunions, il est indéniable que les salariés sont très soucieux de leur niveau de système de rémunération et de mécanisme de rémunération. Les niveaux de salaire proposés ailleurs sont souvent la raison du remplacement de l'entreprise, tout comme le sentiment d'être traité injustement est un facteur de démotivation.

3.4.L'évolution de carrière :

La motivation des employés peut également provenir d'un développement de carrière intéressant offert par l'entreprise. La mobilité interne et la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière, mais de découvrir d'autres métiers, cultivant ainsi l'employabilité des personnes tout au long du cycle de travail.

3.5.La fixation et la communication des objectifs :

La principale motivation des employés réside davantage dans une communication parfaite. La technologie de management moderne oblige toute entreprise à avoir un mot clair sur la direction. C'est-à-dire que le responsable de l'entreprise et le responsable de chaque département doivent expliquer avec précision aux employés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant des le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant pourquoi on a pris telles ou telle décisions que d'autres. Une communication interne de qualité contribuera à motiver tous les employés de l'entreprise.¹⁰

4. Les types de motivation :

Des recherches approfondies sur le concept de motivation montrent l'importance de distinguer les types de motivation existants. Par conséquent, la théorie de l'autodétermination de *DECI* et *RYAN* (1985, 1991) suppose que différentes motivations observables dans le monde du

¹⁰AMRANE Mohamed, GHERSBRAHAM Sihem, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). », UMMTO, 2018 – 2019

Chapitre II : la motivation des salariés

travail peuvent être déterminées par le degré d'autodétermination, qui constitue la base du comportement au travail.¹¹

Selon cette théorie, plus un salarié choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée. Au contraire, plus le salarié se sent obligé de faire son travail, moins sa motivation est autodéterminée. Allant, du niveau supérieur d'autodétermination au niveau le plus bas, la motivation d'autodétermination et la motivation de non-autodétermination peuvent être divisées en trois catégories : **la motivation intrinsèque**, **la motivation extrinsèque** et **l'amotivation**.

4.1. La motivation intrinsèque :

Lorsqu'un employé travaille pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou en d'autres termes, parce qu'il travaille par intérêt et volontairement, son travail à une motivation intrinsèque.

La motivation intrinsèque peut être divisée en trois formes :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : les employés travaillent pour le plaisir d'apprendre de nouvelles technologies.
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : les salariés travaillent pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : les employés travaillent pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

4.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe une série de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsque les employés sont extrinsèquement motivés, ils n'agissent pas en fonction du but de l'activité, mais pour en tirer des bénéfices ou éviter des choses désagréables par la suite.

Trois formes de motivation extrinsèque peuvent être placées dans un continuum autodéterminé, allant de plus faible au plus élevé :

- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Des sources de contrôle totalement extérieures à l'individu le poussent à agir. Par exemple, un employé motivé par une régulation externe va à son travail parce qu'il veut un salaire.

¹¹Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du quebec.canada .2000, P 141.

Chapitre II : la motivation des salariés

- **L'introjection** : se trouve dans la deuxième couche d'autodétermination, on constate que ce type de motivation nécessite une source de contrôle interne imposée par l'employé. Par exemple, un employé ainsi motivé se rend au travail parce qu'il se sent coupable de ne pas y aller.¹²
- **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination. Dans ce type de motivation, le comportement est généré par choix. Le comportement en question est considéré comme important par l'individu, et il l'appréciera, même si l'activité en elle-même n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé motivé par cela peut décider de suivre un cours du soir. Dans ce cas, il a fait cette activité non pas pour le plaisir, mais pour en tirer quelque chose de positif.

4.3.L'amotivation :

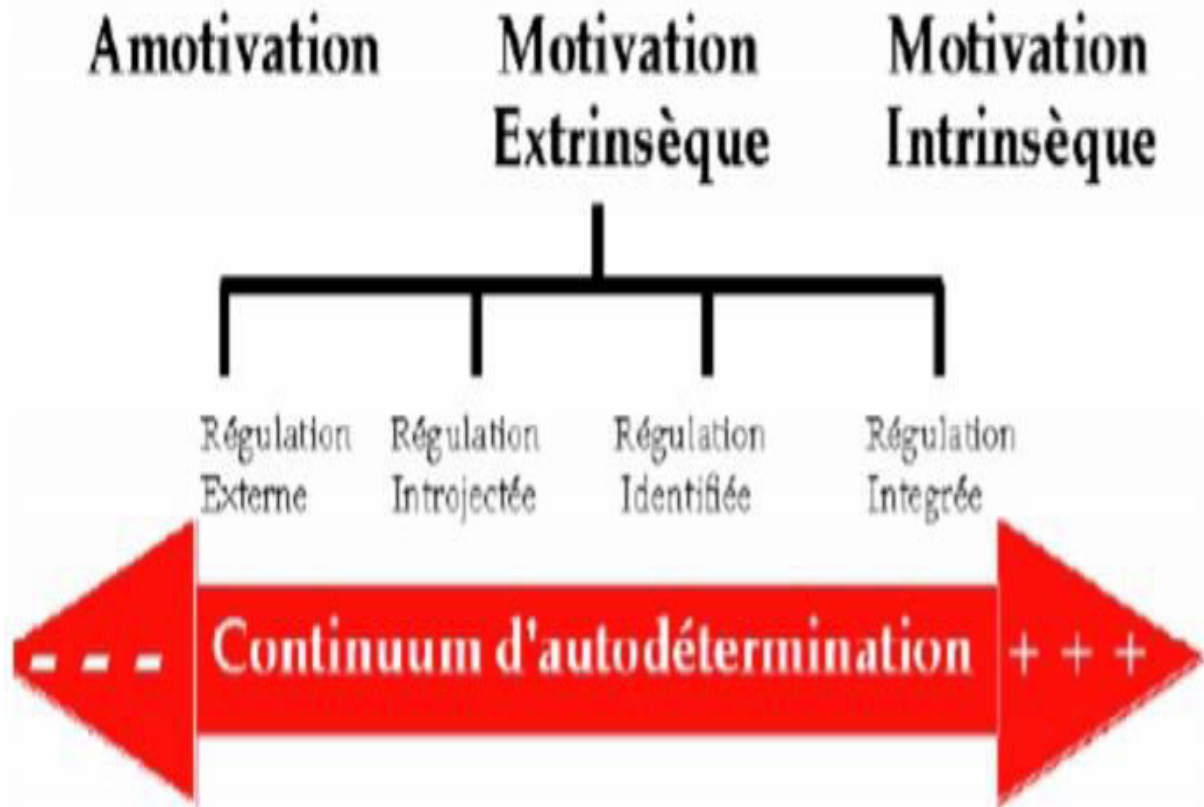
Dans un dernier temps, *DECI* et *RYAN* ont proposé l'existence d'un autre concept de motivation : l'amotivation. Cela peut être défini comme un manque de motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. Un individu en état d'amotivation ne perçoit pas la relation entre ses actions et les résultats qu'il obtient.

Lorsqu'un employé commence à travailler, il n'a plus de plaisir ni de récompenses. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Par conséquent, lorsqu'un employé est surchargé et qu'il s'approche de l'épuisement émotionnel, il fait généralement preuve d'amotivation.¹³(Voir la figure N°06)

¹²Ibid. P 141-142.

¹³AMRANE Mohamed, GHERSBRAHAM Sihem, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). », UMMTO, 2018 – 2019 pages 42

Figure N°06 : les types de motivation

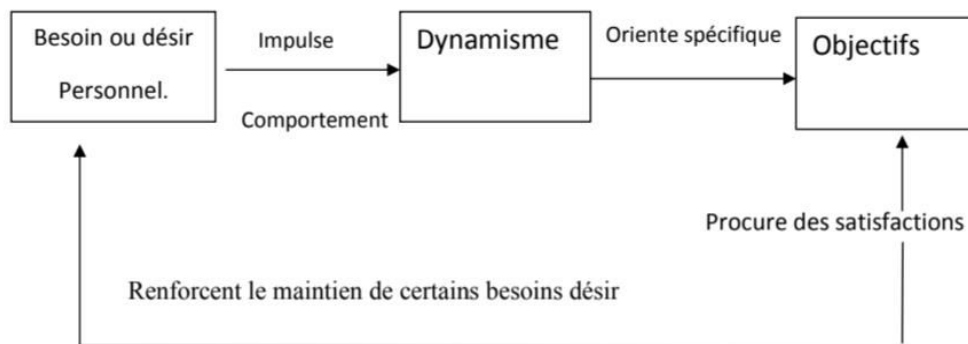


Source : <http://apliut.revues.org>, d'après Déci et Ryan.

5. Les caractéristiques de la motivation :

VALLERAND et *THILL*, notent que : Le concept de motivation représente une structure hypothétique utilisé pour décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Figure N°07 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Etienne SerupiaSemuhoza, « les théories de la motivation au travail », Page 22

Une façon de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif et orienté vers un objectif. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent les quatre éléments d'instinctifs :

5.1.L'intensité du comportement :

L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail¹⁴.

5.2.Le déclenchement du comportement :

Le déclenchement du comportement est la transition du manque d'activité à l'exécution des tâches qui nécessitent de l'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour adopter des comportements appropriés dans des situations spécifiques. Cela vient d'une force interne (rechercher le plaisir) ou d'une force externe (obtenir des récompenses).¹⁵

5.3.La persistance du comportement :

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs de manière régulière et à effectuer fréquemment des tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs. La

¹⁴Etienne SeruoiaSemuhoza, « les théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2009, Page 23

¹⁵ Jacques ROJOT et al, « comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », l'ered, de Boeck, Paris, 2009, p166.

Chapitre II : la motivation des salariés

persistance du comportement se manifeste par la continuité des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation dans le temps.¹⁶

5.4. La direction du comportement :

La motivation guide le comportement dans la bonne direction, c'est-à-dire vers le but à atteindre. C'est une force motivante, qui guide d'une part l'énergie nécessaire pour atteindre l'objectif, et d'autre part guide le meilleur effort possible en fonction de ces capacités.

- La motivation vient de l'interaction entre l'individu et son environnement.
 - La motivation est la force intérieure de l'individu : elle dépend des caractéristiques personnelles, telles que les besoins, les pulsions et les traits de personnalité.
 - Une force externe : Cela dépend de la situation. La motivation au travail est un processus qui inclut la volonté de travailler dur, d'orienter et soutenir durablement le salaire vers la réalisation des objectifs, de la charge au travail, et de concrétiser cette intention.¹⁷

Figure N°08 : les caractéristiques de la motivation



Source : <http://reflexions-psycho.over-blog.com/article-les-theories-de-la-motivation-39720003.html>

¹⁶ Roussel, P, Op. Cit. Page 4.

¹⁷ Fettoum Sabrina, Ghiar Saida, La Rémunération: Facteur de motivation des salariés dans les entreprises. Cas : ENIEM de Tizi-Ouzou, promotion 2018

Section 2 : les théories de la motivation

Dans cette section, nous allons essayer d'introduire quelques grandes théories motivationnelles que nous pouvons diviser en deux catégories : les théories du contenu qui cherchent à énumérer, définir et classer les forces qui incitent les individus à agir ; et les théories de processus qui cherche à expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour inciter les individus à adopter des comportements spécifiques.

1. Les théories de contenu :

Les théories de contenu se concentrent sur les besoins ressentis par les individus et les conditions qui conduisent à ce que ces besoins soient satisfaits, de sorte qu'ils se concentrent sur l'intensité et le déclenchement de ces besoins. Parmi les théories de contenu il y en a :¹⁸

1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow) :

Le psychologue américain Abraham Maslow a développé la théorie de la hiérarchie des besoins dans les années 1940. Il a spécialement conçu sa célèbre pyramide des besoins basée sur des observations dans les années 1940.



Figure n°9 : Pyramide des besoins de Maslow

Source : Michel AMIEL et Al, Management de l'administration. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63

¹⁸Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51.

Chapitre II : la motivation des salariés

Cette hiérarchie est basée sur quelques prémisses de base :

- Les besoins satisfaits ne génèrent pas d'élan.
- Avant de satisfaire les besoins de niveau supérieur, les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits.
- Il existe plus de moyens de répondre aux besoins les plus élevés que de répondre aux besoins les plus faibles.

Une fois le premier niveau de besoins atteint, ce n'est plus un facteur de motivation, et la personne va passer au deuxième niveau de besoins, et ainsi de suite, l'intérêt est d'offrir un moment d'avantage qui convient au niveau de besoins donné à chacun.

1.2. La théorie d'Alderfer « ERD » :

Alderfer (1969), a proposé la théorie ERD, ERG en anglais Existence, Relatedness, Growth ce qui signifie par ordre Existence, Appartenance et Développement. Cette théorie est une version adaptée de la théorie des besoins d'*Abraham Maslow*. Elle est basée sur une étude de 110 employés de banque et vise à proposer des motivations individuelles, et à savoir agir pour répondre à trois types de besoins : les besoins de subsistance (E), les besoins de relations sociales (R) et les besoins de développement personnel (D).¹⁹

- a- **Les besoins d'existence (E)** ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.²⁰
- b- **Les besoins de relations (R)** ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.
- c- **Les besoins de se développer (D)**, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.²¹

¹⁹Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Edition Économica, 1996, Page37.

²⁰Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », juillet2010, Page53.

²¹Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », juillet2010, Page53.

Figure N°10 : la théorie d'Alderfer « ERD »



Source : <https://jememooc.files.wordpress.com/2014/03/leader3.pdf>

1.3. La théorie bi factorielle d'Herzberg :

Dans les années 1960, *Frederick Herzberg* a complété la théorie de *Maslow*. L'auteur de l'ouvrage « *le travail et la nature de l'homme* » a choisi une méthode complètement différente pour étudier la source de la motivation. Dans ses recherches, *Herzberg* a tenté de déterminer quels facteurs provoqueraient de la satisfaction et quels facteurs provoqueraient une insatisfaction. Pour cela, il a mené plusieurs études dans l'entreprise selon l'approche « **incidents critiques** ».

Cette approche consiste à demander aux salariés de se souvenir d'événements professionnels dont ils avaient ressenti satisfaction ou insatisfaction et de décrire ensuite l'impact de ce sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction sur leur efficacité, leurs rapports avec autrui et avec eux-mêmes.

Les résultats de ces études indiquent que les facteurs sources de satisfaction sont différents des facteurs sources d'insatisfaction. En d'autres termes, cela signifie : Si certains facteurs ne sont pas pris en compte, l'insatisfaction en résultera. Cependant, l'existence de ces mêmes facteurs ne conduit pas à la satisfaction. Le seul résultat est un manque d'insatisfaction. Par conséquent, cette recherche a permis à *Herzberg* et ses collaborateurs de développer une théorie à deux facteurs (ou **théorie bi factorielle**), qui distingue les facteurs qui proviennent de la satisfaction au travail (**facteurs moteurs**) de ceux qui empêchent l'insatisfaction au travail (**Facteurs hygiène**).²² Pour *Herzberg*, le facteur d'hygiène (ou **facteur d'ambiance**) qui détermine le degré d'insatisfaction au travail est un facteur extrinsèque, non lié à la nature de la tâche, mais lié à l'environnement de travail et au contexte professionnel.

²² Schermerhorn, J.R., et al. « Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, (2010), p.139


Chapitre II : la motivation des salariés

La figure montre les facteurs qui déterminent le degré de satisfaction et d'insatisfaction au travail selon la théorie à deux facteurs de *Herzberg*.

Figure N°11 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de Herzberg

Source : Alexandre-Bailly. Frédérique et al. op.cit, p.152

La contribution de la théorie des deux facteurs (bi factorielle) est importante pour comprendre le

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sécurité, statut ✓ Relations avec les collègues ✓ Niveau de salaire ✓ Conditions de travail ✓ Relations avec le supérieur ✓ Politique et administration de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement ✓ Avancement ✓ Responsabilité ✓ Travail proprement dit ✓ Reconnaissance ✓ Accomplissement
Insatisfaction	Satisfaction
 Elevée	

comportement organisationnel. Ceci est utile pour les dirigeants d'entreprise. Par exemple, ces derniers peuvent agir sur les facteurs moteurs (colonne de droite de la figure4) pour générer de la satisfaction au travail, et selon *Herzberg*, affecter ainsi la motivation et la performance des travailleurs. Autrement dit, selon *Herzberg*, pour améliorer les performances des personnes, il faut agir sur les facteurs moteurs.

Cependant, la théorie bi factorielle n'est pas sans critique. Cette théorie est loin de faire l'unanimité chez les experts du comportement organisationnel. La critique la plus sérieuse de la théorie de *Herzberg* est le manque de scientificité de la méthode des «**incidents critiques**» utilisée par l'auteur. Parce que la méthode scientifique préconisée pour l'étude du comportement organisationnel exige que la théorie puisse être vérifiée par diverses méthodes de recherche. Cependant, il est difficile d'utiliser de nouvelles méthodes de recherche pour confirmer les conclusions de Herzberg.²³

²³Schermerhorn, J.R., et al. «Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau PédagogiqueINC, (2010), p.139

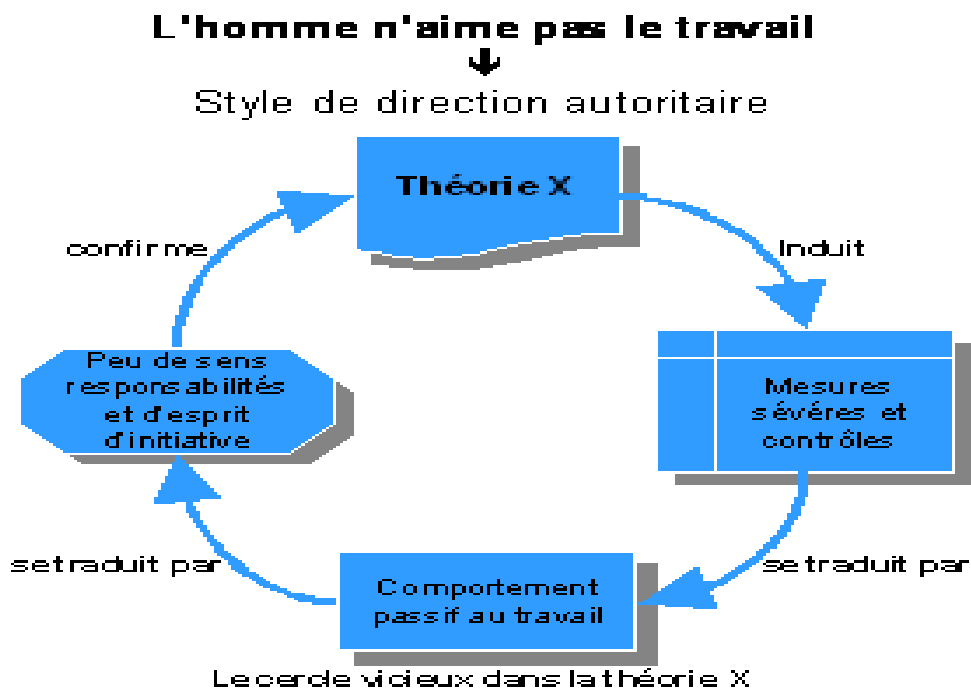
1.5. La théorie X et Y de Douglas McGregor :

Douglas Mac Gregor (1974) a élaboré la théorie X (management autoritaire) et la Théorie Y (Management Participatif). Selon **Mac Gregor**, le mode de fonctionnement d'une entreprise dépend directement des convictions de ses dirigeants.

▪ La théorie X :

La théorie X suppose que la plupart des êtres humains sont paresseux, ils n'aiment pas le travail et ont besoin de « carottes » et de « bâtons » pour avancer, ils ne sont pas du tout matures. Enfin ils ont besoin d'être dirigés et ne peuvent pas accepter de responsabilité. **Gregor** met l'accent sur la satisfaction des besoins sociaux, égoïstes et d'accomplissement de soi comme éléments de motivation. D'autre part, la théorie X correspond à un type de management autoritaire qui n'est souvent pas soutenu par les salariés, tout comme cette théorie conduit à un cercle vicieux, qui augmente l'aversion des individus envers leur travail.²⁴

Figure N°12 : la théorie X de McGregor



Source : Introduction à l'entreprise, page 546

²⁴SELLAH Mounira, YACINE Rahma, « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben-Khedda », UMMTO 2016/2017, p23

Chapitre II : la motivation des salariés

▪ La théorie Y :

La théorie Y suppose que les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer. En somme, que les dirigés sont adultes. La théorie Y est basée sur le constat suivant : La pensée managériale s'est fortement écartée de l'approche traditionnelle « dure » et de la réponse « douce » après des années de dépression économique.

Par conséquent, il a avancé les six hypothèses de base de la théorie Y :

- Épuiser l'énergie physique et mentale au travail est aussi naturel que jouer et se reposer. Les individus ordinaires n'ont pas d'aversion naturelle pour le travail. Dans certaines situations contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera fait volontairement) ou une source de punition (à éviter si possible).
- La menace de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens d'atteindre les objectifs. Lorsqu'une personne travaille pour un objectif dont elle se sent responsable, elle peut se diriger et se contrôler.
- La responsabilité de certains objectifs est basée sur des récompenses liées à leurs réalisations. La plus importante de ces récompenses, à savoir le besoin d'autosatisfaction et de réalisation de soi, peut être directement obtenue grâce à des efforts ciblés.
- Dans de bonnes conditions, les gens ordinaires apprennent non seulement à accepter la responsabilité, mais apprennent également à rechercher la responsabilité.
- Les ressources relativement importantes d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement distribuées plutôt qu'étroitement distribuées dans la population.
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel des individus ordinaires n'est que partiellement utilisé.²⁵

²⁵SELLAH Mounira, YACINE Rahma, « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben-Khedda », UMMTO 2016/2017, p24

Chapitre II : la motivation des salariés

Figure N°13 : la théorie Y de McGregor



Source : Introduction à l'entreprise, page 546

1.5. La théorie des besoins de McClelland :

David Clarence McClelland (psychologue social et behavioriste américain) a proposé sa théorie des besoins acquis en 1971 sur la base des travaux du psychologue américain *Henry Alexander Murray*.

Selon cette théorie, la motivation des employés est affectée par trois besoins fondamentaux : le besoin d'accomplissement, le besoin d'affiliation et le besoins de pouvoir. Ces besoins sont propres à chaque personne. Nous supposons que chacun trouve ces trois besoins, mais la relation entre les besoins spécifiques est purement personnelle et varie selon l'échelle de valeur de chacun.

- **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** :L'employé qui a un besoin important d'accomplissement réussit souvent bien dans les activités dans lesquelles il s'engage. Il veut atteindre un objectif "*visible*" précis et clair, car il a besoin d'être félicité et confirmé dans un très bon travail. En même temps, il évitera le danger et toutes les missions à trop forte probabilité d'échec.²⁶
- **Le besoin d'affiliation** : Les employés qui se concentrent sur l'établissement de relations amicales avec ceux qui les entourent veulent appartenir à un certain endroit. Leur rêve est

²⁶ Michala Hamplová, « LA MOTIVATION : COMPARAISON DE MOTIVATEURS ET DE SATISFACTEURSDANS LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ », Olomouc 2012, Page 40

Chapitre II : la motivation des salariés

d'établir une relation harmonieuse avec les autres. Ils recherchent le consensus plutôt que la reconnaissance.

- **Le besoin de puissance (pouvoir) :**

Le besoin de pouvoir se caractérise par le désir de l'individu d'influencer son entourage. Son objectif est de gagner la force et l'influence pour maîtriser les autres, ou il peut donc vouloir amener les humains à atteindre un objectif spécifique. Il ne cherche ni louanges ni approbations.

L'objectif de la théorie des besoins de *McClelland* est d'identifier les besoins les plus importants, ce qui aidera les managers à engager le dialogue et la négociation avec leurs subordonnés. Il est également recommandé aux managers de mettre en œuvre leur propre séquence d'exigences (selon *McClelland*), car il faut toujours commencer par soi-même.

2. Les théories de processus :

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus.

2.1. La théorie du système V.I.E de Vroom :

La théorie des attentes ou la théorie du système **V.I.E**, vient du professeur canadien de gestion et de psychologie *Victor Vroom*, a été publiée en 1964, elle est l'une des premières théories de motivation, et elle a posé la question "comment". Comment fonctionne le processus de motivation? Comment réaliser un redoublement d'efforts d'un employé ?²⁷

La théorie **V.I.E** suppose que l'individu choisit consciemment et rationnellement les moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- a. **Expectation (attente) :** renvoi à l'attente par rapport aux efforts que l'individu pense être capable d'effectuer, C'est le point de vue de chacun qui a de lui-même et sa possibilité d'atteindre un objectif fixé, à condition qu'il fasse les efforts nécessaires.²⁸
- b. **L'instrumentalité (l'utilité):** c'est la perception qu'a un individu de ces opportunités d'être récompensé s'il améliore son rendement. C'est à dire que l'individu puisse évaluer ses chances

²⁷ MICHALA H, OP, Cit , Page 41.

²⁸ SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 79-80.

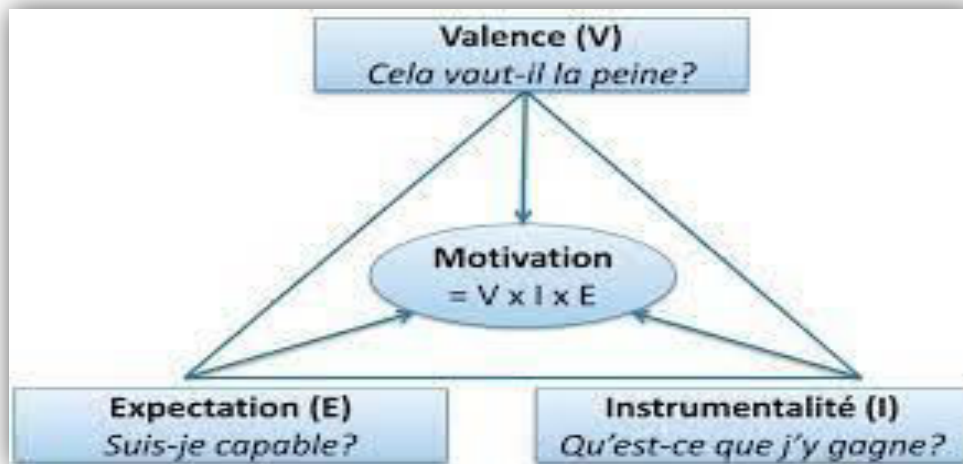
Chapitre II : la motivation des salariés

d'obtenir les récompenses qu'il souhaite (par exemple, Promotion, augmentation de salaire) s'il améliore ses performances.²⁹

- c. **Valence (valeur):** elle Correspond à la probabilité d'avoir des conséquences pour une personne, qui est La valeur accordée (attribuée) par l'individu à chaque récompense possible. « La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que : pour une attente donnée, ces trois variable agissent de manière multiplicative et des que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».

On peut donc dire que la motivation se situe à l'intersection de ces trois attentes, comme le montre la figure suivante :³⁰

Figure N°14 : La théorie du système V.I.E de Vroom



La source : <https://jememooc.files.wordpress.com/2014/03/leader3.pdf>

2.2. La théorie de l'équité de J.S Adams :

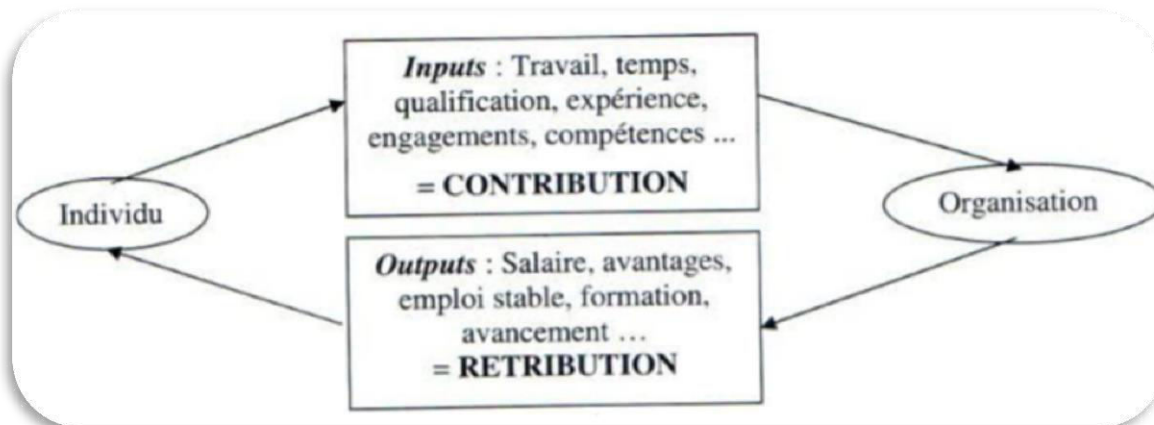
Le psychologue *John Stacey Adams* a proposé la théorie de l'équité dans les années 1960. Cette théorie constitue un facteur très important dans le processus de motivation. D'après *J.S. Adams* Lorsque les individus estiment que la rétribution de leur travail (*outcomes*) est cohérente avec leur contribution (*input*), ils sont motivés.

²⁹SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page80.

³⁰SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page81.

Chapitre II : la motivation des salariés

Figure N°15 : schéma de l'échange individu / organisation d'Adams (1965)



La source: <http://reflexions-psycho.over-blog.com/article-les-theories-de-la-motivation-39720003.html>

- La rétribution dont nous parlons fait référence à des aspects financiers tels que les primes ou à des aspects non financiers tels que la reconnaissance, la considération, la fierté ou la promotion.
- La contribution se fait non seulement par le travail fourni, mais aussi par d'autres biais, tels que les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef et les compétences.

La justice et l'équité perçues découlent également d'une comparaison personnelle entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses contributions égales, un de ses collègues a reçu une rétribution plus élevée, ce qui est un facteur négatif qui le démotive. De même, s'il juge qu'un collègue est payé comme lui alors que la contribution de son collègue est faible, il se démotivera également. D'ailleurs de nombreuses études ont clairement prouvé cela. En effet, une série d'expériences a été menée avec des groupes de Sujets occupant des emplois similaires mais avec des conditions de rémunération différentes : un groupe était sous-payé, l'autre groupe était moyennement payé et le troisième groupe était surpayé. Ces expériences ont permis de constater que le groupe sous-payé ralentit son travail et le groupe surpayé l'a accéléré.

Cette expérience a permis de constater que le groupe sous-payé ralentit et le groupe surpayé accélère son travail. On voit donc que dans chaque cas, Les sujets ont essayé de se comporter d'une manière qu'ils croyaient juste, tout en tenant compte les informations dont ils disposent sur le travail et la rémunération des autres.³¹

³¹SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 83.

2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham :

Locke a développé la théorie de la fixation des d'objectifs en 1968. La théorie découle du fait que lorsque les individus se fixent des objectifs clairs et qu'on leur permet un effet retour (feed-back) approprié à leur capacité à les atteindre, ils seront motivés. Pour *Locke*, travailler avec des objectifs clairs peut motiver les employés et améliorer les performances individuelles au sein de l'organisation. Et le fait d'atteindre des objectifs clairs permet aux individus de l'entreprise de développer leurs capacités professionnelles.

Puis en 1990, en collaboration avec Lathame, ils ont clarifié les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour l'individu :

- **Clair** : l'objectif doit être clair et mesurable
- **Défi** : L'objectif doit être un challenge, un défi peut donner aux employés un sentiment d'accomplissement et inspirer des efforts personnels.
- **Engagement** : Si les individus participent à la fixation des objectifs, ils seront plus motivés. Le management participatif est basé sur ce concept : les individus doivent participer à la prise de décision.
- **Feed-back**: L'effet de rétroaction du supérieur doit être régulier et approprié, afin que le feed-back puisse avoir une meilleure performance.

Locke a également prouvé que les objectifs doivent être **S.M.A.R.T** :

Simple, **M**esurable, **A**ccceptable, **R**éalisable et limité dans le **T**emps.³²

³²BABOU Lydia, La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise, Cas de LEADER MEUBLE TABOUKERT, Promotion : 2014-2015, page 35

Section 3 : Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles dont les employés sont les plus motivés. Une main-d'œuvre agressive se caractérise par une productivité élevée, un travail de haute qualité et un fort sentiment d'urgence, ce qui leur permet de gérer une pression accrue et une implication plus personnelle dans le travail³³.

1- La motivation par les méthodes de management :

Toutes les stratégies de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

1.1- Une communication interne claire et transparente :

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour les dirigeants ou le manager et ces subordonnés. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leur collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

1.2- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui influence sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

2- La motivation par les conditions de rémunération :

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.³⁴

2.1- Les conditions de la rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une partie fixe

³³L. Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5ème édition, 2012, p84

³⁴Ibid, L. Thomas, S. Micheau Thomazeau, Page 13.

Chapitre II : la motivation des salariés

c'est-à-dire le salaire de base .d'autre part elle est composé de larémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif.

Afin de motiver les salariés. Les entreprise doivent proposer des salaires d'efficience .cettethéorie permet de montre que les entreprise ont tout intérêt à offrir des rémunérations plusélevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'ouvrede qualité de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes a lamotivation

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions derémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, desgratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas la motivation des salariés estessentiellement impulsée par des aspects purement financiers.³⁵

2.2- Les conditions de la rémunération indirecte

Toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce typede rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériqueslégaux. Ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, lesstocks options....etc.

Toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps unlevier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, lesentreprises peuvent accordées des primes d'intéressements permettent de récompenserfinancièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.Elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour laretraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisationsde garder et fidéliser ses salariés, développement ainsi le sentiment d'appartenance à cetteorganisation.

Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié quine sent pas reconnu dans son organisation.

Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dansleurs enceintes, grâce à l'actionnariat salarié, car ce dernier propose aux employés d'acheterdes actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ; ce dispositif va leurpermettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs. Cela vaainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation etatteindre un niveau de performance notable.

³⁵Ibid. L Thomas, S. Micheau Thomazeau, Page 13.

3- La motivation par les conditions de travail

3.1- La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits).

Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par l'usage de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective, le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituent l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.

3.2- La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

3.3- La rémunération par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certainement aisée. Quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- d'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi
- venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature³⁶

³⁶ Roussel, P, Op.cit, P 182.

Chapitre II : la motivation des salariés

- comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal.
- passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail on agit sur le plan vertical, cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant aussi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement³⁷.

4- la motivation par l'évaluation des compétences :

L'évaluation est un acte par lequel les responsables des ressources humaines déterminent pour leurs salariés :

- Leurs aptitudes et leurs compétences à pouvoir occuper le poste de travail actuel ou un autre poste de travail potentiel
- Comparer l'efficacité et les performances des salariés par rapport aux objectifs fixés ou par rapport aux exigences de leurs postes

L'évaluation vise :

- La motivation du personnel: en s'intéressant aux compétences, à la carrière du salarié, on encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs.
- Une meilleure exploitation du potentiel des employés: en évaluant, on identifie les compétences des employés.
- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise: en effet, quand le manager s'intéresse à l'employé pour le connaître d'avantage et connaître son potentiel et ses compétences on favorise l'échange et la communication dans l'entreprise.
- Le recueil de données suffisantes pour appuyer une décision de promotion, de formation, de rémunération...

³⁷Roussel, P, Op.cit, P 182.

Chapitre II : la motivation des salariés

5- La motivation par la gestion des carrières :

Beaucoup pense qu'on change de carrières pour être plus rémunéré, alors que dans bien souvent des cas on rencontre des personnes satisfaites de leur rémunération et qui change de carrière pour satisfaire des aspirations personnelles, pour exploiter des compétences non exploitées dans leur ancien travail. On peut changer de carrière aussi parce qu'on veut être plus réaliste par rapport à nos compétences professionnelles. Un éclaircissement s'impose pour la notion de carrière. La carrière veut dire, étymologiquement, « chemin pour les cours de chars » de cette définition on peut retirer chemin ou trajectoire, en effet la notion carrière est souvent associée à d'autres notions telles que progression, avancement, promotion, développement.³⁸

Dans les sciences de gestion, la carrière est une succession d'emplois dans l'entreprise.

Le concept de carrière a une double signification : une signification pour l'individu et une signification pour l'organisation :

- Par rapport à l'individu : il s'agit de la carrière interne à l'entreprise. Pour déterminer son succès de carrière, il prend en considération les aspirations et satisfactions individuelles. Chaque individu utilise des critères propres à lui, la perception de la réussite et de l'échec varie fortement d'un individu à un autre.
- Par rapport à l'organisation : il s'agit de la carrière externe à l'entreprise. Pour déterminer le succès de carrière on se réfère à la société et ses valeurs.

Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel :

- L'employé prend conscience que l'entreprise s'occupe de lui personnellement et ne compte pas gaspiller son potentiel
- L'employé voit s'ouvrir devant lui des opportunités de carrières qui lui étaient peut être inaccessible.
- L'organisation oriente la formation de l'employé selon ses besoins et ses désirs.

Sauf que pour que l'entreprise accepte une demande de formation (désir de l'employé) elle va d'abord évaluer les compétences de l'employé.

³⁸CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, Ed Ems management et société, Mondeville, 2000, p. 25

Chapitre II : la motivation des salariés

- Elle aide l'employeur à trouver un métier qui correspond à ses attentes et ses compétences et permet de s'épanouir dans sa carrière professionnelle et de développer l'esprit d'ouverture vers de nouveaux horizons.³⁹

6- La motivation par la promotion :

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci, cependant est susceptible d'évoluer : l'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités, par le biais d'une promotion.

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification supérieure, dans la classification des emplois la promotion implique la plupart du temps, un changement de travail effectif, et des nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération.

Il y'a plusieurs théories qui parlent sur la motivation au travail est plus précisément celle de la promotion : Il y'a la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, et tout cela va se faire à travers la promotion, on trouve aussi la théorie de ALDERFER, avec ses 03 besoins (Existence,

Sociabilité, Croissance), ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque il réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utilisé tout son plein potentiel, donc avoir des promotions pour pouvoir consacré son plein potentiel dans son travail.

Conclusion :

Par conséquent, la motivation des employés est désormais un facteur important dans le succès de l'entreprise. Afin de mieux comprendre tous les aspects de la motivation, il semble nécessaire d'essayer de la définir de différentes manières et d'essayer de mieux comprendre les différentes théories qui se sont développées sur ce sujet à ce jour. En fait, des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels sont impliqués dans ce concept de motivation. Aujourd'hui, les recherches se poursuivent, et elles se concentrent davantage sur le rôle de la personnalité, de l'environnement de chacun, et de son influence sur sa motivation.⁴⁰

³⁹ CERDIN J-L., *ibid.* p.26

⁴⁰ AITBRAHAM Aghilasse, La gestion des carrières comme élément de motivation des cadres Cas de la SARL « IFRI » de Bejaia, promotion juin 2017, p21

Chapitre III :

**La gestion des carrières et sa relation avec la
motivation des salariés cas pratique**

SONELGAZ Tizi-Ouzou

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Introduction :

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique sur l'impacte de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise, l'objectif de ce chapitre est de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et cela à travers l'analyse de données que nous allons présente.

Pour cela, nous avons devisé notre travail en trois sections, ainsi nous allons procéder lors de la première section à la présentation de l'entreprise d'accueil SONELGAZ ainsi son évolution, ses objectifs et en dernier la description de Sonlegaz de Tizi-Ouzou.

La deuxième section s'accroche sur la mise en place de la gestion des carrières au sein de Sonlegaz de Tizi-Ouzou.

Quant à la troisième et dernière section, elle sera réservée, à la présentation et la discussion de nos résultats de l'étude de cas au sein de l'entreprise

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Section I : Présentation générale de l'organisme d'accueil

Nous allons d'abord présenter l'entreprise nationale SONELGAZ :

1. La description de SONELGAZ :

SONELGAZ signifie « Société Nationale de l'Electricité et du Gaz » est un groupe algérien de l'industrie énergétique désigné opérateur dans le domaine de la fourniture d'électricité au gaz en Algérie. Sa mission principale est de produire, transporter et distribuer de l'électricité et du gaz par canalisation.

La SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, alimentant en électricité 10 millions de clients et 6 millions de millions, et sa nouvelle réglementation lui donne le droit d'intervenir dans d'autres affaires d'intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation et du gaz outre-mer, spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation, dont le siège social est situé à Alger.

La structure de l'entreprise est constituée d'agents et d'agences interdépendantes, hiérarchiques, permettant ainsi la coordination des activités, la diffusion de l'information et la prise de décision.

2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ :

En 1947 est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement

- **En 1969**, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz (SONELGAZ). Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant. Pour que «SONELGAZ» puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).
- **En 1985**, dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion. Dans le cadre des réformes qu'a connues le pays depuis les années 1990 et qui sont basées essentiellement sur le

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

désengagement de l'Etat, la SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à la tête de l'entreprise (Président-Directeur Général) ainsi qu'un conseil d'administration (CA).

- **En1991**, Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 decembre1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).
- **En1998 : Création des filiales périphériques :**
 - La décision d'implanter certaines activités d'intégration dans des filiales était une alternative qui a été décidée par le contexte du moment, sur la base du nouveau droit de la concurrence.
 - S'adapter à ce nouvel environnement, a impliqué un recentrage sur ses métiers de base et une restructuration de ses annexes, ce qui a conduit à la création de sociétés financièrement indépendantes, juridiques avec SONELGAZ, en charge des zones d'activités périphériques.
- **En 2004, elle devient une "HOLDING" ou autrement dit un groupe d'entreprises soit :**
 - La SPE (Société algérienne de production d'électricité).
 - La GRTE (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité).
 - La GRTG (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz).
- **En 2006, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :**
 - La SDA (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger)
 - La SDC (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre)
 - La SDE (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est)
 - La SDO (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest)
- **En 2011, Amendement des statuts de SONELGAZ :**

Les statuts de SONELGAZ adoptés en 2002, ont été révisé et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif

De la loi n°02 /01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation.

- **Le 19 mars 2014**, SONELGAZ et General Electric ont signé un accord de partenariat à long terme pour la construction d'un complexe industriel en Algérie, celui-ci aura une capacité de fabrication de matériel de production d'électricité (turbines à gaz, turbines à vapeur,

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

alternateurs et systèmes de contrôle-commande), représentant 2000 MW par an. Le complexe permettra également de créer environ un millier d'emplois directs sur le territoire d'AïnYagout dans la wilaya de Batna. La première pierre a été posée en septembre 2014. Le projet est lancé au deuxième semestre de 2016 et devait être opérationnel en 2017.

- **2017**, fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficacité à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

a. Les filiales et les sociétés de Sonelgaz :

➤ **SOCIETE HOLDING :**

Les principales tâches des suivants sont principalement dirigées :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe.
- L'exercice du contrôle des filiales.
- L'élaboration de la mise en œuvre de la politique financière.

➤ **Filiales métiers de base :**

Durant ces dernières années, les métiers de base de SADEG ont été érigés en filiales. Au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité (SPE).
- La gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE)
- La gestion du système production/transport de l'électricité (OS).
- La gestion du réseau du transport du gaz (GRTG).
- La distribution de l'électricité et du gaz «04 sociétés» :
 - ✓ Société de distribution Est (SDE)
 - ✓ Société de distribution Alger (SDA)
 - ✓ Société de distribution Centre (SDC)
 - ✓ Société de distribution Ouest (SDO)

➤ **Filiales travaux :**

Spécialisées dans le domaine pour construire des infrastructures. Ces sociétés ont rapidement grandi pour devenir des entités opérationnelles très importantes avec des activités très différentes de celles

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

de la SONELGAZ, et elles se sont retrouvées en sociétés autonomes : **ETTERKIB ; INERGA ; CEEG ; KANAGAZ ; KAHRIF; KAHRAKIB.**

➤ **Filiale périphérique :**

Afin d'avoir un meilleur contrôle sur ses activités commerciales, SONELGAZ a externalisé ses opérations Périphériques et les a confiées à des filiales détenues à 100%. En particulier, ils sont actifs dans la maintenance des équipements de manutention et de transport d'énergie, la distribution d'équipements électromécaniques, la recherche et le développement, la formation et la réalisation de tous travaux connexes pour le contrôle de version, l'entretien et la réparation et des véhicules ainsi que diverses opérations.

TRANSMEX ,SMT ,CREDEC ,CAMEG ,ELIT ,IFEG ,HMP ,SKMK ,SATINFO ,MEI, SPAS ,S OPIEG FO SC « Rouïba Eclairage, AETEC, MPV »

➤ **Société en participation :**

L'implication de la SADEG dans différentes sociétés mixtes constitue un élément clé de sa stratégie de diversification En conséquence, elle a investi dans des domaines clés à valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance des turbines à gaz. Le but recherché est :

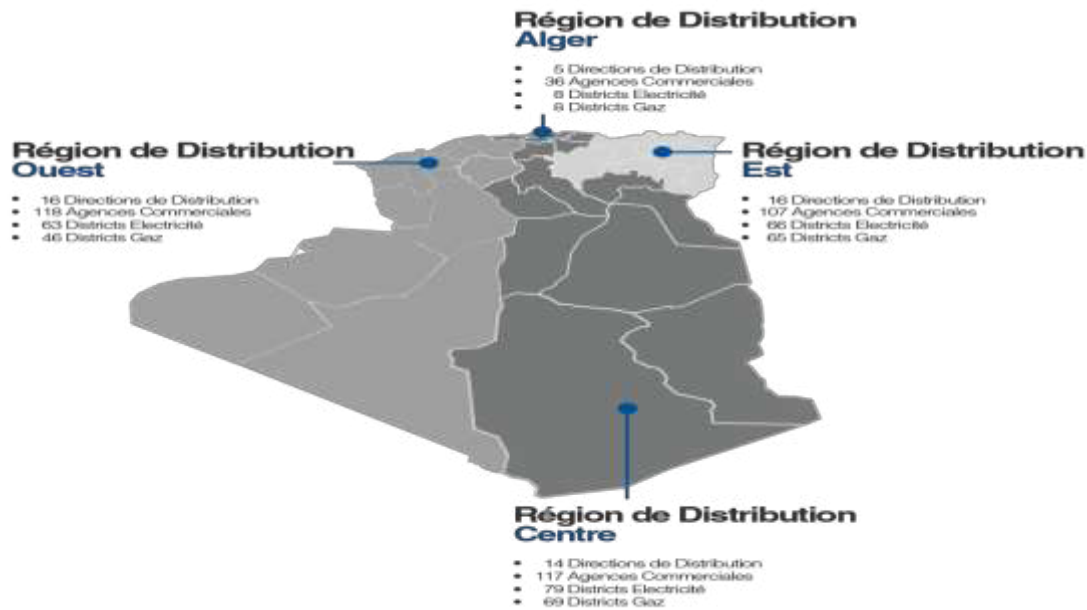
- Intégrer la technologie et le savoir-faire.
- Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voir régionaux.

Les sociétés sont les suivants :

- 1) AEC (Algeian Energy Company)
- 2) AETC (Algerian Energy Telecom Company)
- 3) NEAL (New Energy Algerian Company)
- 4) ALGESCO (Algerian Engineering Service Company)
- 5) SKD (SharikatKahrabaKoudiatEdderaouch)
- 6) SKS (SharikatKahraba Skikda)

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Figure N°16 : carte représentante les différentes filiales du Holding Sonelgaz dans l'Algérie.



Source : Document interne de l'entreprise

3. Les objectifs de Sonelgaz :

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie
- Le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique.
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles
- Le développement des activités ayant un lien avec l'énergie
- Devenir une société actionnaire (portefeuille d'action)
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

4. Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU :

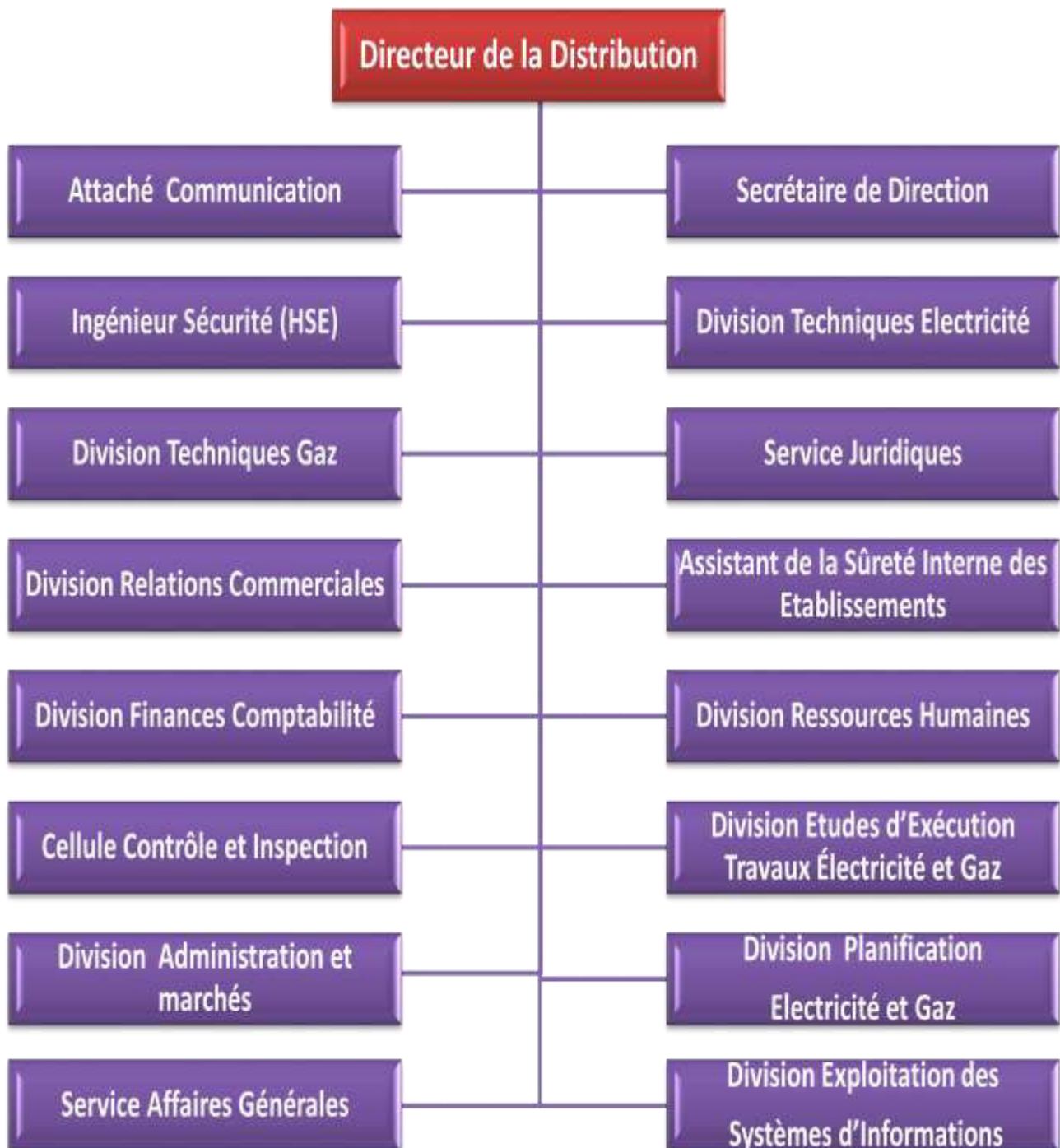
La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution. Concernant la direction de distribution TIZI-OUZOU il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- ❖ Nombre de communes : 67
- ❖ Nombre d'agences commerciales : 12 (Tizi-Ouzou , Draa-El -Meziane , Draa-BenKheda , Béni-Douala , Azazga , Boghni , Ouadhias , Larbâa-Nath-Irathen , Ain-ElHammame , Ouaguenoune , Tizirt , Bouzeguène)

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

L'entreprise est organisée en structures financières et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement. L'organigramme ci-après montre clairement son architecture

Figure N°17: L'organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou :



Source : L'organigramme de la SADEG de la wilaya de Tizi-Ouzou

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

5. La présentation des différentes divisions de la SDEG de Tizi-

Ouzou:

Au fil du temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures qui lui ont permis d'évoluer et de décentraliser les tâches d'agence qu'elle utilise, cette décentralisation lui permettant aujourd'hui d'opérer plus vite, plus efficacement et plus efficacement. Elle contribue également à réduire la pression.

5.1 La division administrative du marché (D.A.M) :

Ce service a un rôle dans le développement du marché et le suivi, l'ouverture et la gestion des programmes qui permettent d'atteindre les engagements de l'entreprise, il prend en charge des processus de travail administratifs, tels que Traiter et programmer les factures fournisseurs.

5.2 La division relations commerciales (D.R.C) :

Cette division met en relation les acteurs clés de l'entreprise à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, client-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les douze (12) agences commerciales de la DD (et 3 autres agences en phase de création) dans l'objectif d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

5.3 La division technique d'électricité(D.T.E) :

Anciennement appelée D.E.E (Division d'Exploitation d'Electricité), elle a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretien des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suites incidents).

Cette division est composée de trois services: le service contrôle exploitation réseaux, le service maintenance électricité et le service télé conduite.

5.4.La division technique de gaz (D.T.G) :

Anciennement appelé DEG, cette division comme la division d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité... etc.)... Elle est composée de trois services : Le service contrôle exploitation réseaux, le service développement des réseaux-gaz et le service maintenance-gaz.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

5.5 La division des affaires générales (D.A.G) :

Cette division a pour mission d'assurer la gestion des moyens, du matériel ainsi que les infrastructures de la direction de distribution, elle s'occupe du suivi et de la gestion du gardiennage des locaux de la DD, de la gestion de l'entretien ainsi que du nettoyage des locaux.

5.6 La division finance et comptabilité (D.F.C) :

Il s'agit d'une structure créée en 2005, au niveau de la Direction de la Distribution, dans le cadre décentralisé de la Direction Générale, pour spécifiquement la structure qui s'occupe de l'ensemble financier, comptable et budgétaire de la filiale DDC dans le but de réduire le rôle de ceux présents et assurant une meilleure gestion de l'entreprise.

La DFC de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer:

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion
- Les dépenses engagées par l'entreprise
- L'élaboration des budgets et des tableaux de bords
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entrepris

5.7 La division ressource humaine (D.R.H) :

Comme son nom l'indique, ce département s'occupe principalement de la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la promotion, la préparation de la paie, ce département met également en place toute la documentation des exigences administratives telles que les contrats de travail et assurant les liens entre les employeurs et les organisations sociales en matière de sécurité, par exemple.

- **Délimitation du champ d'étude :**

La division des ressources humaines est composée de quatre (4) services :

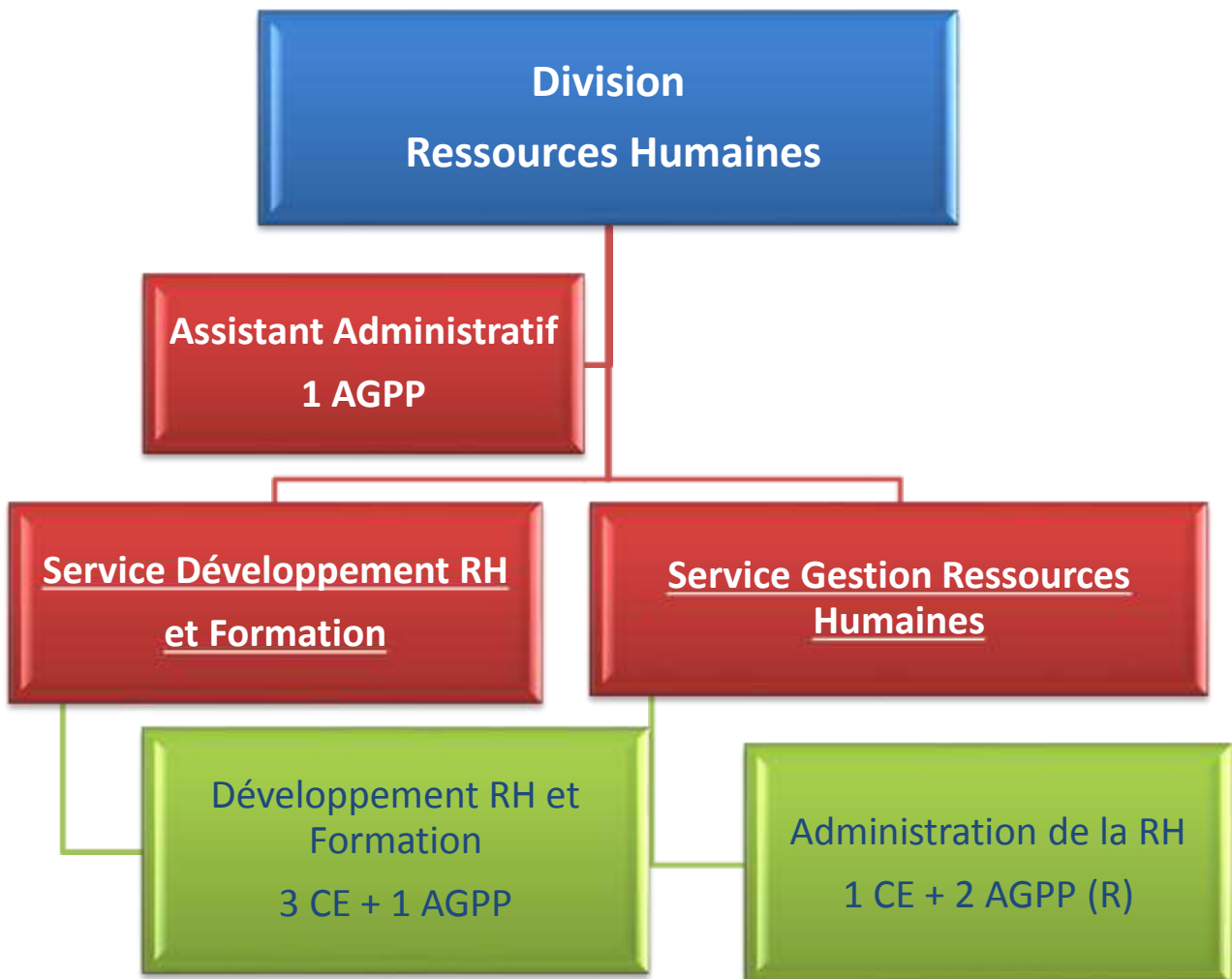
le service de développement des RH et de formation, le service de gestion des ressources humaines, le service de développement RH et formation 3CE+1GPP, le service d'administration de la ressource humaines 1CE+2GPP (R), et un assistant administratif (1AGPP). Ils sont chargés de :

- Etablir des actes administratifs
- Elaborer le plan de gestion de ressources humaines
- Elaborer les bilans de l'emploi

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

- Gestion des dossiers administratifs
- Elaborer les plans de formation
- le recrutement
- le suivi de carrière

Figure N°18 :Champ d'étude.



Source : Document SONELGAZ Tizi-Ouzou.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Section 02 : Descriptif de processus de la gestion des carrières au sein de Sonlegaz de Tizi-Ouzou :

Après avoir présenté un aperçu global de l'entreprise Sonlegaz, nous allons présenter maintenant la gestion des carrières et son déroulement avec la présentation des exemples des salariées au sein de l'entrepriseSONELGAZ.

1. Les procédures suivis durant la carrière du personnel au sein de l'entreprise Sonlegaz :

1.1 Le recrutement :

C'est le pourvoi des postes vacants ou nouvellement créés qui se fait ressentir suit aune détermination de besoins globaux : ceux –ci peuvent se traduire sous deux formes :

Besoins nouveaux générés par un développement d'activités, en fonction du niveau de croissance prévu dans les objectifs de l'entreprise.

Besoins de remplacement : retraite, prévisions de mouvement (nombre total d'entrées et de sortie) et transfert correspondants notamment au changement de qualification ou de niveau hiérarchique.

Ces besoins doivent ensuite être déclinés en objectifs exprimés non seulement en termes d'action et de programmes à réaliser (plan de recrutement), mais aussi en termes de durée pour la détermination de la nature juridique de la relation de travail (CD Dou CDI).

a. Affectation d'un travailleur :

Définition : La convention stipule que l'affectation est un mouvement qui consiste à la mise en place sur un poste déterminé avec attribution du classement correspondant du poste et des tâches y afférentes.

➤ Causes d'affectation:

- Recrutement : dès son recrutement le travailleur est affecté sur un poste.

b. Lors de la mutation:

Définition par la 78DP/ et Circulaire N°42DP/CIR. Complétée et modifiée/CIR du 19/03/88.C'est un acte de gestion de carrière important qui tend:

- ✓ Assurer la corrélation entre les qualifications professionnelles d'un agent et le niveau exigé par le poste.

- Différence entre la mutation et l'affectation:

La mutation est inter-unité et l'affectation est dans l'unité

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

c. La mutation promotion :

Circulaire N° 78DP/CIR du 19.03.88 qui fixe les principes, les conditions et les modalités de mutation/promotion.

- Les conditions:
 - o Publication de poste.
 - o Critères liés au poste (FG, FP, EP)
 - o Vacance du poste.
 - o Programme de travail
- Mutation d'office ou pour raison de service:
 - o Pas de poste d'affectation.
 - o Classement agent supérieur à classement poste.
 - o Réintégration après suspension de la R.T.
 - **Procédures de l'acte de mutation avec la NOVA (ex gip)**
 - Fichier agent : Mise à jour du nouveau poste, clt, date d'effet, etc...
 - NOVA (ex GIP 03) Mise à jour du code évènement (P15, N35, N20...)
 - FIP 07 rubriques fixes liées au poste(nuisance, prime de responsabilité, ISP,ITP, etc.

d. Intérim :

La convention stipule que « l'entreprise peut faire appel à tout travailleur confirmé, pour assurer l'intérim d'un poste en cas d'absence temporaire ou définitive.»

L'intérim peut être assuré pendant 06 mois et exceptionnellement 09 mois.

- L'objectif de l'intérim c'est de combler la vacance d'un poste de structure notamment les postes qui ne sont pas permissifs (ex poste clés, les postes de métier etc.)
- La coordination :
 - C'est le même principe que l'intérim sauf qu'elle concerne les cadres supérieurs et on peut l'assurer pendant 02 ans et exceptionnellement 03 ans après approbation du CA

1.2 AFFECTATION A L'ISSUE D'UNE FORMATION :

L'affectation peut intervenir à l'issue d'une formation professionnelle spécialisée(FPS) et ce, conformément à la convention qui définit la FPS comme étant l'acquisition par le travailleur ou le pré-salarié (futur travailleur) d'une qualification professionnelle pour occuper un poste de travail.

- La FPS doit donner lieu à un changement de grade et de poste d'où l'affectation de l'agent ou à sa réintégration.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

- Le pré-salarié est affecté sur son poste de travail à l'issue de sa formation qui lui donne droit à son premier poste de travail.

a. Evaluer :

Evaluer pendant et après la formation, qui permet de vérifier la conformité du contenu de la formation et de mesurer l'apport de l'action de formation dans l'amélioration de la qualité du travail.

b. A l'issue d'une réintégration :

La convention, définit la réintégration comme étant une réadmission du travailleur dans les effectifs de l'entreprise suite à une suspension de la relation de travail.

- La convention stipule aussi que la réintégration est de droit pour tous les cas.
- Au retour de sa suspension de la relation de travail l'agent réintègre soit son poste d'origine soit un poste équivalent.

1.3 Promotion/Avancement :

La convention stipule que « la promotion sanctionne le mérite l'expérience, les qualifications et/ou connaissances acquises par le travailleur ».

La promotion intervient :

- Dans le cadre des promotions annuelles.
- Suite à une publication de postes vacants (mutation promotion).
- Suite à un poste susceptible de donner lieu à un intérim.

Remplacement:

Tous les postes de responsabilité qui nécessitent la désignation d'un remplaçant en cas d'absence temporaire ou définitive.

- ❖ La prime d'expertise est attribuée au même titre que la promotion avancement à condition de répondre aux conditions de l'attribution de la prime d'expertise.

• Procédures de gestion de l'acte de la formation la NOVA (ex GIP).

NOVA (ex GIP 03):

Saisie de l'évènement de carrière avec le code évènement (F05-Détachement avec solde pour formation) et NOVER le G05- Réintégration après absence temporaire > à 06 mois ou L05 réintégration après absence <= à 06 mois.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

GIP 05 dès réception du diplôme saisir toutes les informations ayant trait à la formation (type de formation, spécialité, durée, etc...)

a. Médaille de travail et de mérite :

Conformément à la convention il est stipulé : « qu'il est attribué des médailles de travail et de mérite destinées à récompenser le travailleur pour son dévouement et sa fidélité à l'établissement » les récompenses sont attribuées selon les critères à l'ancienneté et au mérite tels que définit par la réglementation en vigueur (cf circulaire N°54/DP/CIR du 25/08/1984.)

- ❖ La médaille peut être différée d'une année par la hiérarchie même si l'agent n'a pas été sanctionné.
- ❖ Elle est différée aussi en fonction du type de la sanction

b. Types de Médaille :

1-Médaille de bronze → 15 ans.

2-Médaille d'argent → 20 ans

3-Médaille d'or → 25 ans.

4-Médaille de vermeil → 30ans

5-tableau d'honneur → 35 ans.

- ❖ La médaille peut être reportée suite à des sanctions disciplinaires ou par la hiérarchie.

1.4 Cas de suspension de la relation de travail :

a. Le détachement :

Conformément à la convention il est stipulé : « Le détachement est la position du travailleur confirmé appelé à exercer une activité auprès d'une institution ou organisme autre que l'entreprise »

b. Les types de détachement sont:

- Détachement sans solde
- Exercice d'une charge publique
- Détachement après accord mutuel entreprise/travailleur et /ou organisme de détachement
- Détachement d'office.

Le travailleur peut opter pour une intégration au sein de l'organisme de détachement au lieu de réintégrer son unité à condition que les deux unités protagonistes acceptent.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

1.5 Cessation de la relation de travail :

La présente convention ainsi que la circulaire N°44 DP/CIR du 01/08/1983 traitent de cas et énumèrent les types de cessation de la relation de travail qui sont de trois types à savoir:

a. Automatique ou de fait :

- Nullité à l'abrogation du contrat de travail
- l'arrivée à terme du contrat de travail
- Le décès
- La retraite
- La cessation d'activité légale de l'entreprise.

b. Du fait de l'entreprise :

- Rejet de confirmation
- Le licenciement à caractère disciplinaire.
- Le licenciement pour compression d'effectif.

C. Du fait du travailleur :

- Démission
- L'incapacité totale de travailler.

Le certificat de travail pour ce type de départ définitif est un droit et aucune mention négative à l'encontre de l'agent ne doit être mentionnée à l'intérieur.

1.6 Départ à la retraite :

Le départ à la retraite est un événement qui se prépare plusieurs mois à l'avance. Pour percevoir une retraite en adéquation avec sa carrière professionnelle, l'assuré doit faire attention à 3 points importants : la date de départ à la retraite, la date de demande de la liquidation des droits et le relevé de situation individuelle.

La demande de liquidation des droits à la retraite doit être déposée à temps et le relevé de situation individuelle minutieusement vérifié. À la différence de l'âge légal de la retraite, un « **départ en retraite** » résulte d'une initiative initiée soit par le salarié, soit par l'employeur. Si c'est l'employeur qui est à l'initiative, il devra alors verser au salarié une indemnité de fin de carrière.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

2. Etude de cas d'un agent de gestion principal du personnel au niveau de Sonlegaz :

Afin d'appuyer et bien éclaircir la carrière d'un salarié au sein de l'entreprise Sonlegaz on a opté pour l'étude de cas agent de gestion principal du personnel.

2.1 Procédures suivis durant la carrière du personnel au niveau de Sonlegaz :

2.2 Le recrutement :

Après avoir déterminé le besoin de recrutement d'un agent de gestion principal du personnel au sien de Sonlegaz procède au recrutement interne afin de répondre à ce besoin.

Dans ce cadre, en date du 01 /09/1986, suite à un surcroit du travail à la Sonlegaz de TiziOuzou ainsi qu'à l'évolution des missions qui lui sont attribuées. Cette dernière a procédé au recrutement sur titre de M. AMMAR en qualité d'un agent statutaire, poste aide magasinier conformément aux dispositions réglementaires de la convention collective de Sonlegaz

2.3 Poste occupé :

En date du 01/02/2008 Mr M.AMMAR à été nommé en qualité d'agent gestion principal du personnel.

2.4 Accueil et intégration :

L'intégration recouvre la période d'essai et de familiarisation avec l'ensemble des taches assurées par Mr M.AMMAR.

Mr M.AMMAR passe une période d'essai d'une durée de 03 mois qui est répartie de 01/09/1986 au 01/11/1986.

- **La titularisation :** Au terme de la phase de l'intégration, le bureau de la gestion du personnel délivre un contrat à durée indéterminée de recrutement définitif pour la titularisation vue ses résultats satisfaisants dans sa période d'essai.

2.5 La formation :

- 06 /09/2003 jusqu'à 09/06/2003, thème de la formation : Apurement des comptes au centre de formation BEN AKNOUN
- 19/03/2005 jusqu'à 23/03/2005, thème de la formation : Organisation du travail au centre de formation BEN AKNOUN
- 08/09/2007 jusqu'à 19/12/2007 thème de formation : Agent gestion principal du personnel au centre de formation BEN AKNOUN
- 23/09/2012 jusqu'à 27/09/2012 thème de formation : Nova PGI/RH à l'école technique de BLIDA

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

2.6 Les promotions :

- 01/01/1989 Promotion sur poste Multi-niveau : Aide magasinier NIV 2
- 01/01/1996 Promotion sur un poste Multi-niveau : Emploi administration du personnel de qualité
- 01/01/1998 Promotion sur un poste Multi-niveau : Emploi administration du personnel de haute qualité
- 01/01/2002 Promotion sur un poste Multi-niveau : Emploi administrions du personnel
- 01/01/2004 Promotion sur un poste Multi-niveau : Emploi administrions du personnel
- 01/01/2008 Promotion changement du poste : Agent gestion principal du personnel
- 01/01/2013 Promotion sur poste Multi-niveau : Agent gestion principal du personnel NIV 2
- 01/01/2016 Promotion sur poste Multi-niveau : Agent gestion principal du personnel NIV3

2.7 Cessation de la relation de travail :

Après que Mr M.AMMAR a atteint l'âge de soixante ans le bureau de la gestion de personnel du Sonlegaz lui a adressé une lettre en lui demandant de lui faire parvenir un dossier de mise en retraite qui contient des pièces demandées par la caisse nationale de la retraite.

Ensuite, le bureau de la gestion de personnel de Sonlegaz a préparé le dossier de Mr M.AMMAR agent gestion du personnel NIV 3 avec une attestation de travail depuis la date de l'installation au sein du Sonlegaz, et une attestation de relevé de salaire de ses précédentes années pour le calcul de la pension de retraite.

01/01/2021 départ a la retraite, fin de carrière.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Section 3 : présentation et résultats de l'enquête

1- Présentation de l'enquête :

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de la gestion de carrière et sa relation avec la motivation des salariés. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » pour cela, nous avons opté pour l'entreprise SONELGAZ.

1.1- Objectif général de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir quel est la relation entre la gestion des carrières et la motivation des salariés ? Mais cette fois-ci d'une manière concrète.

1.2- La méthodologie de l'enquête :

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

Notre questionnaire est divisé en deux items:

- Le premier porte sur les données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième porte sur la gestion des carrières et la motivation.

Notre questionnaire comporte des questions d'identification et 31 questions sur la gestion des carrières et la motivation, parmi lesquelles on trouve:

- **Des questions fermées:** Ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées.
- **Des questions ouvertes:** Ce sont celles pour lesquelles la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, c'est-à-dire en toute liberté.
- **Des questions semi ouvertes:** Ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « autre.... ».

1.3- La population de l'enquête :

Notre population d'enquête est constituée de l'ensemble des salariés qui travaillent au sein de SONELGAZ à savoir 1264 employés. Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de cette

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

entreprise, la construction d'un échantillon est avérée indispensable. On a pu retenir un échantillon de 84 salariés.

Afin de réaliser notre enquête nous avons chargé notre encadreur de distribuer notre questionnaire sur l'ensemble de la population d'étude qui est divisé en quatre catégories socioprofessionnelles, les cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution de cette dernière. Vu que nous n'avons pas le droit de réaliser cette tâche de distribution au sein de SONELGAZ.

2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

2.1- Identification des salariés :

Ce premier point qui est l'identification des salariés consiste à donner les informations personnelles concernant les salariés, à savoir, le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, le type de contrat de travail.

- **Le sexe :**

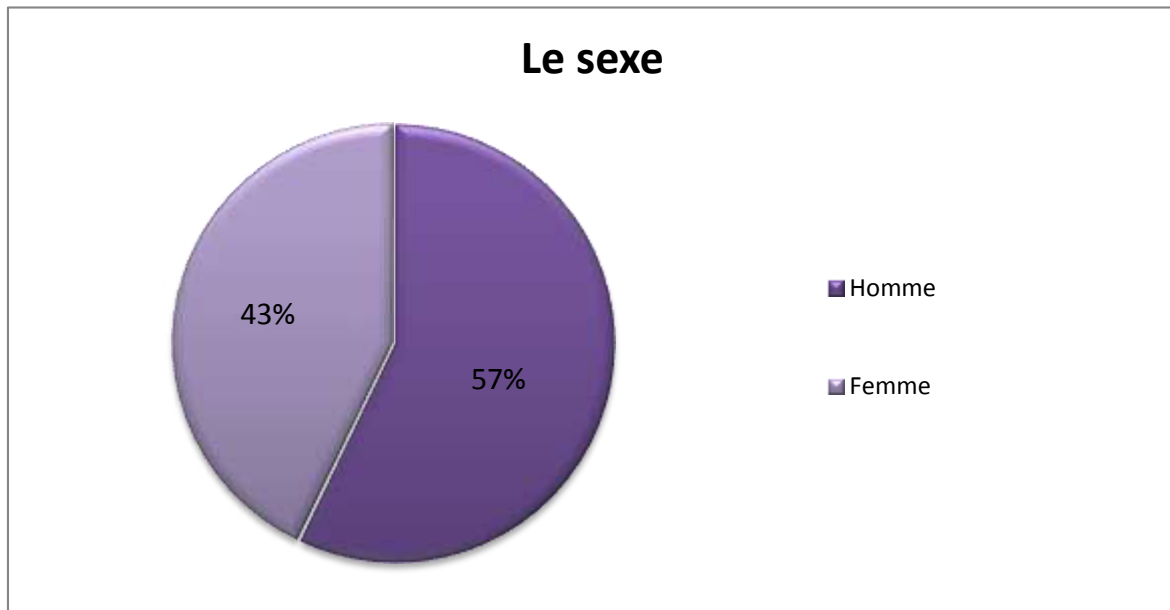
Tableau N°1 : la répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage (%)
Homme	48	57.14%
Femme	36	42.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Figure N°19 : la répartition de l'effectif selon le sexe



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Nous constatons d'après le tableau n°1 et la figure n° que **57,14 %** de l'échantillon d'étude représente le sexemasculin suivi par un taux de **42,86 %** qui représente le sexe féminin, cela pour avoir l'avis des deux sexes, ainsi pour donner à notre étude une consistance. Nous remarquons que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin, nous expliquons cet écart par la répartition des questionnaires.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

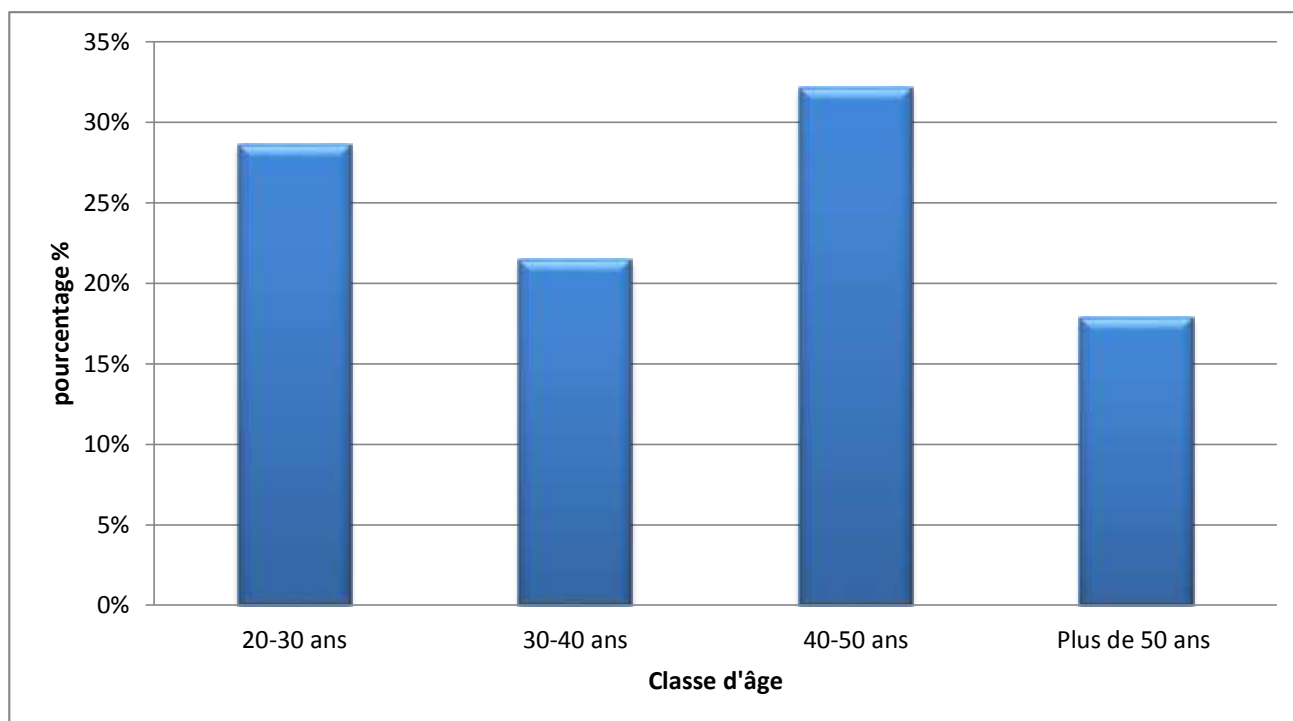
- La classe d'âge :

Tableau N°2 : la répartition de l'effectif selon la classe d'âge

La classe d'âge	Nombre	Pourcentage %
20-30 ans	24	28.57%
30-40 ans	18	21.43%
40-50 ans	27	32.14%
Plus de 50 ans	15	17.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°20 : la répartition de l'effectif selon la classe d'âge



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

La lecture de tableau n°2 et de la figure n° montre que notre échantillon d'étude est caractérisé par sa richesse et sa variété, Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de **40 à 50 ans** avec un

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

pourcentage de **32.14%**, suivie de la catégorie d'âge entre **20-30** ans avec un pourcentage de **28.57%**, puis, de la catégorie allant de **30 à 40** ans avec un pourcentage de **21.43%** et en fin en la catégorie de **50 et plus** représenté par le taux le plus faible **17.86%**. Ceci montre que la majorité de l'effectif de la «SONELGAZ» est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée de puis bien longtemps. Le faible taux de la dernière catégorie d'âge s'explique par le départ à la retraite parfois même anticipée.

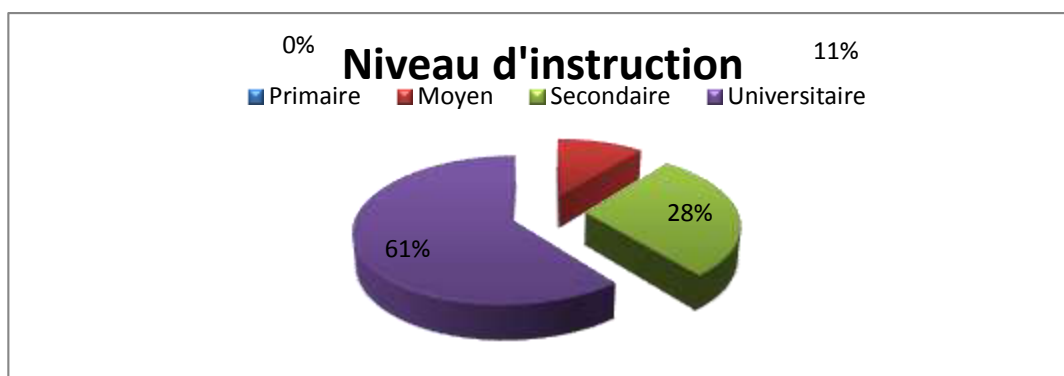
- **Niveau d'instruction :**

Tableau N°3 : la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage %
Primaire	0	0%
Moyen	9	10.71%
Secondaire	24	28.57%
Universitaire	51	60.72%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°21 : la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

Le tableau n°3 et la figure n° ci-dessus représentent la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction. Nous remarquons que la majorité des salariés interrogés ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de **60.72%** et le reste sont répartis entre le niveau secondaire avec un pourcentage de **28.57 %** et le niveau moyen avec un pourcentage de **10.71%** et aucun salarié n'a un niveau d'instruction primaire. Cela s'explique par le besoin de l'entreprise qui nécessite un grand savoir-faire et une main d'œuvre qualifiée et performante exigé par les postes et les tâches à exécuter.

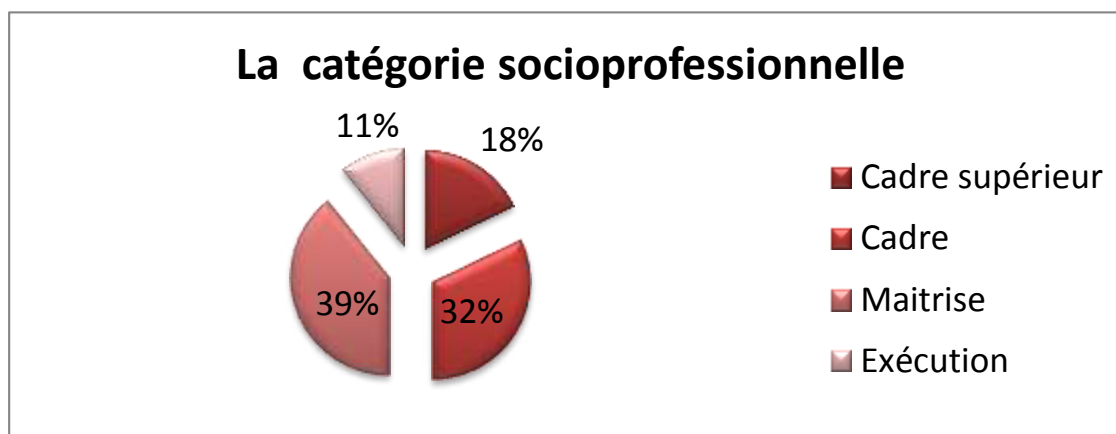
- **La catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau N°4 : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage %
Cadre supérieur	15	17.86%
Cadre	27	32.14%
Maitrise	33	39.29%
Exécutions	9	10.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°22 : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

Le tableau n°4 représente la répartition des enquêtés selon la catégoriesocioprofessionnelle, on remarque que le taux des cadre supérieurs est de **17.86%**, celui des cadres est de **32.14%** des agents demaitrise est représenté par un pourcentage de **39.29%**et les agents d'exécution représente **10.72%**de l'échantillon.

- **Années d'anciennetés :**

Tableau N°5 : la répartition de l'effectif selon les années d'anciennetés

Années d'anciennetés	Nombre	Pourcentage %
Moins de 05 ans	12	14.29%
05-10 ans	30	35.71%
10-15 ans	21	25%
15 ans et plus	21	25%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

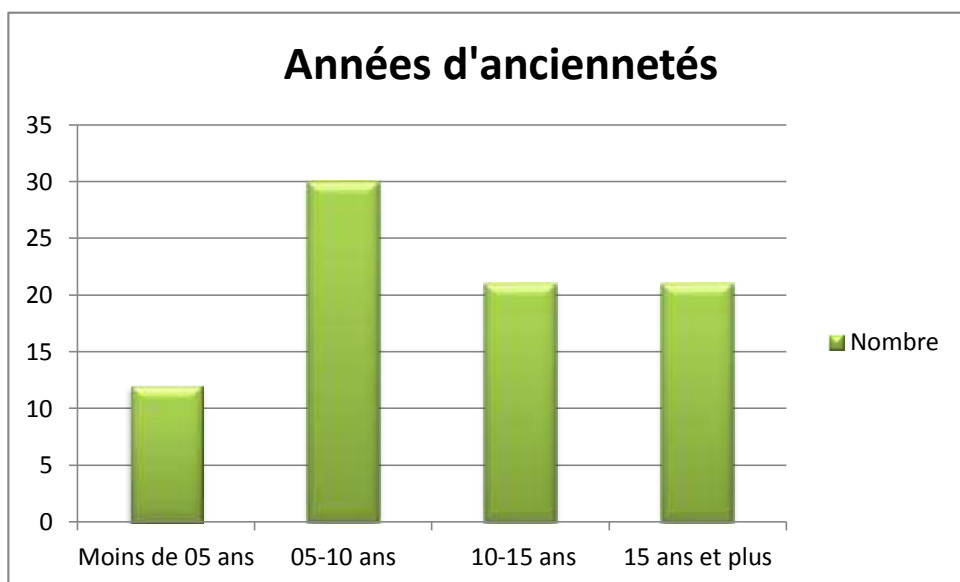


Figure N° : la répartition de l'effectif selon les années d'anciennetés

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après le tableau n°5 nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté entre **5** et **10** ans avec un pourcentage de **35.71%** suivi par ceux qui ont une ancienneté de **10** à **15** ans avec un pourcentage de **25%**, et cela est le même pourcentage pour ceux qui ont une ancienneté de **15** ans et plus, et enfin **14.29%** pour ceux qui ont une ancienneté moins de **5** ans.

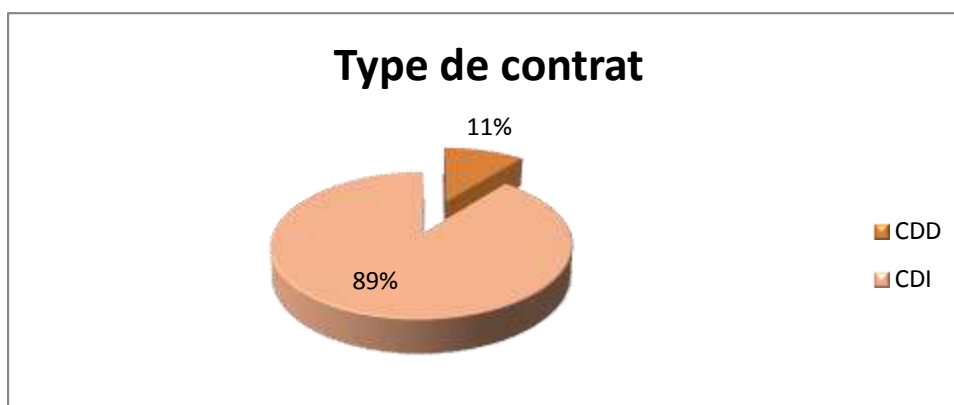
- **Type de contrat :**

Tableau N°6: la répartition de l'effectif selon le type de contrat

Type de contrat	Nombre	Pourcentage %
CDD	9	10.71%
CDI	75	89.29%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°24 : la répartition de l'effectif selon le type de contrat



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

A travers les résultats de tableau n°6 nous remarquons que la majorité des salariés (**89.29%**) ont des contrats de type **CDI**, et que le reste des salariés enquêtés (**10.71%**) ont des contrats de type **CDD**.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

2.2- Présentation des données recueillies :

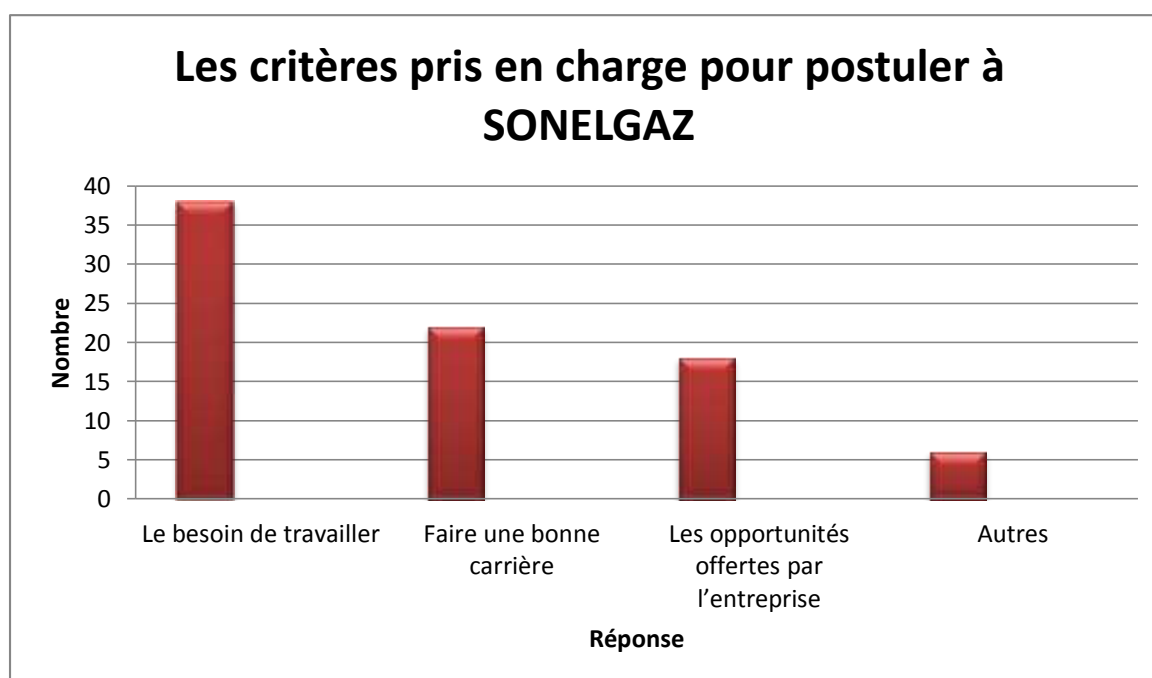
- **Les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ :**

Tableau N°7 : Les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Le besoin de travailler	38	45.24%
Faire une bonne carrière	22	26.19%
Les opportunités offertes par l'entreprise	18	21.43%
Autres	6	7.14%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°25 : Les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Avant le recrutement, les employés ont pris en charge plusieurs critères pour postuler à l'entreprise **SONELGAZ**, Selon le tableau n°7 et la figure n° nous remarquons que la majorité des salariés de l'échantillon enquêtés ont postuler à sonelgaz par besoin de travailler avec un pourcentage de **45.24%** suivi par ceux qui ont postuler pour faire une bonne carrière avec un pourcentage de **26.19%**, ensuite on trouve ce qui ont postulé par rapport aux opportunités offertes par l'entreprise avec un pourcentage de **21.43%**, en fin **7.14%** des salariées enquêtés ont postulé à **SONELGAZ** grâce à d'autre raisons (Acquérir une stabilité sociale et professionnelle, acquérir une expérience sur une base solide, assurer une sécurité dans la vie).

- **L'adéquation entre les compétences et connaissances et le poste occupé :**

Tableau N°8 : L'adéquation entre les compétences et le poste occupé

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	66	78.57%
Non	18	21.43%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Selon le tableau ci-dessus **78.57%** des salariés occupent des postes compatibles avec leurs compétences et connaissances, mais les **21.43%** des salariés qui reste n'occupent pas des postes adéquate avec leurs compétences. Il faut souligner qu'en entreprise il faut impérativement être « touche à tout » et acquérir des connaissances en d'autres domaines, c'est primordial

- **Est-ce que les salariés sont à l'aise dans leurs postes ?**

Tableau N°9 : Le confort des salariés au sein de SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	63	75%
Non	21	25%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Les statistiques résumées dans le **tableau n°9** montrent que la majorité des employés sont à l'aise dans leurs postes avec un taux de **75%**, et les **25%** qui restent ne le sont pas.

Dans un poste de travail, il faut avant tout avoir à l'esprit la notion de « droits et obligations ».

Les obligations et la charge de travail peuvent parfois être désagréables et peuvent nous faire sentir mal à l'aise, à l'inverse, nos droits en tant que travailleur, peuvent être pressentis comme une récompense. Si cet équilibre est altéré cela veut dire qu'on est dans une situation de conflit, là il faut chercher une solution, mais les conflits dans le milieu de travail c'est très fréquent malheureusement, c'est pour cela que certains salariés ne sont pas à l'aise dans leurs postes.

- **Le changement de poste :**

Tableau N°10 : Le changement de poste

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	42	50%
Non	42	50%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Selon le **Tableau N°10** on remarque que **50%** des salariés au sein de **SONELGAZ** n'ont jamais changé leurs postes et la moitié des salariés qui reste ont souvent changé leurs poste, cela est dû aux évolutions des carrières (promotion sur poste, changement de poste suite à des modifications nomenclature). Nous croyons aussi que ce n'est pas normal de stagner des années dans un même poste.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

- **La connaissance de règlement de l'entreprise :**

Tableau N°11 : La connaissance de règlement de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	72	85.71%
Non	12	14.29%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après les résultats de **Tableau N°11**, on trouve que **85.71%**, des salariés ont connaissance de règlement de **SONELGAZ**, et **14.29%** salariés l'ignorent.

Nous remarquons que la majorité des salariés connaissent le règlement et cela parce que l'entreprise **SONELGAZ** remis au salarié une copie du règlement intérieur dès son installation à son poste.

- **Les objectifs professionnels des enquêtés :**

Les enquêtés ont des objectifs professionnels commun on le site comme suit :

- Faire une bonne carrière et avoir plus de responsabilité
- Avoir une bonne retraite
- Assurer au client la continuité et la qualité des services
- Atteindre des postes supérieurs
- Garantir les échelons et acquérir de nouvelles compétences

- **Est-ce que la GRH constitue une préoccupation pour l'entreprise ?**

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Tableau N°12 : La place de la GRH au sein de SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	42	50%
Non	42	50%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus de tableau n°12, **50%** (la moitié) de notre population d'étude sont tout à fait d'accord que la **GRH** constitue une préoccupation pour **SONELGAZ**, et l'autre moitié déclarent qu'elle ne constitue pas une préoccupation pour l'entreprise. Ces résultats montrent que cette entreprise doit faire des efforts supplémentaires afin d'améliorer le volet relatif aux conditions de travail des salariés.

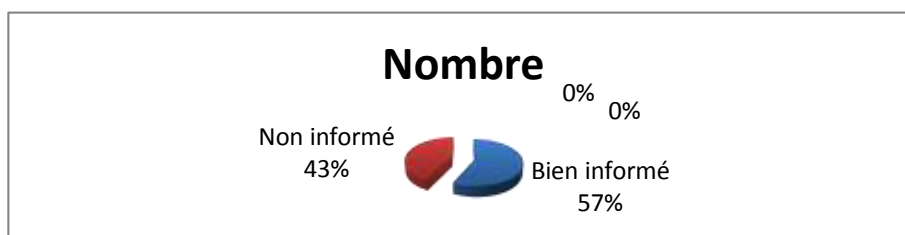
- **Est-ce que les salariés sont informés des étapes de leurs carrières ?**

Tableau N°13: Information des salariés sur les étapes de leurs carrières

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Bien informé	48	57.14%
Non informé	36	42.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°26 : Information des salariés sur les étapes de leurs carrière



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

A partir de tableau n°13 on remarque que **57.14%** des salariés sont bien informés des étapes de leurs carrières et les **42.86%** des salariés qui restent ne le sont pas.

- **L'obtention des informations nécessaires pour le déroulement de carrière :**

Tableau N°14: L'obtention des informations nécessaires pour le déroulement de carrière

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	45	53.57%
Non	39	46.43%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

A travers le tableau n°14 nous constatons que **53.57%** des salariés obtient les informations nécessaires pour le déroulement de leurs carrière, et **46.43%** des salariés ne les obtient pas.

- **L'information sur les procédures de gestion des carrières du personnel au sein de l'entreprise :**

Tableau n°15 : L'information sur les procédures de gestion des carrières du personnel au sein de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	33	39.29%
Non	51	60.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Selon le tableau n°15, **39.29%** des enquêtés sont informés sur les procédures de gestion des carrières du personnel au sein de l'entreprise, mais la majorité des salariés **60.71%** ne sont pas

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

informés de ces derniers, nous déduisons qu'il n'y a pas une bonne diffusion de ces procédures au sein de SONELGAZ.

- **Les objectifs de carrière des enquêtés :**

Les salariés enquêtés ont presque les mêmes objectifs de carrière qui se résument comme suit :

- Aller le plus loin possible en question de grade et d'expérience professionnelle.
- Accéder à des postes hiérarchiques supérieurs avec plus de responsabilités.
- Avoir un bon salaire.
- Avoir une bonne retraite, et départ à la retraite à l'âge légal.
- Avoir une bonne carrière et évoluer dans le temps.

Les objectifs personnels de chacun sont liés à une situation professionnelle stable et épanouie, donc si on mène à bien sa carrière professionnelle on pourra atteindre ses différents objectifs.

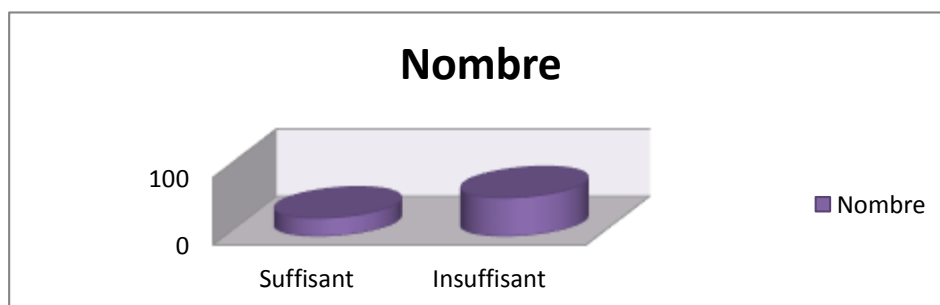
- **Que pensent les salariés enquêtés du système de gestion des carrières mis en place dans l'entreprise :**

Tableau n°16 : Ce que pensent les enquêtés du système de gestion des carrières mis en place

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Suffisant	27	32.14%
Insuffisant	57	67.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°27 : le système de gestion de carrière au sein de SONELGAZ



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que **32.14%** des enquêtés trouvent que le système de gestion des carrières mis en place est suffisant, mais **67.86%** de la population étudié le trouvent insuffisant. Donc l'entreprise **SONELGAZ** doit améliorer son système de gestion des carrières mis en place pour qu'il soit suffisant pour la totalité des salariés.

- **la motivation des enquêtés par la progression de carrière :**

Tableau n°17 : la motivation des enquêtés par la progression de carrière

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	30	35.71%
Non	54	64.29%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus dans le tableau n°17, **35.71%** des salariés interrogés sont tout à fait d'accord pour la motivation par la progression de carrière, mais **64.29%** (la majorité) des salariés estiment qu'ils ne sont pas motivés par la progression de carrière.

Nous déduisons donc que la progression de carrière ne constitue pas un élément de motivation au sein de l'entreprise « **SONELGAZ** ».

- **L'évaluation des salariés :**

Tableau n°18 : l'évaluation des salariés

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	63	75%
Non	21	25%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

A travers le tableau n°18 nous observons que la grande majorité des enquêtés (**75%**) ont été évalués, et le reste de la population étudiée (**25%**) n'a jamais été évalué.

La plupart des enquêtés sont évalués par leur supérieur hiérarchique par un carnet d'évaluation, un questionnaire ou par un entretien.

- **Les éléments qui incitent les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes :**

- La conscience professionnelle la bonne foi (11 réponses) ;
- L'équité de travail et la stabilité (5 réponses);
- L'envie de progresser (avoir un poste supérieur) (18 réponses) ;
- La valorisation et la reconnaissance (2 réponses);
- L'amélioration des conditions de travail (7 réponses) ;
- Une bonne communication interne (3 réponses) ;
- Le salaire et avoir une bonne retraite (30 réponses);
- Satisfaction personnelle, avoir une conscience tranquille (8 réponses) ;

On a déduit à travers les réponses des salariés que le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise «**SONELGAZ**» est le salaire et ensuite l'envie de progresser.

- **Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes ?**

Tableau n°19 : les conditions de travail

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	33	39.29%
Non	51	60.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONEGAS Tizi-Ouzou

Commentaire :

D'après les résultats de tableau n°19 nous remarquons que **39.29%** des enquêtés trouvent que les conditions de travail sont satisfaisantes au sein de l'entreprise, mais plus que la moitié des enquêtés les trouvent insatisfaisantes.

Donc on peut dire que les conditions de travail au sein de **SONELGAZ** ne sont pas satisfaisantes, et portant que l'employeur est tenu par la réglementation d'offrir à tous ses salariés de bonnes conditions de travail.

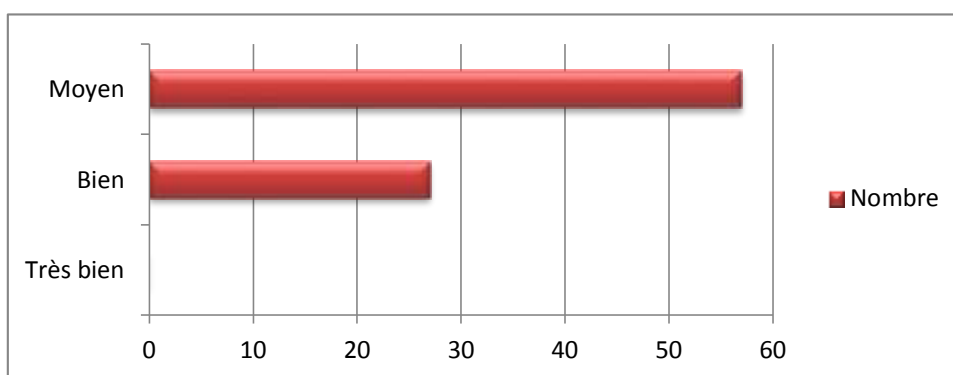
- **Comment évaluez-vous le climat social ?**

Tableau n°20 : l'évaluation du climat social par les enquêtés

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Très bien	0	0%
Bien	27	32.14%
Moyen	57	67.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°28 :L'évaluation du climat social par les enquêtés



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

A travers les résultats de tableau n° 20, nous remarquons que **64.86%** des enquêtés évaluent que le climat social de **SONELGAZ** est médiocre, **32.14%** des salariés le trouve bon, tandis que personne (**0%**) ne le trouve très bien. La majorité des enquêtés déclarent que le climat social de l'entreprise est médiocre donc cette dernière doit chercher à l'améliorer.

- **Avez-vous bénéficié des formations ?**

Tableau n°21 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	60	71.43%
Non	24	28.57%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Parmi les 84 personnes interrogées nous avons constaté que 71.43% d'entre eux soit 60 personnes déclarent avoir bénéficié une formation soit (en interne et / ou en externe), le reste soit 24 enquêtés qui représentent 28.57% disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation. Donc la majorité des salariés de SONELGAZ ont bénéficié des formations car chaque entreprise est tenue de réserver 1% de sa masse salariale aux actions de formations, dans le cas contraire elle est soumise à une taxe. A cet effet, chaque année des actions de formations sont lancées.

- **Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble de personnel ?**

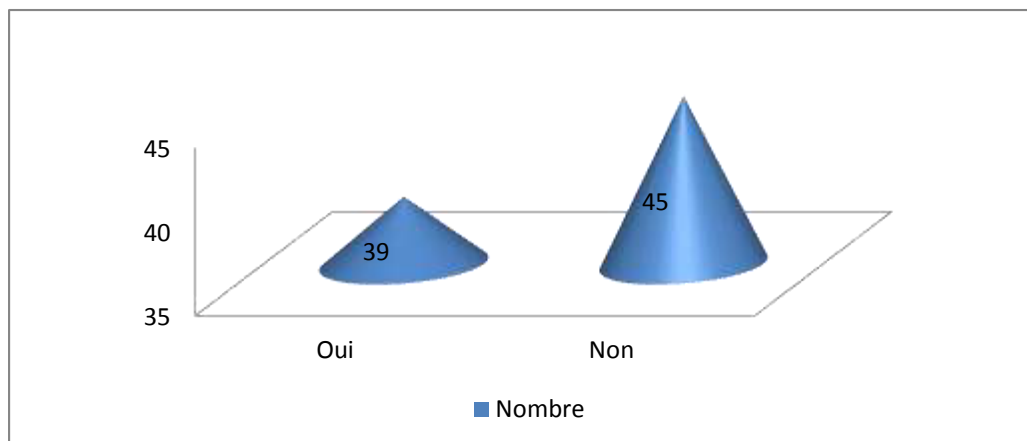
Tableau n°22 : le programme de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	39	46.43%
Non	45	53.57%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Figure N°29 : le programme de la formation



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021

Commentaire :

Selon le tableau n°22, la plupart des enquêtés (**53.57%**) déclarent que le, programme de formation ne concerne pas l'ensemble de personnel, mais **46.43%** des employés trouvent qu'il concerne l'ensemble de personnel constituants **SONELGAZ**.

- **L'adaptation de la formation en fonction des besoins des salariés :**

Tableau n°23 : l'adaptation de la formation en fonction des besoins des salariés

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	48	57.14%
Non	36	42.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après le tableau n°23, nous remarquons que le parcours de formation de 57.14% des enquêtés a été adaptés en fonction de leurs besoins, mais le parcours de formation de **42.86%** de personnels n'a pas été adaptés selon leurs besoins, Malheureusement, c'est l'inconvénient de la gestion centralisée des entreprises qui passe outre bien des réalités de terrain. Normalement une action de formation doit être ciblée à la base et menée lorsque l'on constate des lacunes ou des manques

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

quelque part, elle doit concerner des travailleurs bien précis et dont le besoin en formation est clairement identifié et exprimé.

- **Ce que pensent les salariés du déroulement de leurs formations :**

Sur ce point tous les enquêtés n'ont déclaré que du bien, car généralement les formations sont assurées par des écoles spécialisées, ces prestations sont bien entendu payantes pour l'entreprise et généralement ce sont des prestations de qualité que ce soit du côté pédagogique (formateur) ou logistique (restauration et hébergement).

- **la satisfaction des salariés vis-à-vis les formations suivies :**

Tableau N°24 : la satisfaction des salariés vis-à-vis les formations suivies

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	54	64.29%
Non	30	35.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

A travers ces résultats, 6429% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits de leurs formations suivies, tandis que 35.71% déclarent qu'ils sont insatisfaits.

Nous déduisons que la majorité des salariés de l'entreprise « SONELGAZ » sont tout à fait satisfaits vis-à-vis les formations suivies. Donc même si les formations ne correspondent pas forcément aux besoins des salariés, mais c'est toujours une occasion d'approfondir leurs connaissances et ça peut toujours servir dans leurs travail.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

- **Les connaissances des salariés sont-elles bien développées après la formation ?**

Tableau n°25 : le développement des connaissances des salariés après la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	54	64.29%
Non	30	35.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

En comparons les résultats de tableau n°24 avec ceux de tableau n°25 nous déduisons que les personnes satisfaits des formations suivies (**64.29%**) se sont les personnes qui ont développé leurs connaissances, et que les **35.71%** qui n'ont pas développé leurs connaissances sont insatisfaits.

- **Sur quelle base se fait la promotion au sein de SONELGAZ ?**

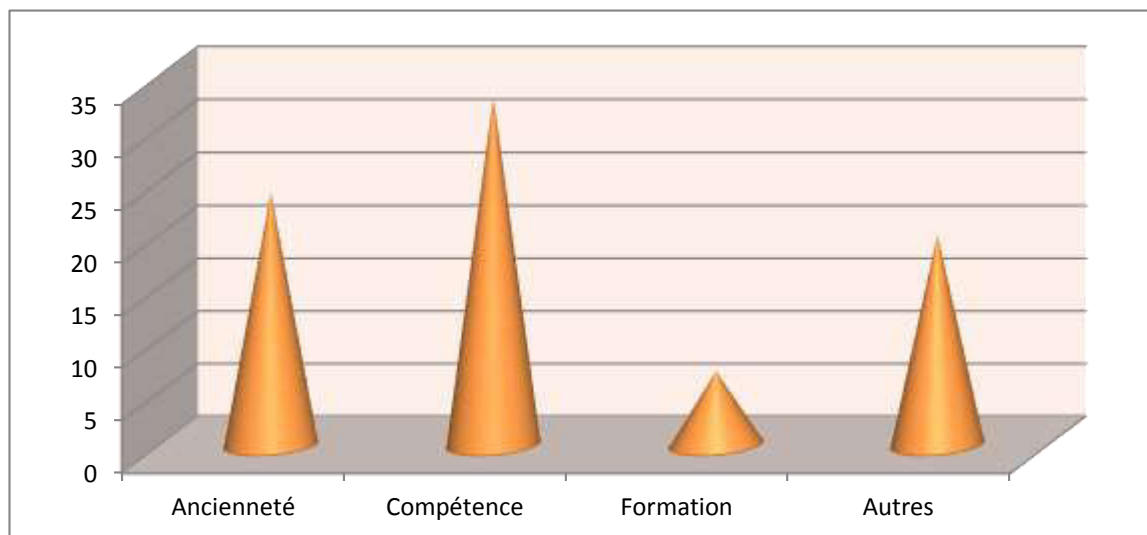
Tableau n°26 : les critères selon lequel se fait la promotion au sein de SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Ancienneté	24	28.57%
Compétence	33	39.29%
Formation	7	8.33%
Autres	20	23.81%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°30 : Les critères selon lequel se fait la promotion au sein de SONELGAZ

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après les résultats de la figure N° nous avons constaté que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptés par la SONELGAZ sont classés comme suit : L'ancienneté avec un taux de 28.57%, 39.29% pour les compétences, 8.33% pour la formation, et 23.81% pour d'autres des critères, cela explique que la direction compte beaucoup plus sur l'ancienneté et les compétences dans leur politique de mobilité.

- **Avez-vous bénéficié d'une promotion grâce à votre formation ?**

Tableau n°27 : Les promotions bénéficié grâce à la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	18	21.43%
Non	66	78.57%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

A partir des résultats de tableau n°27 nous remarquons que 21.43% de la population d'étude ont déjà bénéficié de promotion grâce à leurs formations, et la plupart des salariés enquêtés n'ont jamais bénéficié de promotion grâce à la formation, cela s'explique par le fait que la direction de la SONELGAZ compte beaucoup plus sur l'ancienneté et les compétences dans leur politique de mobilité. (Voir résultats de tableau n°26)

- **Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la SONELGAZ**

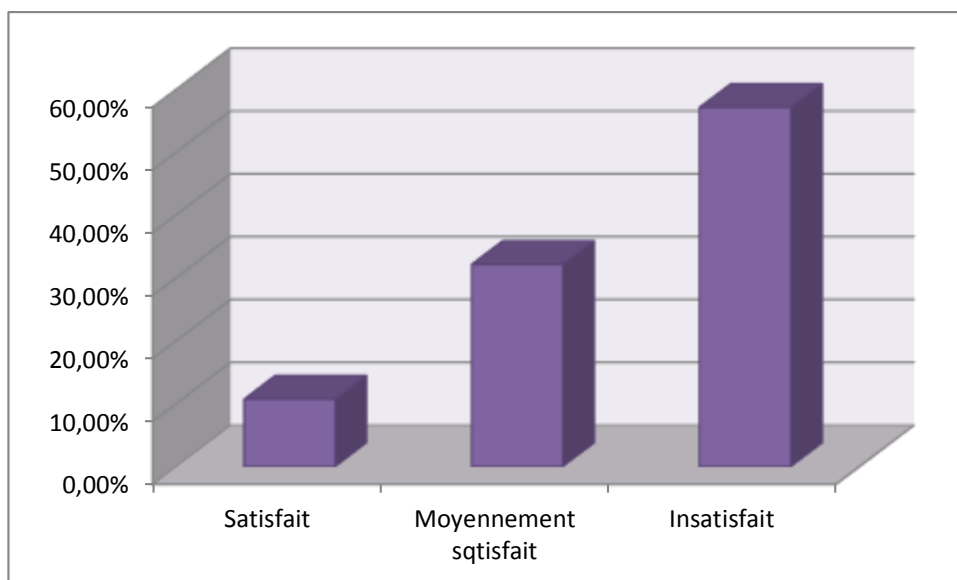
Tableau n°28 : Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Satisfait	9	10.72%
Moyennement satisfait	27	32.14%
Insatisfait	48	57.14%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Figure N°31 : Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la SONELGAZ

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Suite à la lecture des données de tableau n°4, nous avons constaté que 9 personnes soit une proportion de **10.72%** sont satisfaites du système de promotion mis en place par la **SONELGAZ**, **27** enquêtés avec un pourcentage de **32.14%** sont moyennement satisfaites, **57.14%** soit **48** salariés déclarent leur insatisfaction de système de promotion au sein de l'entreprise. Cette insatisfaction est liée au système de promotion qui est mis en place par la **SONELGAZ**, la promotion est faite peut-être injustement d'ailleurs le nombre de réponses qu'on a recueillies fut différent d'une personne à une autre, y en a ceux qui déclarent qu'elle est faite à base de compétences ou à base de formations et d'autres à base d'ancienneté.

- Êtes-vous satisfaits de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Tableau n°29 : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Satisfait	24	28.28%
Insatisfait	30	35.71%
Ni satisfait ni insatisfait	30	35.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

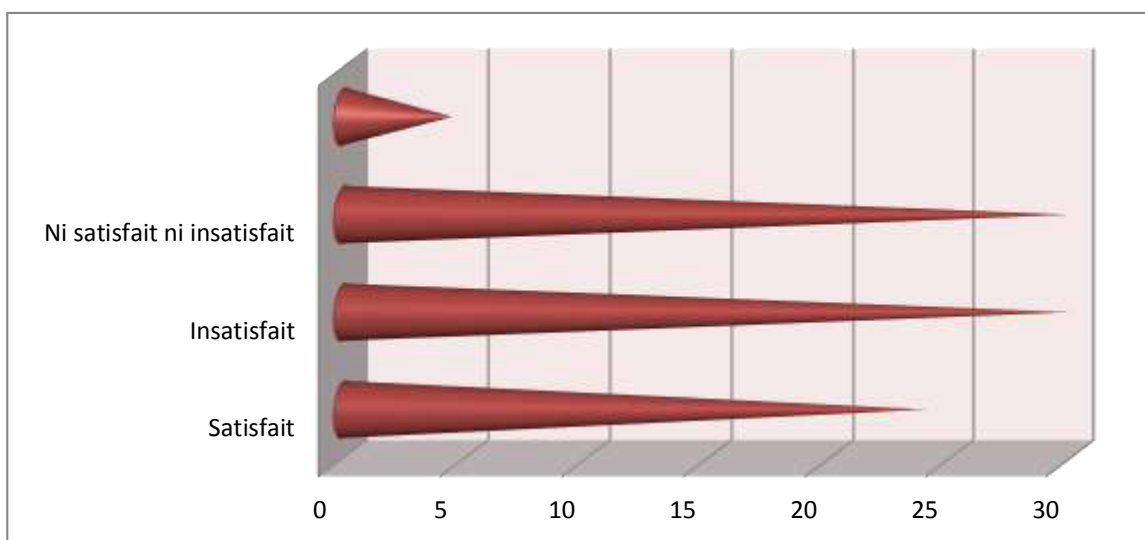


Figure N°32 : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus **28.28%** des enquêtés sont satisfaits de leur salaire

Par rapport à l'importance de travail fourni, **35.71%** sont insatisfait et **35.71%** sont ni insatisfait ni satisfait de leur salaire.

Nous constatons que plus que beaucoup d'enquêtés ne sont pas satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni au sein de l'entreprise « **SONELGAZ** » donc il ya un déséquilibre entre le salaire et le travail fourni.

- **L'entreprise est-elle déjà arrivée à satisfaire vos besoins ?**

Tableau n°30 : L'entreprise est-elle déjà arrivée à satisfaire vos besoins ?

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	33	39.29%
Non	51	60.71%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

D'après les résultats obtenus des enquêtés, **60.71%** déclarent que **SONELGAZ** n'est jamais arrivée à satisfaire leurs besoins et les **39.29%** des enquêtés qui reste trouvent qu'elle est déjà arrivée à les satisfaire.

Nous déduisons donc que **SONELGAZ** n'arrive pas à satisfaire les besoins de la majorité de ses salariés.

- **Actuellement, croyez-vous pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur ?**

Tableau n°31 : le pouvoir des salariés à occupé des postes supérieurs

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Oui	39	46.43%
Non	45	53.57%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Commentaire :

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des salariés enquêtés de **SONELGAZ** soit un pourcentage de **53.57%** déclarent qu'ils ne croient pas pouvoir occuper des postes hiérarchiques supérieurs, actuellement, tandis que **46.43%** des enquêtés croient pouvoir le faire.

- **Après votre carrière au sein de l'entreprise que pensez-vous de faire ?**

Tableau n°32 : Ce que les salariés comptent faire après leurs carrières au sein de SONELGAZ

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Changement de poste	21	25%
Quitter l'entreprise	27	32.14%
Continuer	36	42.86%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Décembre 2021.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Commentaire :

Selon les résultats obtenus nous constatons que **25%** des salariés désirent un changement de poste, **42.86 %** des enquêtés préfèrent rester à l'entreprise que de chercher un travail ailleurs par contre **32.14%** préfèrent de quitter la « **SONELGAZ** » et chercher un travail ailleurs. Nous constatons que la majorité des enquêtés sont fidèle à leur travail au sein de l'entreprise « **SONELGAZ** », donc elle a réussi à fidéliser et satisfaire les désirs d'une partie des salariés dans la matière de l'emploi et le système de gestion.

- **Ce que les enquêtés proposent au service de gestion RH pour que les employés soient motivés et / ou satisfait de leurs travail :**

-Plus de transparence dans la diffusion de l'information sur la gestion des carrières.

-La gestion effective de carrière en termes de formation et promotion.

-Etre à l'écoute de son personnel, et informés les agents sur tous les actes de gestion de carrière.

-Un bon encadrement.

-Avoir une hiérarchie compétente.

-S'auto évaluer par-rapport aux fiches de postes.

-Proposer des formations spécialisés et les mettre à la disponibilité de tous les salariés.

- **Ce que les enquêtés ont rajouté sur mon thème :**

« Faut changer le système de gestion de carrière, la compétence doit être placé au premier plan »

« C'est à la base de la motivation qu'on pousse les gents à donner un plus pour le bien de l'entreprise »

« Créations d'un fichier gestion de carrière »

« - Demandé l'avis des employés pour évaluer la façon de maitriser les salaries ;

-suivre l'évaluation et formation des employés ;

-informer les employés de leurs situation pour définir leurs objectifs et motivation »

« La motivation d'un salarié commence par une bonne relation professionnelle avec sa hiérarchie, ensuite vient le rôle de la RH qui doit gérer les carrières des salariés cas par cas d'une manière juste

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

sans discrimination, avec égalité des chances pour chacun, pour se faire, déjà il faut recruter des professionnels au niveau de la gestion de RH et de bon managers »

2.2.3. Synthèse des résultats :

D'après les résultats de notre questionnaire, nous avons recueilli un ensemble d'informations en ce qui concerne la procédure de gestion des ressources humaines, au sein de la SONELGAZ, en particulier la gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : Le recrutement, la formation, et la promotion.

Cependant, nous avons déduit à travers l'analyse des principaux résultats que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise SONELGAZ sont insatisfaits par le système de gestion des carrières mis en place. Cette insatisfaction est dû a une mauvaise communication interne, les informations ne sont pas bien diffusés, les salariés n'obtiennent pas les informations nécessaire sur la gestion et l'évolution de leurs carrières.

Suggestion pour mieux satisfaire les salariés :

- 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. Par conséquent, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu.
- Avoir plus de transparence dans la diffusion de l'information sur la gestion des carrières.
- Une gestion effective de carrière en termes de formation et promotion.
- 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.
- Les résultats de l'enquête montrent que la plus parts des salariés sont insatisfaits de système de formation, donc la SONELGAZ devrait améliorer le processus de la formation ; il faut revoir ce point dont il devra faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelles car c'est un élément essentiel dans le développement.

Suggestion pour mieux satisfaire les salariés :

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

- 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.
- Avoir plus de transparence dans la diffusion de l'information sur la gestion des carrières.
- Une gestion effective de carrière en termes de formation et promotion.
- 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.
- La formation au sein de la sonelgaz joue un rôle important dans le développement des potentiels des salariés, cependant, les résultats de l'enquête montrent que la plus parts des salariés sont insatisfaits de système de formation, donc la SONELGAZ devrait améliorer le processus de la formation ; il faut revoir ce point dont il devra faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelles car c'est un élément essentiel dans le développement.
- Même si la majorité des salariés au sein de la sonelgaz ont eu l'occasion d'accéder à une promotion, car cette dernière est considérée par la loi comme un droit s'il existe, le besoin, le fonctionnaire peut bénéficier de ses éléments de plein droit , néanmoins, les résultats de notre études montrent que certaines catégories des salariés expriment et déclarent leur mécontentement de processus de la promotion qui est mis en place , où nous remarquons que la SONELGAZ accorde la promotion selon l'ancienneté et les compétences et elle ignore d'autres critères. Dans ce cas-là la Sonelgaz devra prendre en considération tous les critères d'évaluation pour pouvoir être juste et satisfaire les besoins de ses salariés en matière de promotion.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion des carrières de la SONELGAZ, et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique.

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés cas pratique SONELGAZ Tizi-Ouzou

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse des principaux résultats d'avoir une vision générale sur la gestion des carrières au sein de SONELGAZ. Cependant, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise sont insatisfaits par le système de gestion des carrières mis en place.

La SONELGAZ doit donc réviser sa gestion des carrières afin de rendre ses salariés plus satisfaits car la gestion des carrières est un facteur essentiel de motivation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

La gestion des ressources humaines est devenu très importante dans une entreprise elle est nécessaire en raison de l'importance qu'il accorde à l'élément humain, une valeur importante pour chaque entreprise.

A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales donc elle veille à bien développer les qualifications et les compétences du personnel, et sur tout à faire évoluer leurs carrières.

Toute fois, la gestion des carrières doit pouvoir s'appuyer sur un système d'évaluation mesurant les compétences des salariés, ainsi qu'un bon système d'information capable de stocker et de récupérer les informations de chacun d'une manière ciblée et aussi devoir s'appuyer sur une vision claire des compétences à chaque poste.

La gestion des carrières est l'un des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale dans chaque entreprise. Puisque, elle est considérée comme un levier de motivation, et fidélisation des employés

Cependant, tenons compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner, à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de l'entreprise **SONELGAZ** (Société nationale de l'électricité et du gaz), que La gestion de carrière a fait des progrès significatifs au cours des vingt dernières années en raison de l'intérêt d'un groupe de chercheurs dans le domaine.

Par contre, elle affecte sa satisfaction et sa motivation car elle a un impact sur l'avenir de l'entreprise et des individus qui la composent. pour cela, notre travail s'appuie tout d'abord sur la présentation de l'élément humain et de toutes les différentes écoles à travers le temps, ainsi que la position au sein de l'entreprise algérienne, En outre plusieurs approches théoriques ont contribué à l'analyse 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. Ce sont des théories de gestion traditionnelles et modernes, en mettant l'accent sur les théories du capital humain et de la justice organisationnelle. Ces théories ont directement contribué à l'analyse du développement de carrière et de sa relation avec la satisfaction motivationnelle des employés.

Conclusion générale

L'entreprise donne d'importance à la gestion des carrières de ses employés en développant leurs compétences par des formations nécessaires ainsi qu'un bon suivi afin d'arriver à satisfaire les besoins du personnel et atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous avons également montré que non seulement la gestion de carrière, gestionnaire de vie d'un salarié, mais aussi un atout stratégique pour gérer le changement et faire face à l'avenir. Cette façon de voir la gestion de carrière, permet de savoir comment garder ses employés motivées, de manière constructive à court et un moyen et a long terme.

En fin, du temps que la gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation et ceux des salariés, l'entreprise doit d'abord disposer d'une politique efficace de gestion des carrières, pour la mise en œuvre de cette dernière, elle doit réunir tout les moyens disponibles qui doivent être organiser un bon déroulement de la gestion des carrières tout en prenant en considération les capacités individuelles et les qualifications dans le but d'assurer une meilleure application de gestion de carrière, qui permet de répondre aux attentes personnelles des salariées, pour qu'ils puissent finalement participer a la réalisation des objectifs organisationnels.

Bibliographie

Ouvrage :

- (London et Stumar, 1990 : 5) « D'une organisation (London et Stumpf, cités par Milkovich et al »
- (Stevens, 1990 : 5)
- Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meaning of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, Retrieved May 21, 2009, from EBSCOHost database
- Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*,
- Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009.
- Al, « the management of resources and the resource of management » 1985.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*
- Ammar Mamlouk Zeineb, « De la GRH au management des Hommes », éditions C.L.E, 1995.
- BRUN J P, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », édition D'ORGANISATION, Paris, 2009.
- Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*,
- Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*
- CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », Ed Ems management et société, Mondeville, 2000.
- Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation, 1998.
- Courant du management

- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*,
- D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris.
- Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du Québec, canada, 2000.
- Delay et al.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Grout & Organization Management*, 30(6), 565-596. Retrieved February 11, 2009, from EB EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999.
- ecole-medav.com
Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2e éd.). New York: Norton & Company.
- Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. *The new world of work: Challenges and opportunities*
- Etienne Seruoia Semohoza, « les théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, paris, 2009
- Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. *The new world of work: Challenges and opportunities*
Ferris et al (1990 : 58) Organizational Behavior and Human Decision Processes
- Germann, Richard. Bernard Haldane Associates' Job and career building. New York: Harper and Row, Publishers, 1980
- Goldstein, I., & Goldstein, H. (1990). Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2),
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. (2nd ed.). Forth Worth: Dryden
- Grobler, P., Wärnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2006) *Human Resource Management in South Africa*, (3rd ed.). London: Thomson

- GUERIN ET WILS, « la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » Revue de GRH N°5 et 6 1993.
- Guthrie, J. P., & Schwoerer, C. E. (1996). Older Dogs and New Tricks: Career Stage and Self-Assessed Need for Training. *Public Personnel Management*, 25(1)
- Gutteridge, T., Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986 : 3). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986 : 55). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman
- hrm-basic-note.pdf
- Jacques ROJOT et al, « comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », 1^{er}ed, de Boeck, Paris, 2009
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill
- L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012.
- Lachman, M. E., Lewkowicz, C., Marcus, A., & Peng, Y. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development*,
- Lloyed L. Byers and Leslie W. Rue (1997), *Human Resource Management* (5th edition), The McGraw-Hill Companies, USA
- Loïc CADIN, Francis G, Frédéric P, « Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2007 ;
- Loosemore, M « human resource management »
- Mayrhofer, W., & Iellatchitch, A. (2005). Rites, right? : The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1),
- Michel FABRE ARTICLE/ RECHERCHE FORMATION Année 1992

- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996.
- PERETTI Jean marie, Gestion des ressources humaines, 21° Edition
- Robert Clark (1992 8, 56-57) *Gestion des ressources humaines*
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*
- Schermerhorn, J.R., et al. «Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, (2010).
- Schreuder, AMG., & Coetzee, M. (2006). *Careers: An Organisational Perspective*. (3rd ed.). Landsdowne: Juta
- SCOHost database.
- Selon Stoner et al (1989 : 754), *Revue de gestion des ressources humaines*

Mémoires :

- AITBRAHAM Aghilasse, La gestion des carrières comme élément de motivation des cadres Cas de la SARL « IFRI » de Bejaia, promotion juin 2017, p21
- AMRANE Mohamed, GHERSBRAHAM Sihem, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage)», UMMTO, 2018/2019.
- BABOU Lydia, La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise, Cas de LEADER MEUBLE TABOUKERT, Promotion : 2014-2015.
- FARAH Makhoulf, MAKHZOUM Hicham, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou », UMMTO promo 2019.
- Fettoum Sabrina, Ghiair Saida, La Rémunération: Facteur de motivation des salariés dans les entreprises. Cas : ENIEM de Tizi-Ouzou, promotion 2018.
- Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. *Gestion et management*. 2010. dumas-00542732.
- MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.

- SELLAH Mounira, YACINE Rahma, « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben-Khedda », UMMTO 2016/2017.

Sites web :

- http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/gestion_de_s_ressources_humaines
- http://bestofcompta.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm
- [http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20.](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.15.09.2019.11:20)

**Lites des tableaux et
figures**

Liste des tableaux

Tableau N°1 : la répartition de l'effectif selon le sexe

Tableau N°2 : la répartition de l'effectif selon la classe d'âge

Tableau N°3 : la répartition de l'effectif selon la le niveau d'instruction

Tableau N°5 : la répartition de l'effectif selon les années d'anciennetés

Tableau N°6: la répartition de l'effectif selon le type de contrat

Tableau N°7 : Les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ

Tableau N°8 : L'adéquation entre les compétences et le poste occupé

Tableau N°9 : Le confort des salariés au sein de SONELGAZ

Tableau N°10 : Le changement de poste

Tableau N°11 : La connaissance de règlement de l'entreprise

Tableau N°12 : La place de la GRH au sein de SONELGAZ

Tableau N°13: Information des salariés sur les étapes de leurs carrières

Tableau N°14: L'obtention des informations nécessaires pour le déroulement de carrière

Tableau n°15 : L'information sur les procédures de gestion des carrières du personnel au sein de

Tableau n°16 : Ce que pensent les enquêtés du système de gestion des carrières mis en place

Tableau n°17 : la motivation des enquêtés par la progression de carrière

Tableau n°18 : l'évaluation des salariés au sein de SONELGAZ

Tableau n°19 : les conditions de travail au sein de SONELGAZ

Tableau n°20 : l'évaluation du climat social par les enquêtés

Tableau n°21 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice de formation

Tableau n°22 : le programme de formation

Tableau n°23 : l'adaptation de la formation en fonction des besoins des salariés.

Tableau N°24 : la satisfaction des salariés vis-à-vis les formations suivies

Tableau n°25 : le développement des connaissances des salariés après la formation

Tableau n°26 : les critères selon lequel se fait la promotion au sein de SONELGAZ

Tableau n°27 : Les promotions bénéficié grâce à la formation

Tableau n°28 : Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la SONELGAZ

Tableau n°29 : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Tableau n°30 : La satisfaction des besoins des salariés par SONELGAZ

Tableau n°31 : le pouvoir des salariés a occupé des postes supérieurs

Tableau n°32 : Ce que les salariés comptent faire après leurs carrières au sein de SONELGAZ

Liste des figures :

- Figure N°1 : Définition de la gestion des ressources humaines
- Figure N°2 : Système de l'organisation
- Figure N°3 : Définition de la gestion des carrières
- Figure N°4 : Les acteurs de la gestion des carrières
- Figure N°5 : Les étapes de la carrière
- Figure N°6 : les types de motivation
- Figure N°7: Modèle simplifié du processus de motivation
- Figure N°8 : les caractéristiques de la motivation
- Figure N°9 : Pyramide des besoins de Maslow
- Figure N°10 : la théorie d'Alderfer « ERD »
- Figure N°11 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de Herzberg
- Figure N°12 : la théorie X de McGregor
- Figure N°13 : la théorie Y de McGregor
- Figure N°14 : La théorie du système V.I.E de Vroom
- Figure N°15 : schéma de l'échange individu / organisation d'Adams (1965)
- Figure N°16 : Carte représentante des différentes filiales du holding Sonelgaz dans l'Algérie
- Figure N°17: L'organigramme de la SADEG de Tizi- ouzou
- Figure N°18 : Champ d'étude
- Figure N°19 : la répartition de l'effectif selon le sexe
- Figure N°20 : la répartition de l'effectif selon la classe d'âge
- Figure N°21 : la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction
- Figure N° 22: la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle
- Figure N° 23: la répartition de l'effectif selon les années d'anciennetés
- Figure N°24 : la répartition de l'effectif selon le type de contrat
- Figure N°25 : Les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ
- Figure N°26 : Information des salariés sur les étapes de leurs carrières
- Figure N°27 : le système de gestion de carrière au sein de Sonlegaz
- Figure N°28 : l'évaluation du climat social par les enquêtés
- Figure N°29 : le programme de la formation
- Figure N°30 : les critères selon lequel se fait la promotion au sein de SONELGAZ
- Figure N°31 : Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la SONELGAZ
- Figure N°32: Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

Annexes

Annexes N°1 Contact de recrutement

Annexes N°2 Affectation d'un salarié

Annexes N°3 décision d'avancement

Annexes N°4 fiche agent

Annexes N°5 fiche agent

Annexes N°6 Titularisation

Annexes N°7 Formation

Annexes N°8 Fiche Nova CV

Annexes N°9 Fiche Nova CV

Annexes N°10 fiche Nova CV

Annexes N°11 Carnet d'évaluation

Annexe N° 12 Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion spécialité gestion des ressources humaines, ayant pour le thème : « **la gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés, cas SONELGAZ** », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à ce questionnaire afin de parvenir à enrichir notre travail, et soyez assuré(e) que les réponses seront tenues confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

Identification :

- Sexe : Homme Femme
- Classe d'âge : 20-30ans 30-40ans 40-50ans Plus de 50ans
- Niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire
- Catégorie professionnel : Cadre supérieur Cadre Maitrise Exécution
- Années d'anciennetés: Moins de 05ans 05-10ans 10-15ans 15ans et plus
- Type de contrat : CDD CDI

1. Avant votre recrutement, quelle sont les critères pris en charge pour postuler à SONELGAZ ?

Le besoin de travailler

Faire une bonne carrière

Les opportunités offertes par l'entreprise

Autres

Citez d'autres raisons :

-
-
-

2. Le poste que vous occupez est-il compatible avec vos compétences et connaissances ?

Oui Non

3. Etes-vous à l'aise dans votre poste ?

Oui Non

4. Est-ce que vous avez eu déjà des changements de poste ?

Oui Non

5. Avez-vous connaissances de règlement de l'entreprise ?

Oui Non

6. Quels sont vos objectifs professionnels et comment comptez-vous les atteindre ?

-
-
-

7. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise ?

- Constitue une préoccupation pour l'entreprise : oui non

8. Etes-vous informés des étapes de votre carrière ?

Bien Informé Non informé

9. Obtenez-vous les informations nécessaires pour le déroulement de votre carrière au sein de l'entreprise ?

Oui Non

10. Êtes-vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?

Oui Non

11. Quels sont vos objectifs de carrières ?

-
-
-

12. Que pensez-vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?

Suffisant Insuffisant

13. Etes vous motivé par la progression de votre carrière ?

Oui Non

14. Êtes-vous déjà évaluer ?

Oui Non

Si oui par qui ?

-
.....
.....

Et comment ?

.....
.....
.....

15. En tant que salarié dans votre entreprise, quels sont les éléments qui vous incitent à donner le meilleur de vous-même ?

-
-
-

16. Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes ?

Oui Non

17. Comment évaluez-vous le climat social de votre entreprise ?

Tés bien Bien Moyen

18. Avez-vous bénéficié des formations ?

Oui Non

Si oui, sont-elles-en :

Interne externe

19. Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble de personnel ?

Oui Non

20. Votre parcours de formation a-t-il été adapté en fonction de vos besoins ?

Oui Non

21. Que pensez-vous de déroulement de votre formation ?

.....

22. Etes-vous satisfait des formations suivi ?

Oui Non

23. Vos connaissances sont-elles bien développées après la formation ?

Oui Non

24. Sur quelle base se fait la promotion au sein de votre entreprise ?

Ancienneté Compétence Formation Autres

25. Avez-vous bénéficié d'une promotion grâce à votre formation?

Oui Non

Si oui, de quel type ?

Horizontale Verticale

26. Êtes-vous satisfaits du système de promotion mis en place ?

Satisfait Moyen Insatisfait

27. Êtes-vous satisfaits de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Oui Non Ni satisfait ni insatisfait

28. L'entreprise est-elle déjà arrivée à satisfaire vos besoins ?

Oui Non

29. Actuellement, croyez-vous pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur ?

Oui Non

30. Après votre carrière dans l'entreprise que pensez-vous faire ?

Changer votre poste Quitter l'entreprise Continuer

31. Que proposez-vous au service de gestion RH pour que les employés soient motivés et ou satisfait de leur travail ?

-

-

32. Avez-vous quelque chose à ajouter sur mon thème « la gestion des carrière et sa relation avec la motivation des salariés » ?

-

-

-

Nous vous remercions pour votre franche et aimable collaboration

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abreviations	
Introduction général	2
<i>Chapitre I : la gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines</i>	
Introduction	5
Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines	6
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :	6
1.2. L'évolution de la gestion des ressources humaine :	7
▪ 1.2.2 Ecole des relations humaines :	8
▪ 1.2.1 Ecole Classique :	11
▪ 1.2.4 APPROCHES CONTRACTUELLES :	12
▪ 1.2.3 Ecole de la contingence :	12
▪ 1.2.4 APPROCHES CONTRACTUELLES	13
▪ 1.2.5 APPROCHES CULTURELLES	13
1.3 les objectifs de la gestion des ressource humaines	13
1.4 L'importance de la GRH :	14
1.5 <i>Le rôle de la gestion des ressources humaines</i> :	15
1. Le rôle de partenaire stratégique :	18
4. Rôle administratif	18
3. Rôle de champion des employés	18
2. Rôle d'agent du changement	18
Section 2 : concepts généraux de la gestion des carrières :	19
1.1 Définition de la gestion des carrières :	19
1.1.1 <i>Définition de la carrière</i> :	19
1.1.2 <i>Définition de la gestion des carrières</i> :	19

1.1.4	<i>L'entreprise publique :</i>	21
1.1.5	<i>La formation :</i>	21
1.1.6	<i>Le recrutement :</i>	21
1.1.7	<i>La promotion :</i>	22
1.2	<i>L'importance de la gestion des carrières :</i>	22
1.3	<i>L'évolution de la gestion des carrières</i>	23
1.3.1	<i>La période avant 1960</i>	23
1.3.2	<i>la période de 1960 – 1980 :</i>	23
1.3.3	<i>La période 1980 - 1990 :</i>	24
1.4	<i>Les objectifs de la gestion des carrières :</i>	24
	<i>Section 3 : Pilotage de la gestion des carrières</i>	26
1.1	<i>Les acteurs et outils de la gestion des carrières :</i>	26
1.1.1	<i>Les acteurs de la gestion des carrières</i>	26
1.1.1.1	<i>Direction générale (DG):</i>	26
1.1.1.2	<i>Direction des ressources humaines (DRH):</i>	26
1.1.1.3	<i>La hiérarchie directe:</i>	26
1.1.1.4	<i>Le salarié :</i>	26
1.1.1.5	<i>Les spécialistes:</i>	27
1.2	<i>Les outils de la gestion des carrières :</i>	27
1.2.1	<i>Outils de simulation de l'initiative individuelle ::</i>	28
1.2.2	<i>Des outils qui laissent l'initiative :</i>	29
1.3	<i>Les éléments de la gestion des carrières</i>	29
1.4	<i>Les étapes de la gestion des carrières :</i>	33
1.	<i>L'exploration:</i>	34
2.	<i>La maîtrise :</i>	35
3.	<i>La maintenance :</i>	36

4.	Le désengagement :	37
1.5	<i>Les facteurs de la gestion des carrières</i>	38
1.	Les qualifications :	38
2.	Le choix de l'entreprise :	38
3.	Le profil individuel :	39
4.	La performance :	39
5.	Le potentiel :	39
6.	Les aspiration et les contraintes	39
1-6	La suspension et la cessation de la relation du travail	40
	Conclusion :	43

Chapitre II : la motivation des salariés

<i>Section 1</i>	historique et concepts de base	44
1.	Historique de la motivation	44
2.	Définitions	45
3.	Les sources de la motivation	46
3.1-	La reconnaissance	46
3.1.1-	La reconnaissance existentielle	46
3.1.2-	La reconnaissance de la pratique de travail	47
3.1.3-	La reconnaissance de l'investissement dans le travail	47
3.1.4-	La reconnaissance des résultats dans le travail	47
3.2-	Le maintien de l'esprit d'équipe	47
3.3-	L'aspect financier	48
3.4-	L'évolution de la carrière	48
3.5-	La fixation et la communication des objectifs	48
4.	Les typologies de la motivation	48
4.1-	La motivation intrinsèque	48
4.2-	La motivation extrinsèque 2.1-La régulation externe	49
4.3-	L'motivation	50
5.	Les caractéristiques de la motivation	51
5.1.	L'intensité du comportement	52
5.2.	Le déclenchement du comportement	52

5.3. La persistance du comportement	52
5.4. La direction du comportement.....	53
<i>Section 2 : les théories de la motivation</i>	54
1. Les théories de contenu	54
1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham Maslow (1954)	54
1.2. La théorie bi factorielle d'Herzberg (1971)	55
1.3. La théorie ERG d'Alderfer (1972)	56
1.4. La théorie X et Y de Douglas McGregor (1960)	58
1.5. La théorie des besoins de McClelland ().....	60
2. Les théories de processus	61
2.1. La théorie du système V.I.E de Vroom.....	61
2.2. La théorie de l'équité de John Stacey Adams	62
2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham	64
<i>Section 3 : les moyens de motivation du personnel</i>	65
1. La motivation par les méthodes de management	65
1.1. Une communication interne claire et transparente	65
1.2. La reconnaissance	65
2. La motivation par les conditions de rémunération	65
2.1. Les conditions de la rémunération directe	65
2.2. Les conditions de la rémunération indirecte	66
3. La motivation par les conditions de travail	67
3.1. La qualité du climat social	67
3.2. La convivialité au travail.....	67
3.3. La rémunération par le travail lui-même	67
4. La motivation par l'évaluation des compétences	68
5. La motivation par la gestion des carrières	69
Conclusion.....	70

Chapitre III : La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés :

Cas : SONEGAS

Introduction :	72
Section I : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	73
1. L'historique et l'évolution de la SONEGAS :	73

2. La description de SONELGAZ :	73
3. Les objectifs de Sonelgaz :	77
4. Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU :	77
5. La présentation des différentes divisions de la SDEG de Tizi-Ouzou:	79
5.1 La division administrative du marché (D.A.M) :	79
5.2 La division relations commerciales (D.R.C) :	79
5.3 La division technique d'électricité(D.T.E) :	79
5.4.La division technique de gaz (D.T.G) :	79
5.5 La division des affaires générales (D.A.G) :	80
5.6 La division finance et comptabilité (D.F.C) :	80
5.7 La division ressource humaine (D.R.H) :	80
Section 02 : Descriptif de processus de la gestion des carrières au sein de Sonlegaz de Tizi- Ouzou :	82
1. Les procédures suivis durant la carrière du personnel au sein de l'entreprise Sonlegaz :	82
1.1 Le recrutement :	82
1.2 AFFECTATION A L'ISSUE D'UNE FORMATION :	83
1.3 Promotion/Avancement :	84
1.4 Cas de suspension de la relation de travail :	85
1.5 Cessation de la relation de travail :	86
1.6 Départ à la retraite :	86
2. Etude de cas d'un agent de gestion principal du personnel au niveau de Sonlegaz :	87
2.1 Procédures suivis durant la carrière du personnel au niveau de Sonlegaz :	87
2.2 Le recrutement :	87
2.3 Poste occupé :	87
2.4 Accueil et intégration :	87
2.5 La formation	88
2.6 La promotion	88
2.7 Cessation de la relation de travail :	88
Section 3 : présentation et résultats de l'enquête	89
1- Présentation de l'enquête :	89
1.1- Objectif général de l'enquête :	89

1.2-	La population de l'enquête :	89
1.3-	La méthodologie de l'enquête :	90
2.1-	Identification des salariés :	90
2-	Présentation et analyse des résultats de l'enquête :	90
2.1 -	Identification des salariés	90
2.2-	Présentation des données recueillies	97
2.2.3.	Synthèse des résultats :	117
Conclusion :	118
Conclusion générale	121
Annexe		
Bibliographie		
Liste des tableaux et figures		
Table des matières		
Résumé		

Résumé :

L'objectif de notre thème de travail consistait principalement dans l'acquisition et le développement de nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour ensuite savoir comment se réalise le déroulement et les procédures de la gestion de la carrière au sein de l'entreprise, pour l'étude de cas on a opté pour un questionnaire. Les résultats obtenus de cette étude répondent pratiquement à notre question principale et confirment l'hypothèse posée qui stipule sur l'importance de la gestion des carrières et son impact sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise d'accueil Sonlegaz.

Le facteur humain reste la meilleure ressource consciente des résultats attendus et de la performance globale. Les salariés cherchent l'équilibre entre les objectifs à atteindre et les engagements professionnels, alors afin d'optimiser toute cette dernière. La gestion de carrière est l'un des leviers motivant et fidélisant ces salariés.

A la fin, on a constaté que le processus ou la procédure de la gestion de carrière diffère d'une organisation à une autre, mais l'objectif tracé reste le même et consiste l'amélioration des résultats au sein de l'entreprise et atteindre la performance.

Mots Clés : Gestion des ressources humaines (GRH), gestion de la carrière, la motivation des salariés

Abstract:

The objective of our theme of work consisted mainly in the acquisition and development of our knowledge in the field of human resources management, to then know how is carried out the course and the procedures of the management of the career within the company, for the case study we opted for a questionnaire. The results obtained from this study practically answer our main question and confirm the hypothesis posed which stipulates the importance of career management and its impact on employee motivation within the host company Sonelgaz.

The human factor remains the best resource aware of the expected results and the global performance. Employees are looking for a balance between the objectives to be reached and their professional commitments, so as to optimize the latter. Career management is one of the levers that motivate and retain these employees.

In the end, it was found that the process or procedure of career management differs from one organization to another, but the objective remains the same and consists of improving the results within the company and achieving performance.

Keywords: Human resources management (HRM), career management, employee motivation.