

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN
SCIENCES de gestion

Spécialité : Management Public

THÈME

LA GESTION DES CARRIÈRES DU PERSONNEL : CAS DE LA DIRECTION DES DOMAINES DE LA WILAYA DE TIZI- OUZOU

Présentée par :

Melle SLIMANI Lamia

Melle SAADI Lamia

Sous la direction du :

Mme. FERNANE Djamila

Soutenue publiquement le 6 juillet 2022, devant un jury composé de :

Président : Mr BENBOUZID Badre El Ddine, MAA, UMMTO.

Rapporteur : Mme FERNANE Djamila, MAA, UMMTO.

Examination: Mr. HAMDAD Toufik, MAA, UMMTO.

Année universitaire : 2021/2022

Dédicace

À Mes très chers parents ;

À Mes frères (Lyes sa femme et ses enfants

Amon frère Ahmed)

À Mes sœurs (Zina son mari et ses enfants

Siham ; Lydia ; Karima)

À Toute ma famille mes ami(es) en

particulier ma très chère amie Thanina ;

À Ma binôme Lamia

À ma promotrice Madame FERNANDE et Madame

HADDAD.

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce
mémoire soit réalisé, je vous dis merci.*

SLIMANI Lamia

Dédicace

À mes chers parents

À mes frères (Kamel, Samir et Nacer)

À tous les membres de ma famille

*À tous mes ami(e)s (Amina, Dyhia,
Ouahiba, Lamia).*

*À nos promotrices Madame FERNANE et
Madame HADDAD.*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour
que ce mémoire soit réalisé, je vous dis merci.*

SAADI Lamia

Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu de nous avoir accordées la force, le courage pour accomplir ce travail.

Une mention particulière à notre promotrice Madame FERNANE d'avoir accepté de nous diriger durant notre recherche et pour ses conseils précieux et le personnel de la direction des Domaines en particulier Madame HADDADÉ pour le temps qu'elle nous a consacré et ses conseils pour la bonne réalisation de ce travail.

Et nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés à élaborer le sujet de ce mémoire par leurs suggestions et leur critiques, leurs conseils leur soutien.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les membres de jury qui ont eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.

Enfin, nos familles et nos amis qui nous ont soutenus au cours de la réalisation de notre présent travail. Qu'ils en soient ici remerciés

SLIMANI Lamia

SAADI Lamia

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations

Liste des abréviations

CV : Curriculum vitae.

DRH: Direction des ressources humaines

EFC : Ecole de formation et conseils.

ENI : Ecole nationale supérieure des impôts.

FGFP : Direction général de la formation professionnelle.

GC : Gestion des carrières.

GRH: Gestion des ressources humaines.

ISGP : Institut supérieur de gestion et de planification.

O.S.T: l'organisation scientifique du travail.

PGRH : Plan de gestion des ressources humaines.

PME: Petite et moyenne entreprise.

PMI : Petite et moyenne industrie.

VARIF: (variété, autonomie, responsabilité, information, feed back).

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Liste des Tableaux

Tableau 1: Avantages et inconvénients du recrutement interne et externe	37
Tableau 2: Objectifs de la formation	40
Tableau 3: La répartition selon le sexe.....	62
Tableau 4: Répartition des employés des Domaine selon l'âge	62
Tableau 5 : La répartition selon le niveau d'instruction.....	70
Tableau 6: La répartition selon l'expérience professionnelle des cadres.	71
Tableau 7: La répartition selon leurs attentes du système.....	72
Tableau 8: Les catégories socioprofessionnelles et les bénéfices de la formation.....	72
Tableau 9: La répartition selon le canal de recrutement	73
Tableau 10: Répartition des employés selon le sexe	74
Tableau 11: Répartition des employés selon l'âge	74
Tableau 12: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de contrat ».....	75
Tableau 13: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de formation »	76
Tableau 14: La répartition selon l'expérience professionnelle des cadres.	76
Tableau 15: Les catégories socioprofessionnelles et les bénéfices de la formation.....	77
Tableau 16: Statistiques descriptives des facteurs de la GC	78
Tableau 17: Structure factorielle des 15 items de la GC après rotation oblique	79
Tableau 18: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la GC.....	80
Tableau 19: Validité de construits des dimensions GC.....	81
Tableau 20: Coefficient de détermination R	82
Tableau 21 : Analyse de variance (ANOVA)	83
Tableau 22: Estimations des coefficients	83
Tableau 23: Indicateur d'ajustement du modèle GC.....	86

LISTE DES FIGURES &
GRAPHES

Liste des figures et graphes

Liste des figures & graphes

Figure 1: Pyramide des besoins d'A.MASLOW	10
Figure 2: Etapes de la gestion des carrières	23
Figure 3 : Cycle de la formation.....	38
Figure 4: Processus d'échantillonnage	46
Figure 5: Population statistique de la recherche.....	47
Figure 6: Modèle conceptuel de GC.....	81
Figure 7: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions GC	85
Graphe 1: Répartition des employés des Domaine selon l'âge	63
Graphe 2 : Répartition des échantillons selon le niveau d'instruction.....	71
Graphe 3: Histogrammes des résidus modèle GC.....	84

SOMMAIRE

Sommaire

Liste des abréviations	IV
Liste des Tableaux.....	V
Liste des figures & graphes	VI
Sommaire	VII
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Gestion des carrières : approches et apports théoriques.....	4
Introduction	4
Section 1 : Gestion des carrières et les théories organisationnelles	4
1. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie classique	4
1.2Théorie de la gestion administrative	5
2. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie des ressources humaines	8
Conclusion.....	12
Section 2 : Gestion des carrières : cadre conceptuel	13
1. Définition et objectifs de la gestion des carrières.....	13
2. Importance, les outils et les acteurs de la gestion des carrières	15
3. Gestionnaire de carrière et ses missions.....	24
Conclusion.....	24
Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques.....	26
Section 1 : Pratiques de la gestion des carrières.....	26
1. Recrutement	26
2. Formation.....	37
3. Promotion	40
Section 2 : La méthodologie de la recherche	43
1. Cadre méthodologique	44
2. Recueil des données	47
Conclusion.....	51
Chapitre III : Direction des Domaines et sa politique de gestion des carrières.....	52
Introduction	52
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil la direction des domaines.....	52
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	52
2. Pratiques de la gestion des carrières au sein de la (direction des DOMAINE de la wilaya de Tizi-Ouzou).....	61

Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....	73
1. Test des hypothèses et discussion des résultats	73
2. Test des hypothèses	82
Conclusion.....	86
Conclusion générale	89
Bibliographie	91
Annexe	94
Questionnaire	94
Tables des matières	96

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Au cours des dernières années, le facteur humain occupe une place importante dans l'organisation (Simon, 1959), essayant de suivre son évolution de carrière en prenant compte simultanément les besoins de l'organisation et les aspirations souhaités à travers un ensemble d'actions qui vont de l'évolution qui permet la détection des compétences, les aptitudes, les aspirations et les besoins de formation, afin de permettre aux salariés de s'adapter à leurs postes de travail (Roussel, 1990).

Le système de la gestion des carrières s'est non seulement développé comme système de la gestion des ressources humaines, mais il a acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clé pareil au système de recrutement, formation et promotion.

L'adoption d'une politique de gestion de carrière par la direction des ressources humaines au sein d'une organisation publique vise à retenir les employés, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier le relève au sein des organisations et faire évoluer les salariés dans son intérêt et celui du personnel.

La gestion des carrières est utilisée par l'organisation, elle est devenue un enjeu dans la société actuelle, c'est ainsi la carrière dans une administration est une succession d'affectation à des postes de travail, en suite la pratique de cette dernière s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation et de promotion, Donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation bien construit et rationnel dans le but de trancher objectivement sur l'évolution ou la régression des personnes au sein des organisations. Pour cela, nous avons réalisé notre travail au niveau de la direction des Domaines de Tizi-Ouzou pour bien comprendre sa politique de la gestion des carrières.

Ainsi, notre travail a pour objectif d'apporter une réponse à la problématique suivante : **Quel est l'impact de la motivation sur la gestion des carrières au sein d'une entreprise Publique ?**

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique, comme :

Q01-Quelles sont les pratiques de la gestion de carrières appliquées ?

Q02-La promotion et la formation sont-elles suffisantes pour assurer une gestion des carrières satisfaisante pour les employés ?

Q3-En quoi consiste la gestion des carrières ?

Et pour mener à bien notre recherche, nous émettons les hypothèses suivantes :

H01- le modèle de la gestion des carrières est influencé par les avantages, l'environnement de travail, les relations interpersonnelles et la motivation.

H02- la motivation impacte positivement le modèle de la gestion des carrières.

Intérêt de choix du thème :

Ce qui nous a poussés à choisir ce thème est le désir de connaître plus sur le domaine de la gestion des carrières et montrer ses pratiques, ainsi mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie.

Ainsi comprends le fonctionnement de la gestion des carrières au sein de la direction des Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir d'une insertion professionnelle plus facile.

Méthode de travail

Et pour pouvoir répondre à la problématique de départ, nous nous sommes tout d'abord intéressé aux échelles empruntées de la littérature émanant de la gestion des ressources humaines et de la motivation du personnel (Simon, 1989). puis procéder aux analyses factorielles des données de l'enquête de terrain effectuée au sein de la direction des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou.

A cet effet, nous avons structuré le travail comme suit :

Le premier chapitre est consacré l'apport et approche théorique de la gestion des carrières à travers deux sections, la gestion des carrières dans le cadre des théories organisationnelles, la seconde porte sur les concepts et spécificités de la gestion des carrières où on a cité ses objectifs, son importance, ses outils, ses indicateurs et le gestionnaire de la carrière.

Le deuxième chapitre, dans la première section on s'est basé sur les pratiques de la gestion des carrières, le recrutement, la formation et la promotion.

Concernant la deuxième section nous avons parlé sur la méthodologie de recherche pour comprendre le cadre méthodologique de la recherche portant sur la méthode et la technique utilisée, le choix de l'échantillon et l'enquête sur le terrain et en dernier lieu les difficultés et les avantages rencontrés.

Le troisième chapitre est consacré à la pratique qui est divisée aussi en deux sections: l'une est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, ses différents services et sur les pratiques de la gestion des carrières au sein de la direction des Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou, puis l'analyse des données et statistiques et interprétation des résultats, en fin nous terminons notre travail de recherche par une conclusion générale.

CHAPITRE I :

GESTION DES CARRIÈRES : APPROCHES ET APPORTS THÉORIQUES

CHAPITRE I : Gestion des carrières : approches et apports théoriques

Introduction

La gestion des ressources humaines c'est construite de manière empirique et progressive et elle a évolué depuis le temps. Au départ, dans l'approche classique, l'employé était considéré, au même titre qu'une machine, un facteur de production, qui est là pour produire afin de mériter son salaire. Par la suite, des courants en ressources humaines et comportemental sont venus pour mettre en cause les principes de la vision classique et donner à l'employé sa place et ses droits, et porter plus d'intérêt à ce capital.

Le personnel est une ressource très important dans chaque organisme soit publique ou privé. Pour cela, il est utile d'étudiée sa carrière «gestion des carrières» et son développement. Ce changement est fait par plusieurs théoriciens qui ont données un sens différent de la GRH. Ce présent chapitre a pour but de présenter la gestion des carrières dans les théories des organisations dans une première section. De définir le cadre conceptuel qui régi ce concept dans une seconde section.

Section 1 : Gestion des carrières et les théories organisationnelles

Les théories des organisations ont pour but de rassembler les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations et de réfléchir sur la manière dont il convient et de les diriger. Donc les théories des organisations c'est un ensemble des travaux de théorie et des écoles qui sont créés par des différents acteurs travaillant sur l'organisation et qui ont un point commun pour appartenir à une telle théorie

1. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie classique

En effet, un grand nombre d'auteurs commencent à analyser tous les problèmes relatifs à la production et surtout au capital humain et à proposer de nouvelles méthodes d'organisation et de management des firmes et de leurs éléments constituant. Ainsi, la croissance du travail et salarié dans les organisations s'est réalisée concrètement dès le début du 20ème siècle. ¹

¹Jean-Yves capul olivier garnier ; édition actualisée ,dictionnaire d'économie et de science sociales ,p32

Dans le but d'améliorer les conditions de travail et la prise en compte de tous les facteurs de production et surtout la prise en considération de l'élément humain.

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL (1841-1925) et l'américain TAYLOR (1856-1915), et l'allemand WEBER ((1864-1920). Tous les trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises. FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production, il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". WEBER prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

Or, on remarque que l'Ecole classique regroupe en son sein des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marqués par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. (Rationalité productive : Taylor ; Rationalité administrative : Fayol ; Rationalité structurelle : WEBER)²

1.1 Hypothèses de la théorie classique

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

1.2 Théorie de la gestion administrative

La théorie administrative est basée sur le concept de départementalisation, ce qui signifie que les différentes activités à effectuer pour atteindre l'objectif commun de l'organisation doivent être identifiées et classées en différents groupes ou départements, de sorte que la tâche puisse être accomplie efficacement.

² Jean-Yves Capul Olivier Garnier ; édition actualisée, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, p429 ,p389

1.2.1 Des fonctions principales d'organisation prônée par Henry FAYOL

Dans son ouvrage dit « administration générale et industrielle » c'est fonction son présenter comme suit :³

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation.
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges.
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux.
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes.
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

1.2.2 Types d'organisation selon Max Weber

Par opposition à TAYLOR qui limite son champ de recherche au travail ouvrier et à l'industrie, Max Weber propose une conception plus large et applicable à toutes les organisations (entreprise, organisation, armée, banque, hôpitaux,..., etc.). Selon la manière de légitimer l'autorité, il distingue trois types d'organisations⁴ :

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

1.3 La physiologie des organisations

Alors que, H.FAYOL et ses partisans se sont penchés de façon particulière sur la fonction administrative. F.W.TAYLOR et ses successeurs se sont intéressés plutôt au travail ouvrier au sein des ateliers. En se basant sur son expérience et ses analyses et constats dans les différents établissements. TAYLOR affirme que le phénomène de flânerie persiste et prend de plus en plus de l'ampleur dans les lieux dits de production et que les méthodes empiriques d'organisation du travail sont inefficaces (non motivantes) puisqu'elles étaient la source d'un énorme gaspillage de temps, d'argent et bien d'autres ressources de la firme. En

³J-P HELFER, J.ROJOT et A.BERGMAN, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, Avril 1989, p.47.

⁴Jean Claude SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, Paris, 1980, p11-15.

outre, F.W.TAYLOR est convaincu du rôle que peut jouer la science dans la suppression des effets néfastes de l'organisation traditionnelle.⁵

1.3.1 Evolution des principes qui sont présentés par F.W.TAYLOR

- les ouvriers pensent que l'augmentation de la productivité est en lien avec le chômage : plus ils sont productifs, plus les effectifs risquent d'être réduits
- les modes de rémunération ne sont pas incitatifs : d'un côté Taylor estime qu'une partie des ouvriers est trop peu payée, et d'un autre il explique que le salaire à la journée n'incite pas les ouvriers à produire des efforts supplémentaires (car non récompensés)
- le recours à des pratiques professionnelles empiriques et peu rigoureuses : les ouvriers ne maîtrisent pas « la science de l'organisation »
- l'encadrement est également ignorant de la science de l'organisation (méconnaissance des modes et des temps opératoires)

Il met alors au point le concept d'**OST** : l'organisation scientifique du travail qu'est un système comprenant un ensemble de méthodes et de moyens ayant pour but de transférer la détermination du travail des ouvriers (en termes de modes et de temps opératoires) à la direction. Pour mettre en place l'OST.

Selon lui, il existe qu'une seule manière d'accomplir une tâche donnée : le « One bestway » et cela passe par la conception de standards et de normes précises pour chaque tâche à exécuter.

- Définir la séquence idéale des mouvements à effectuer (mode opératoire)
- Chronométrage de chaque mouvement (temps opératoire)
- Créer une norme standardisée par tâche, qui sera prescrite et généralisée à tous les ouvriers
- Les méthodes de travail deviennent rationnelles

L'application de ces observations scientifiques, de la rationalisation et du contrôle des tâches abouti à une double division du travail :

⁵Mémoire La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne Cas de l'ENIEM p .32

1.3.2 La division verticale

C'est le principe de la séparation de la conception et de l'exécution. Seuls « les bureaux » (composés d'ingénieurs instruits) disposent des compétences, de la rationalité et du temps permettent de concevoir des méthodes de travail scientifique. L'objectif du bureau est d'établir « la seule et la meilleure façon de travailler en un minimum de temps » : c'est le fameux One best way.

1.3.3 La division horizontale

A chaque opérateur est attribué une seule et unique tâche, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. C'est la parcellisation des tâches des ouvriers.

2. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie des ressources humaines

L'école des ressources humaines désigne l'ensemble des travaux des auteurs comme Abraham Maslow (1908-1970), Marc Gregor (1906-1964) et de Herzberg (1923-2000). Selon ce courant de pensée, la théorie des organisations a ignoré la dimension humaine et elle l'a réduite à une simple fonction de production.

L'objectif principal de cette école est de mettre en conformité le travail et les objectifs de l'organisation.

2.1 Hypothèses de la théorie des ressources humaines

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

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

2.2 La théorie des besoins d'Abraham MASLOW

Abraham Maslow (1943), l'un des premiers psychologues qui a réussi à développer une théorie de motivation simple et compréhensible. Il concentre ses efforts sur la compréhension des besoins qui sous-tendent la motivation. A travers sa logique et sa récapitulation des besoins de l'être humain, sa théorie a connu un grand succès lors de sa publication, il s'agit au fait d'une toute nouvelle approche sur le facteur humain dans l'organisation.

La théorie de Maslow consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance, c'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée comme suite :

- Les besoins physiologiques : avoir des relations sexuelles, manger, boire, dormir, respirer, se loger,...
- Les besoins de sécurité : se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, vivre sans peur.
- Les besoins d'appartenance : donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour, avoir des contacts intimes et enrichissantes, faire partie intégrante de groupe,...
- Les besoins d'estime ou de reconnaissance.
- Les besoins de réalisation de soi-même ou d'accomplissement : utiliser et développer tout notre potentiel et tous nos talents, mettre à contribution tous les éléments de notre personnalité.⁶

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

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

⁶Jean Pierre GRUERE et J.TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982, P.24.

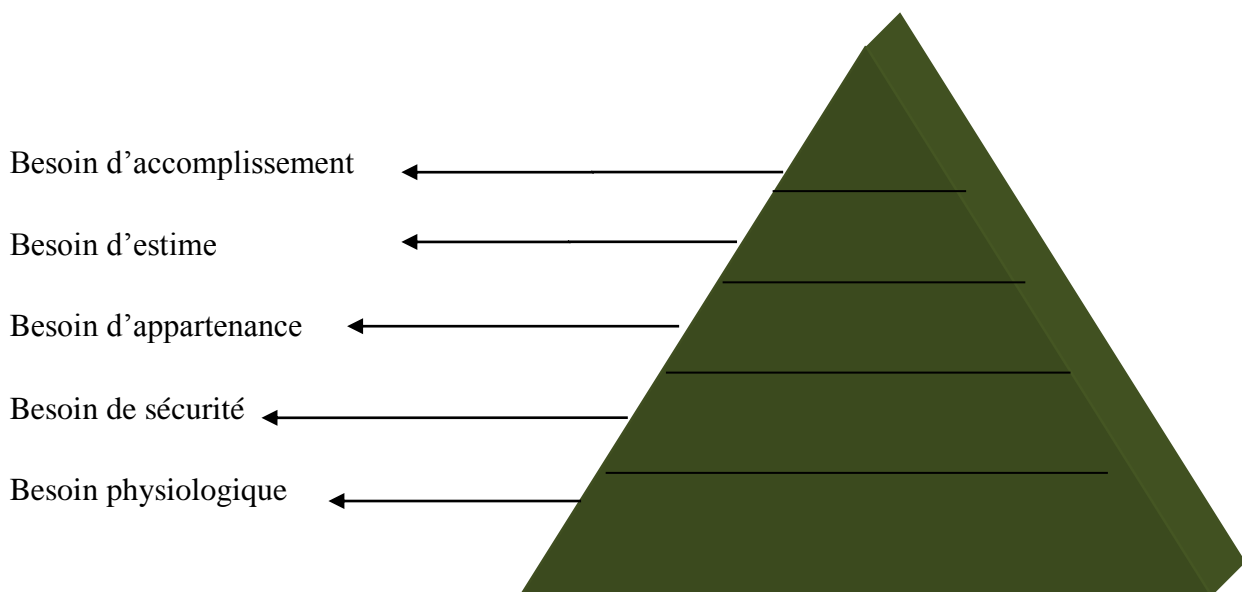
Professionnelle à savoir de gravir les échelons de l'organisation et d'évoluer dans leur carrière ou autre.

Selon la théorie de MASLOW, une hypothèse centrale est posée et qui consiste à dire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliqué cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a à titre d'exemple des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime alors que leurs besoins inférieurs (primaires) ne sont pas encore satisfaits.⁷

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

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

Figure 1: Pyramide des besoins d'A.MASLOW



Source : Jean. Michel Plane: Management des organisations, théories, concepts, cas, Edition DUNOD, 2003, P85.

⁷Jean Michel Plane, op.cit, p.86.

2.3 Théorie des deux facteurs de Herzberg

Frederick Herzberg développa sa théorie des deux facteurs moteurs-hygiène pendant les années 50.⁸ La base de ses études fut la relation entre les attitudes au travail et la performance.

Herzberg (1966) vient à conclure que ce ne sont pas les mêmes éléments qui sont source de satisfaction ou d'insatisfaction au travail.

Herzberg (1968) reprend la théorie d'Abraham Maslow d'une façon plus explicite et mieux adaptée au monde du travail. Il l'interprète en fonction de facteurs d'hygiène comme des motifs relative à l'insatisfaction et d'insatisfaction, s'ils sont présents en qualité et quantité suffisante, ils ne provoquent pas la satisfaction, contrairement à leur absence. Pour Herzberg, le fait que ces facteurs ne sont pas générateurs de satisfaction, donc ils ne motivent pas. Les facteurs dits de motivation sont générateurs de satisfaction, ou moins n'engendrent pas de mécontentement.

Les facteurs de motivation sont tous relatifs à la nature du travail, donc selon Herzberg motiver au travail revient au contenu des tâches pour rendre le travail attractifs, cela nécessite de comprendre que c'est leurs efforts qui engendrent les meilleurs ou pires résultats, et de la ils deviennent responsables.

Les autres traitent de l'enrichissement des tâches ont sélectionnés cinq facteurs portant l'indice **VARIF** (**V** : variété, **A** : autonomie, **R** : responsabilité, **I** : information, **F** : feed back).

Ces facteurs sont relatifs aux résultats escomptes et au rôle de la tache dans le bon déroulement du travail. Ce dernier consiste a diversifier les taches pour éviter la monotonie et la routine. Par contre, l'enrichissement porte sur le contenu des taches elles-mêmes. A partir de ce qui a précède, on peut affirmer que la théorie de **HERZBERG**⁹ préconise aux managers de gérer selon deux orientations : la première est d'éviter le mécontentement des employés, moyennant les facteurs d'hygiène ; la seconde, est de susciter leurs satisfactions, en activant les facteurs de motivation.

Cette théorie basée sur la satisfaction au travail a reçu plusieurs appuis, mais il ne faut pas penser qu'elle fait l'unanimité des chercheurs travaillant sur la motivation.

⁸ Roussel, Patrice, Rémunération : la motivation au travail, De boeck, 1996, Paris, p17.

⁹ Idem.

2.4 Théorie « X » et « Y » de Douglas Mac Gregor

Douglas McGregor, autre représentant de l'école des motivations, repris la hiérarchie des besoins de Maslow (1945) pour tenter d'élaborer une théorie de la direction.

Mac GREGOR explique sa théorie X, Y comme suite :

- **La théorie X** : basée sur la version innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôlé pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs.
- **La théorie Y** : qui est l'effort au travail est aussi naturel que le repos ; ainsi on aboutit à des assertions suivantes :

- 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'homme est capable de créativité dans une organisation.

2.5 Motivation des capitaux humaines

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

En guise de conclusion,

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

Section 2 : Gestion des carrières : cadre conceptuel

Pour assurer la croissance et développer sa compétitivité, l'entreprise doit mettre en place une politique de gestion de carrière, dans l'objectif de l'utilisation optimale de son capital humain et pour éviter le gaspillage des éléments compétents. Cette section a pour but de présenter le cadre conceptuel nécessaire à l'analyse de la gestion des carrières.

1. Définition et objectifs de la gestion des carrières

Dans un premier temps en va commencer par des définitions de la gestion des carrières en suit en va élaborer les différents objectifs de la gestion des carrières.

1.1 Définition de la gestion de carrière

Avant de définir la gestion des carrières, il y a lieu de définir en premier lieu la gestion puis c'est quoi la carrière.

1.1.1 Gestion

Désigne l'action de gérer et savoir prendre une décision. Dans le domaine de l'entreprise la gestion est gérer et adapter les recettes et les dépenses de l'entreprise aux objectifs qu'elle s'est fixée, gérer, c'est aussi contrôler, prévoir et organiser toutes les fonctions de l'entreprise.

On peut la définir aussi comme « *l'ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres à toutes organisation et même par une extension abusive* ». ¹⁰

1.1.2 Carrière

Dans un sens strict elle se définit comme « *La carrière dans une organisation, c'est avant tout une succession d'affectation des postes, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation* » ¹¹

Et selon J.M.PERITTI, « *La carrière est une succession d'affectations d'un salarié, elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés ce compromis s'exprime par les décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle interne* ». ¹²

¹⁰BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998, P102

¹¹Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001, P23.

¹²Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, Edition Librairie Vaibert, 1998, 2ème Edition page 116

1.1.3 Gestion des carrières

La gestion des carrières est un levier de développement et de fidélisation des salariés compétents, car elle vise à atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Selon London et Stumpf « *la gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser et à contrôler les mouvements du personnel depuis leurs recrutements jusqu'à leurs départs* ». ¹³Et selon Ambert (1999), « *la carrière est un ensemble de cheminement professionnel de l'individu durant la totalité de sa vie active* ». ¹⁴

La gestion des carrières est considérée comme un ensemble de pratiques de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent et le futur de développement des ressources humaines à travers le recrutement, la formation, la promotion pour permettre à un agent d'atteindre un niveau supérieur et d'assurer une stabilité personnelle dans une entreprise.

1.2 Objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Selon CERDIN, la gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- La contribution à la satisfaction des besoins organisationnels, aux besoins immédiats et futurs des RH dans l'organisation.
- Apport des réponses individualisées aux aspirations des salariés et aux objectifs organisationnels.
- Fidélisation d'une partie des salariés.

On conclut que la gestion des carrières recherche une relation efficiente entre ces besoins et les projets des salariés. ¹⁵

¹³Sylvie St ONGE Michel, Andet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002 p300.

¹⁴S.Stonge (2004) Relever les défis p 287.

¹⁵CERDIN. J.L. Gérer les carrières. Édition EMS. Paris, 2000, page 16.

2. Importance, les outils et les acteurs de la gestion des carrières

Dans un premier lieu on va présenter l'importance puis les outils a fin de finir avec les acteurs de la gestion des carrières.

2.1 Importance de la gestion des carrières

De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. C'est ce que en va voir de suit.

2.1.1 Pour l'entreprise

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
 - Améliorer sa flexibilité.
 - Mettre en place une relève de qualité.
 - Renforcer sa culture.
 - Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

2.1.2 Pour les individus

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière des celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

2.2 Les outils de la gestion des carrières

Il existe deux outils de gestion de carrière une est appelé les outils fondamentaux de la gestion des carrières le deuxième sont les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise et puis Les outils d'accompagnements des projets des salariés.

2.2.1 Outils fondamentaux de la gestion des carrières

C'est outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières. Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

2.2.2 Outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise

Ils permettent à l'entreprise d'asseoir ses décisions relatives à la mobilité.

2.2.2.1 Développement center

Développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

a. Avantage

- Etre jugé par un regard externe.
- S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles.
- Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils, ou auprès des différents observateurs.

b. Inconvénients

- Très coûteux, c'est un véritable investissement.
- L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents.
- La mobilisation de l'évalué va d'une demi-journée à une semaine.
- Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.

2.2.2.2 Entretien annuel d'appréciation

a. L'entretien individuel

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif cosigné. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que

soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

Ce type d'entretien présente les avantages suivants :

- Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct.
- Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

Il a aussi des inconvénients qui sont :

- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.
- Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

b. L'entretien collectif

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

Ce type d'entretien présente les avantages suivants :

- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.

- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

Mais il a des inconvénients qui sont liés à :

- L'exercice est relativement "sportif".

- Tout ne peut pas être dit à cette occasion.

- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

2.2.2.3 L'évaluation à 360°

En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.¹⁶

a. Avantage

- L'évaluation par l'entourage est anonyme.
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

b. Inconvénients

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche
○ soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant
○ (compter au minimum une journée).

¹⁶ L'évaluation du personnel et la gestion des carrières Cas de la direction générale des douanes. effectué par m^{elle}fettane nadjet et M^{elle}derrabi assia ; p. 30

2.2.2.4 Les comités de carrière

C'est une réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue) et la DRH qui est généralement représentée par le ou les responsables de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchies donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une capitalisation collective des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

2.2.2.5 La formation des potentiels

Exercice revient à une capitalisation collective des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

a. La revue des potentiels

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme. Les hauts potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain, de ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

b. L'organigramme prévisionnel

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel ou organigramme de remplacement, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente

2.2.2.6 Les comités métiers

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir d'une manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'expert.

a. Les pépinières ou viviers

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence

b. L'observatoire des métiers

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir.

Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

2.2.2.7 le système de mentor

Des programmes formels peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Dans une logique de soutien à 360° d'autres sources comme les supérieurs directs ou les pairs sont utilisés.

2.2.2.8 Le suivi de la carrière

Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise.

Elles ont l'occasion de vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

2.2.3 Les outils d'accompagnements des projets des salariés

Ces outils leur assurent leur valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe.

2.2.3.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels soit avec leur responsable hiérarchique dans le cadre de l'emploi occupé, ainsi l'occasion d'actualiser le CV et de discuter les progrès pour la période à venir ; ou avec un spécialiste des ressources humaines dans une perspective d'entretien de carrière, permettant d'examiner le parcours professionnel des salariés, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.

2.2.3.2 La bourse des emplois

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

2.2.3.3 La carte des métiers

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale.

2.2.3.4 Le bilan professionnel ou de compétences

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé. Le bilan de compétence peut accompagner l'entretien de carrière, comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

2.2.3.5 L'outplacement

Est un outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ces besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

2.2.3.6 Les formations

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

2.2.3.7 le coaching

Consiste à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

2.2.3.8 le conseil ou l'orientation de carrière

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

2.3 Les acteurs de la gestion des carrières

La gestion des carrières est composée d'un ensemble d'acteurs qui interagissent entre eux. Il s'agit : des salariés, DRH, le responsable hiérarchique et les acteurs périphériques.

2.3.1 Le salarié

Le salarié est l'acteur de sa carrière et de son employabilité. C'est pour cela qu'il doit connaître son propre niveau de compétence, ses capacités et son potentiel pour définir l'écart à combler afin d'acquérir les compétences requises pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et progresser dans la carrière selon ses aspirations et ses préférences.

2.3.2 La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines joue un rôle important dans la gestion des carrières de ses salariés parce qu'elle est censée de combler les besoins de l'entreprise en ressource humaine tout en répondant à leurs aspirations.

2.3.3 Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique est mieux placé pour évaluer et connaître le niveau de ses salariés ainsi que les motiver, ses informations seront utilisées par la direction des ressources humaines dans la prise des décisions importantes de l'évolution et la progression dans la carrière.

2.3.4 Les acteurs périphériques

Ce sont des prestataires extérieurs qui interviennent et influencent la carrière des salariés pour les aider à construire leurs projets professionnels, ou leur donnent des conseils en termes de l'orientation professionnelle, aussi les instances représentant le personnel peuvent avoir indirectement une influence sur la carrière.

2.4 Etapes de la gestion des carrières

La carrière des individus est un processus continu qui s'effectue sur trois étapes sont présentées comme suit :

2.4.1 Etape d'exploration et d'implantation (le début de la carrière)

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence. L'individu opte pour atteindre ses objectifs. Cette étape rend nécessaire une certaine période d'adaptation à la réalisation du travail, une orientation par rapport à l'organisation, et guider la nouvelle recrue dans ses travaux quotidiens.

2.4.2 L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi- carrière)

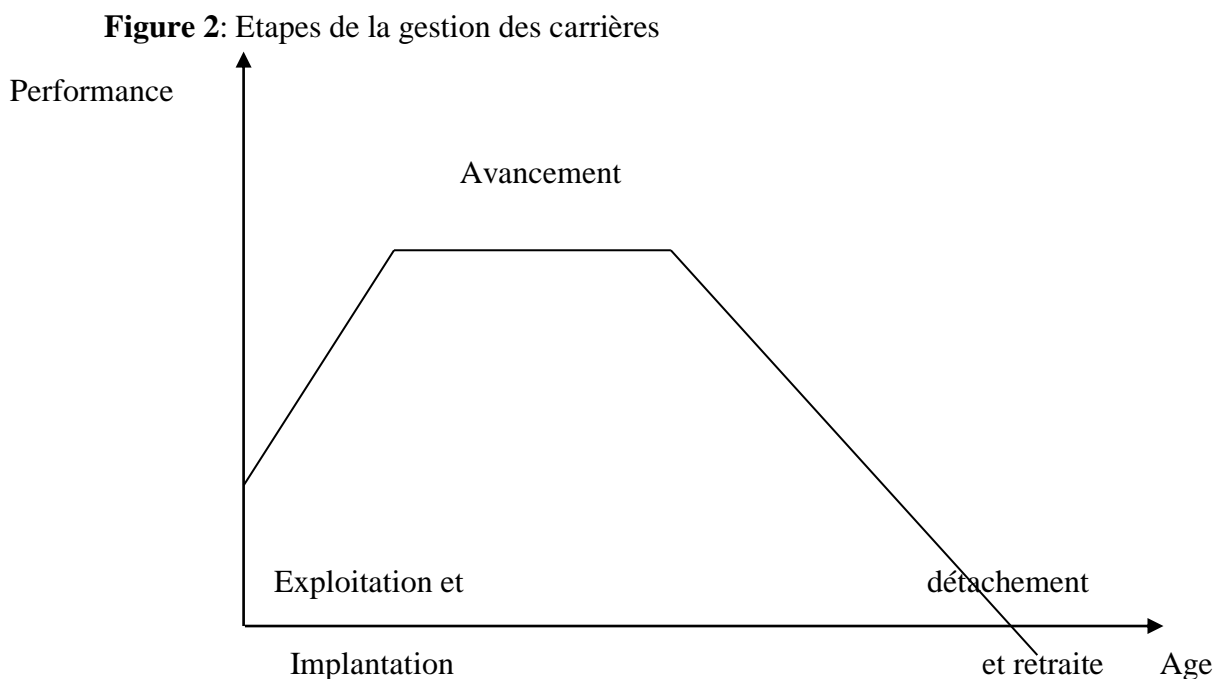
Ici, le succès de la carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions et le transfert durant laquelle les responsabilités de l'individu vont augmenter, ainsi qu'il obtiendra un meilleur revenu.

Cette étape suppose souvent des nouvelles expériences : des avancements, des attributions de tâches particulières et des propositions de la part des autres structures de l'entreprise.

L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir plus engagé et dépendant. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase stagnation, soit à une conservation des acquis il s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements et de modifications dans le comportement du principalement à l'apparition de la crise de l'âge mur. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé

2.4.3 L'étape de détachement et la retraite (fin de la carrière)

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propre défaillances soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle (démission). Cette période est ponctuée par le retrait. Et ces étapes s'expliquent dans la figure si dessous.



Source : CERDIN.J.L.opcit .P109

3. Gestionnaire de carrière et ses missions

En commence par une définition de gestionnaire de carrière puis ces missions.

3.1 Gestionnaire de carrière

Le gestionnaire de carrière, est un poste très important au sein des départements des ressources humaines, il s'occupe des salariés présents dans l'entreprise, il doit avoir une vision à long terme des ressources humaines et prévoir en amont les futurs besoins en personnel, c'est pour cela qu'il se rend fréquemment sur le terrain, rencontre les personnel et leurs managers.¹⁷

3.2 Missions du gestionnaire de carrière

Les missions du gestionnaire de carrière sont multiples, il est en charge de la stratégie de gestion de l'emploi, du recrutement ainsi que de la formation du personnel, le tout est élaboré et optimisé en fonction des finalités économiques de la structure. Dans certains groupes le gestionnaire de carrière s'occupe des recrutements comme il doit aussi répondre aux différentes attentes du personnel (mobilité, promotion,...) et aux réalités de l'entreprise.

On peut citer aussi les missions suivantes :

- L'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, le repérage des futurs cadres dirigeant, le recensement des besoins prévisionnels en accord avec sa direction.
- L'analyse des besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- L'évolution de la performance et des potentiels des collaborateurs.
- La gestion de la mobilité au sein de l'entreprise.
- L'élaboration de la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise en adéquation avec sa politique globale de développement.
- Il joue le rôle de conseiller auprès des employés.

Il devient l'interface des employés qui obtiennent une promotion dans une filiale à l'étranger.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'arborer la gestion des carrières dans le cadre des théories classiques et des ressources humaines dans un premier temps, et de définir le

¹⁷Roussel Patrice, op.Cite, P58.

Chapitre I : Gestion des carrières : approches et apports théoriques

cadre conceptuel dans un second temps. Nous allons essayer, dans le chapitre deux, présenter les pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques.

CHAPITRE II :

PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIÈRES AU NIVEAU DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Après avoir traité le cadre théorique de l'évaluation de la gestion des carrières dans le chapitre un, nous allons présenter dans ce chapitre l'applicabilité de la gestion des carrières dans les organisations publiques. Pour ce faire, nous avons décomposé ce chapitre en deux sections. La première section traite les différentes pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques. La deuxième section a pour but de présenter le volet méthodologique relatif à l'enquête de terrain et au traitement des données de cette dernière.

Section 1 : Pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en trois principales étapes, il s'agit du recrutement, formation et promotion.

1. Recrutement

Le recrutement est un moyen d'entrer dans la vie, faire une carrière jusqu'à la cessation de la relation de travail soit retraite, décès ou licenciement.

Le recrutement est avant tout une relation humaine, les règles déontologiques s'imposent au plus haut point : respect des personnes dans la relation entre le recrutement et le candidat, transparence, information et pédagogie sur les méthodes utilisées, confidentialité des informations recueillies.

Le recrutement est défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent a des personnes susceptible de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant dans leur organisation et incitent ces personnes à offrir leurs services.¹⁸

1.1 Objectifs de recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les principaux objectifs du recrutement peuvent se résumés ainsi ¹⁹:

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.

¹⁸Jean Marie Peretti, « ressources humaines », 12^{ème} édition, Paris 2016.

¹⁹ Idem.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

- Répondre à la création des postes d'emploi en influe sur le profil des personnes qui candidatent aux emplois offerts.
 - Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité.
 - Sélectionner le candidat susceptible d'occuper les emplois vacants au meilleur cout possible.
 - Permettre le partage de responsabilité.
 - Etablir le référentiel de mesure.²⁰
-
- Réduire les risques de départ négatifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

1.2 Outils de recrutement

Les outils de la procédure de recrutement, extrêmement variés vont de l'entretien en face à face classique à l'utilisation de pseudo - science n'ayant jamais fait preuve de leur efficacité.

Dans la phase de présélection, les outils le plus utilises sont la lettre de motivation et le curriculum vitae.

1.2.1 Lettre de motivation et CV

Ils permettent aux recruteurs de faire un premier tri, selon les critères qu'ils ont sélectionnés dans le profil de l'emploi et les spécifications, diplôme, expérience, âge cette phase de sélection permet déterminer en moyenne 50 à 75% des candidatures.

Un dossier de candidature reprend les grandes catégories d'un CV traditionnel, Coordonnés et situation personnelle, formations, expériences professionnels. Ainsi qu'une série de questions concernant la motivation du candidat, ses attentes, ses point forts, ses passions, la rémunération souhaitée, etc. Le dossier de candidature et les questions varient selon le niveau de recrutement. Opérateur ou encadrement.

1.2.2 Référence

Le sélectionneur peut à tous sur 158 contact avec l'employeur ou les proches afin d'obtenir des informations précises sur le candidat, comportement capacité de travail...Les inconvénients majeurs de cette technique sont la confidentialité de la démarche pour le

²⁰ Sékio, Blondin, Fabi, Batad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition page 227.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

candidat, qui ne peut-être pas déclaré cherche un autre emploi, et la fiabilité des réponses données en échange (employeur, collègues du travail...).

1.2.3 Entretien

L'entretien est ma méthode de sélection la plus utilisée, il n'existe plusieurs formes :

- semi- directif

-Entretien situationnel.

-Entretien de groupe (ou collectif)

1.2.4 Tests

Des tests viennent souvent en complément des entretiens :

1.2.4.1 Tests de sélection

Ce sont des épreuves destinées à mesurer les dimensions liées à un ensemble des critères physiques et mentaux des candidats. Les tests sont nombreux très utilisés, on trouve des tests d'intelligence de personnalité, d'aptitude de capacité, leur fiabilité est plus qu'incertaine même si leur utilisation est très répandue.

1.2.4.2 Tests de situation

Il s'agit pour la plupart de tests professionnels ou les évaluateurs demandent aux candidats d'exécuter des tâches identiques à celle qu'ils auront à tenir dans leur futur poste en cas d'embauche. Les aspects étudiés peuvent être très différents analyse du sens de l'organisation, des initiatives de la rapidité de prise de décision, capacité négociation....

Les fiabilités sont reconnues et appréciées de recruteurs, mais aussi des recrutés, qui ont sentiment d'avoir été traités « convenablement »

1.3 Processus de recrutement et ses étapes

Le recrutement est une méthode ou bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste ces dernières peuvent être quantitatives. Les nouvelles technologies de la relation et les outils de traitement des métadonnée d'une part, l'arrivé sur le marché de travail de la génération digitale d'autre part et l'évolution des compétences que recherche le recruteur, favorisant le renouvellement de l'ensemble du processus de recrutement et d'intégration.

1.3.1 Etapes de recrutement

Généralement, le recrutement suit sept étapes.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

1.3.1.1 Analyse du besoin de main-d'œuvre

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi. La rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, etc. Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de u qu'ils font Les questions suivantes peuvent alors servir de garder l'élaboration.

1.3.1.2 Recrutement

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels

a. Sources internes

Evidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives.

Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

b. Sources externes de recrutement

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emplois, etc.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des technologies de l'information. C'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission produits, services).
- Titre du poste à combler.
- Résumé des principales tâches et responsabilités.
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises.
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise.
- Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherche choisira de postuler.

1.3.1.3 Présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

1.3.1.4 Rencontre de sélection

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

1.3.1.5 Réflexion faisant suite à l'entrevue

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (in basket tests: mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeurs besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

1.3.1.6 Décision d'embauche

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être).
- La motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien)
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe).
- Les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

1.3.1.7 Contrat de travail

Le rapport de travail naît à la signature du contrat de travail. Celui-ci est un document légal et les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, c'est pour cela qu'il faut se référer au code du travail ou consulter un professionnel.

Pour un juriste, trois éléments caractérisent le contrat de travail, le poste ou la nature du travail du salarié, sa rémunération et le bien d'ordination. L'absence d'un quelconque de ces trois éléments modifie la nature de la relation. Ainsi, accomplir un travail contre une rémunération sans lien de subordination, c'est-à-dire sans être dirige, peut être un contrat de service vendu par un artisan à un particulier ou une œuvre de l'esprit, un ouvrage vendu à un éditeur par un auteur.

Le lien de subordination entre le salarié et son employeur est donc caractéristique de la relation de travail. Il caractérise le pouvoir de l'employeur, celui de direction et le pouvoir disciplinaire

- Le pouvoir de direction, c'est embaucher, organiser le travail, muter

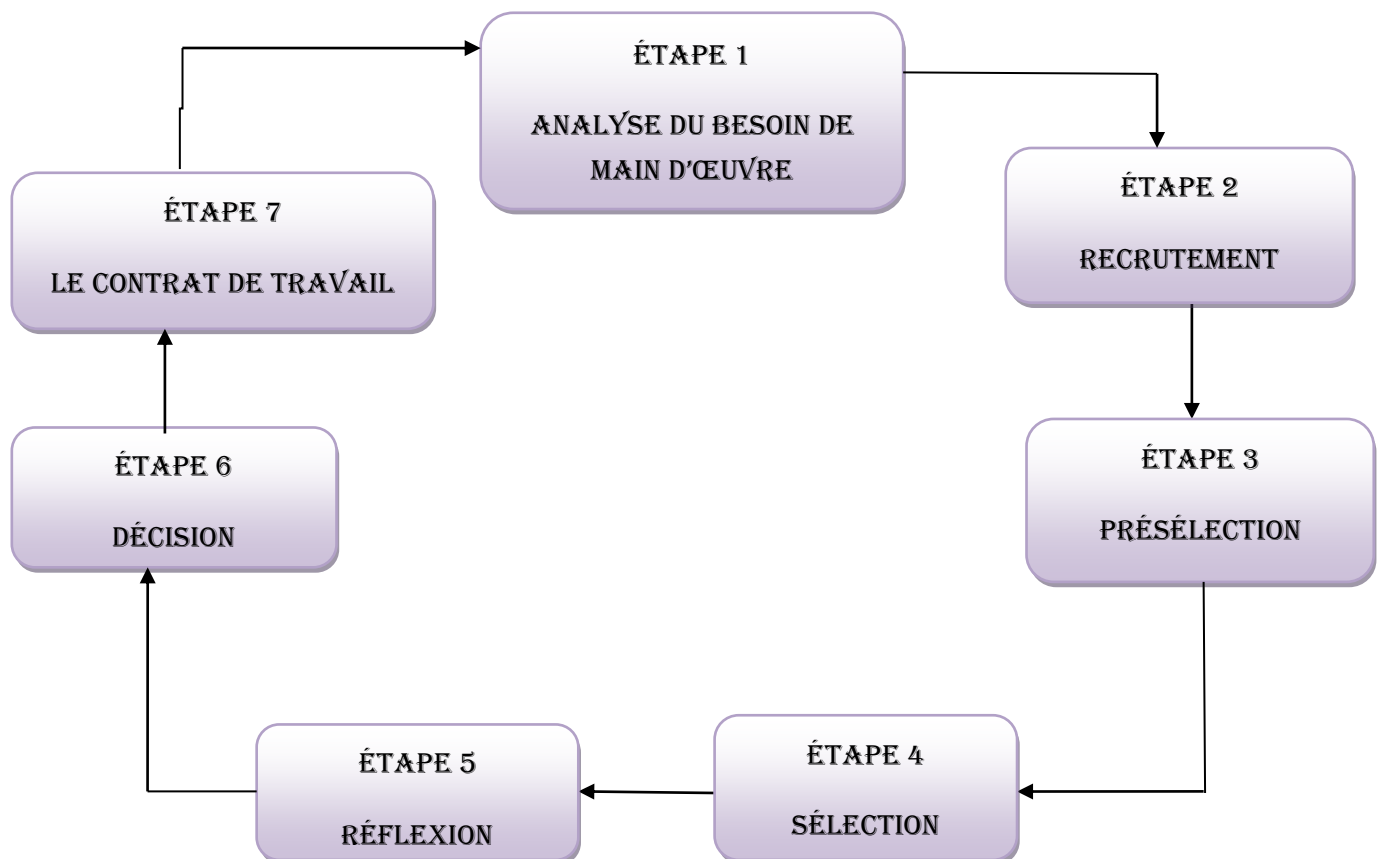
Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Le personnel, le rémunérer, le promouvoir et le former ;

- Le pouvoir disciplinaire, c'est sanctionner et licencier de manière disciplinaire.

Sans le lien de subordination, la relation de travail peut être une Relation commerciale soit avec un sous-traitant, soit avec une entreprise d'intérim.²¹

Figure 3 : Les étapes du recrutement.



Source : Elaborer par nous-mêmes à partir de nos différentes lectures

1.3.2 Modes de recrutement

Après l'étape du processus vient l'étape de choisir entre le recrutement interne ou externe.

²¹ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN, Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

1.3.2.1 Interne

L'organisation choisit le pouvoir à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Son choix offre plusieurs avantages d'ordres organisationnel et budgétaire comme, le délai de sélection plus court, moins de candidatures à travail, offre des opportunités, etc.

Le mode de recrutement interne a pour objet d'accorder des promotions fonctionnaires justifiants d'une expérience ou formation requise.

La promotion consiste dans la progression d'un fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade médiatement supérieur relevant de même corps ou corps immédiatement supérieure

Les promotions effectuent selon les modalités ci-après :

a. Sur titre

Ce mode de promotion est réservé aux fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis pour l'occupation d'un grade

b. Après une formation spécialisée

Formation spécialisée après innovation technologique ou apparition de nouvelles connaissances dans le domaine immédiatement supérieur à leur grade d'origine. Ce mode de promotion est réservé aux fonctionnaires ayant suivi une

c. Par voie d'examen ou test professionnels

C'est un mode de promotion qui permet aux fonctionnaires réunissant certaines conditions d'ancienneté de subir des épreuves écrites à caractère professionnel en vue d'accéder à un grade supérieur.

d. Par voie de promotion au choix

Elle s'effectue par voie d'inscription sur la liste d'aptitude après avis de la commission paritaire parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise (10ans dans le grade) » et sur la base des critères réglementaires

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par la voie d'inscription sur la liste d'aptitude.²²

²² Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 107.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

1.3.2.2 Externe

Si les besoins ne sont pas couverts en interne, elle fait recours au marché de travail pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes. Comme le recrutement interne, le recrutement externe a aussi de nombreux avantages, favorise le renouvellement des ressources humaines de nouvelles compétences,...

Dans le but d'acquérir de nouvelles recrues est possible d'opter recrutement externe et cela lorsque les compétences ne sont sans niveau de l'administration Parmi les modalités du recrutement externe on trouve :²³

a. Recrutement par voie de concoure

C'est la voie normale pour accéder à un emploi public car il s'agit de respecter certains principes fondamentaux tels que :

- Le principe d'égalité : le recrutement est ouvert à tous ceux qui répondent aux conditions d'accès.

-Le principe de transparence : toute vacance d'emploi doit être porté à la connaissance du public

-Le principe de mérite la sélection des meilleurs candidats de fora par voie de concours

Le concours se caractérise par la conjonction entre le nombre de places offertes et celui des candidats, classés en tête de liste à l'issue des résultats d'admission Pour être reçu au concours, le candidat doit avoir une note de 10/20 ou plus pour le concours sur épreuve.

En revanche, pour une admission définitive au concours, il faut être classe parmi les meilleurs dans la limite des places offertes et avoir subi avec succès l'épreuve orale dans certains cas.

On distingue deux types de concours

- **Les concours sur épreuve**

Le candidat aura à subir des différentes épreuves en relation avec le profil d'entrée recherche afin d'évaluer les connaissances et les aptitudes du postulant, est ouvert à tous les candidats

²³ Ordonnance06/03 portant statut général de la fonction publique article 80.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

- **Les concours sur titre**

Dans ce mode de recrutement, le candidat est chois, sur la base des diplômes, des qualifications professionnelles requises et selon les critères des élections réglementaires.

L'organisation du concours sur titre a lieu quand les postes exigent des connaissances techniques qui a pour but de constituer un nouveau corps ou encore attirer les gens dans des zones les plus difficiles à pourvoir tels que le sud du pays par exemple.

b. Le recrutement par voie directe

Le candidat peut être directement recrutés dans la fonction sans avoir à subir de concours.

L'ordonnance n° 66/133 au 02 juin 1966 a prévu ce mode de recrutement en raison du contexte de l'époque dans le but de pallier au manque cal de cadre actuellement, le recrutement direct a une autre signification car il vise à permettre l'accès direct aux diplômes issus de certains établissement, car ils ont subis une formation spécialisée ou adéquate qui répond précisément aux besoins de l'administration et qui leur permet d'être immédiatement opérationnels

En effet, ordonnance 06/03 maintenu de mode de recrutement « recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisé prévu par les statuts particuliers auprès d'établissements de formation habilités.

A titre exceptionnel, parmi les candidats remplissant les conditions de qualifications ou diplôme exigés soit pour la constitution d'un nouveau corps - Soit pour les besoins exceptionnels ou particuliers à certains corps.²⁴

1.3.3 Choisir entre recrutement interne et externe

Le choix du recrutement interne offre de nombreux avantages d'ordre organisationnel et budgétaire, mais il présente également quelques inconvénients qui sont autant d'atouts pour le recrutement.

²⁴ Instructions n° 08 du 15/08/2007 relatif aux critères de sélection des concours sur titre.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Tableau 1: Avantages et inconvénients du recrutement interne et externe

Avantages du recrutement externe	Avantages du recrutement interne
<p>-L'équilibre de la pyramide des âges</p> <p>-L'enrichissement du potentiel interne par rapport du sang nouveau, ce qui permet à l'administration de bénéficier des candidats externe potentiellement plus compétents et plus qualifiés</p> <p>-Croissance de l'effectif de l'administration.</p>	<p>-Plus économique sur le plan du coût de la publication.</p> <p>- Plus rapide ; présente un plus grand indice de validité et de sécurité</p> <p>- Une source puissante de motivation pour les employés - Bénéficie des investissements de l'administration dans la formation du personnel</p>
Inconvénients du recrutement externe.	Inconvénients du recrutement interne
<p>-Un retard dans la finalisation du recrutement ;</p> <p>-Un coût plus cher quant à la recherche des candidats :</p> <p>-Moins sûr que le recrutement interne ;</p> <p>-Il nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement de nouvelle recrue ;</p> <p>- Ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat.</p>	<p>Lorsque les précautions de transparence et objectivité ne sont pas dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit, donc démotivation Par ailleurs, au cas où le salarié recruté réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste une formation s'impose, entrain une perte de temps, et charges à supporter pour l'administration.</p>

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des différentes lectures effectuée.

2. Formation

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées ; elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnée.²⁵

Ces principales tâches sont :

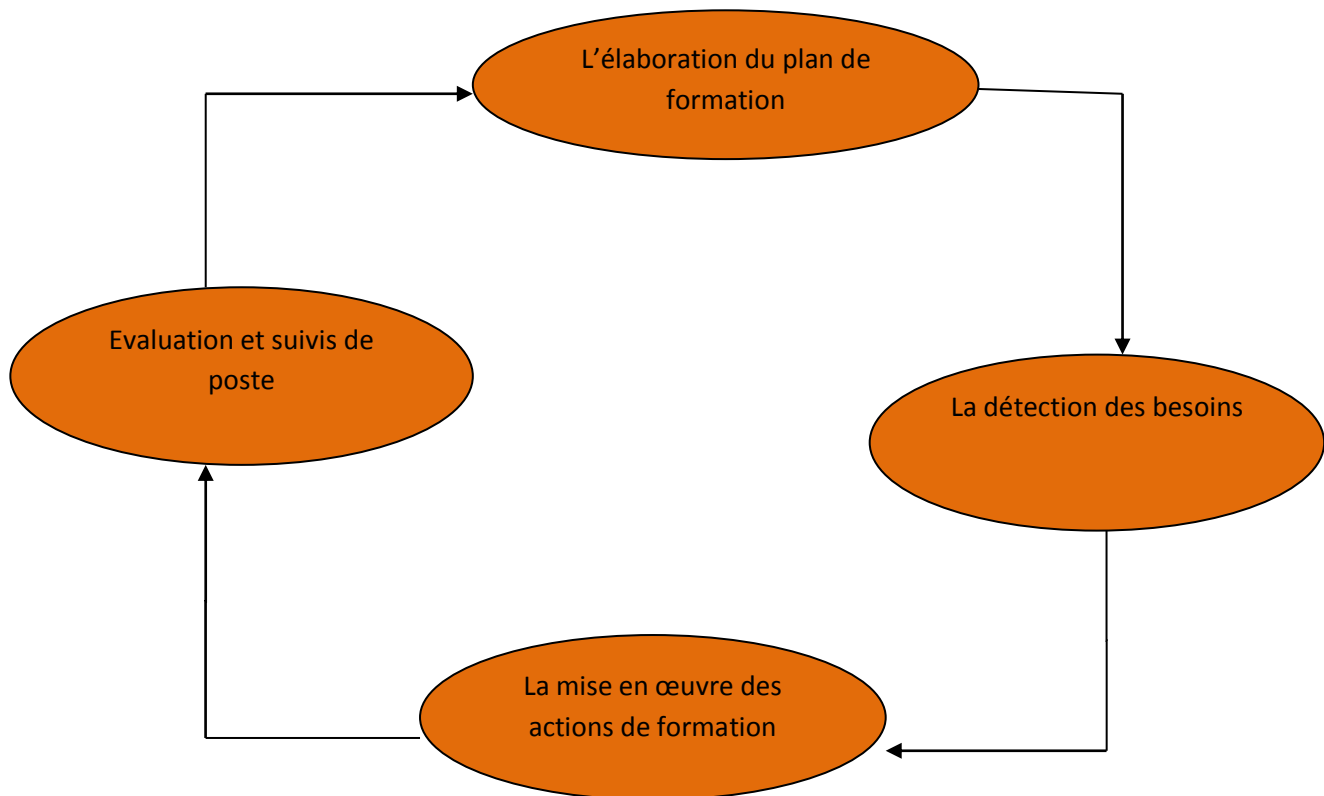
- l'élaboration du plan de formation

²⁵ Guide pratique pour la gestion des ressources humaines édition revue, corrigé et augmentée collectif EPBI 2013, page 110.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

- la détection des besoins
- la mise en œuvre des actions de formation
- l'évaluation des résultats.²⁶

Figure 3 : Cycle de la formation



Source : Pierre Jean, la formation dans l'entreprise industrielle et commerciale, édition Dunod, Paris 2008, page 50.

2.1 Types de formation

Il existe quatre types qui envisagent une formation dans des entreprises :

- **Formation « obligation »** : dans l'esprit des responsables c'est une simple obligation légale, équivalente à un impôt, une fois l'obligation satisfaite, la formation sert à distribuer des avantages individuels à des salariés. Cette approche est surtout présente dans les « PME, PMI » (selon l'entreprise évidemment).
- **Formation pactole** : consiste essentiellement à compter sur des financements externes rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion

²⁶Pierre Jean, la formation dans l'entreprise industrielle et commerciale, édition Dunod, Paris 2008, page 50

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

(licenciements, plans sociaux), l'entreprise cherche, surtout, à avoir des aides et à profiter des opportunités offertes par les politiques publiques.

- **Formation sécurité** : associée à une politique sociale forte, à destination des partenaires sociaux (syndicats) et des salariés. On retrouve des catalogues de stages distribués aux salariés, avec peu de choix de la part de l'encadrement. Dans ce cas, la formation est considérée comme un élément de paix sociale.
- **Formation développement** : intégrée dans une logique managériale d'ensemble, elle répond à des objectifs précis (réorganisation des structures, modification des comportements, formation managériale de l'encadrement). Elle s'inscrit dans une politique volontariste d'une gestion des ressources humaines adaptée aux besoins de l'organisation ainsi que sa stratégie.

2.2 Catégories d'action de formation

- **Entraînement** : Formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter ; cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail.
- **Apprentissage** : Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.
- **Formation sur le tas** : Formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches se familiarise avec différentes procédures et méthodes utilisées dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.
- **Formation professionnelle** : formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine spécifique.
- **Recyclage** : formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel d'un autre approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.
- **Formation lors de l'accueil** : processus permettant d'initier et de formaliser les nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, réglementation...). Elle touche tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

- **Perfectionnement** : formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchique plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.

2.3 Objectif de la formation

La formation joue un rôle très important soit pour le salarié soit pour l'entreprise :

Tableau 2: Objectifs de la formation

Pour le salarié	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• la promotion interne• la reconversion• l'enrichissement personnel	<ul style="list-style-type: none">• permettre aux entreprises de contribuer à la montée en compétences de ses salariés• accélérer ainsi le développement de l'entreprise

Source : PERETTI.J M. Ressources humaines. 10^{ème} édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002-2003, P105.

3. Promotion

« La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus important que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire²⁷»

La promotion peut être définie la décision d'affectation d'une personne a un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération supérieur et des conditions de travail plus attrayantes.²⁸

Elle est aussi « tout ce qui peut être considéré par un 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 majorité individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire.²⁹

²⁷ PERETTI.J M. Ressources humaines. 10^{ème} édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002-2003, P105.

²⁸ BOIS LONDELLE. HENRI. MAHI, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts, édition Economico. Paris, 1998, P 122.

²⁹LOUIS M. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Edition d'organisation, Paris, 1982, P141.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

3.1 Formes de promotion

- La promotion vers une autre catégorie d'emplois qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise.
- La promotion salariale, s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations.
- La promotion collective qui affecte l'ensemble des salariés du même établissement ou ayant la même qualification.

3.2 Objectifs de la promotion

Dans la politique de promotion, l'organisation vise la réalisation un ensemble d'objectifs à la fois organisationnelles. Ces objectifs s'énumèrent ainsi :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.³⁰

3.3 Types de promotion

Il existe quatre types de promotion

3.3.1 Promotion avec changement de poste

C'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voire changement de qualification, donc c'est la progression d'un salaire à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport du poste détenu.

³⁰MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982, P73.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

3.3.2 Promotion catégorielle

La progression d'un salaire à une catégorie à une autre. Exemple : un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.

3.3.3 Promotion dans la catégorie

Elle caractérise des évolutions hiérarchiquement, des individus dans l'organisation, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste. Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu.³¹

3.3.4 Promotion du salaire

Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

3.4 Importance de la promotion

La promotion peut :

Obliger les salariés à sortir d'une habitude professionnelle.

Constituer une importante source de motivation individuelle.

Favoriser enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

Contribuer en visant le meilleur ajustement possible des ressources et besoins à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.³²

3.5 Politique de la promotion

Chaque organisme opte (adopte) une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des cadres. Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste

³¹La gestion des carrières du personnel cas pratique : BEJAIA EMBALLAGE SPA Option : Sociologie du travail et des ressources humaines page 60.

³²SEKIOU. L et autres. Gestion des ressources humaines, 2eme édition, Edition DE BOECK, Québec, 1993, P 227.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

vacants donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment (préjudice) d'un recrutement externe des candidats³³ .

Selon Jean Marie PERETTI, il existe deux politiques de promotions ³⁴ :

3.5.1 Promotion au coup par coup

Elle ne se base (soubassement) ni sur une gestion prévisionnelle de l'emploi ni sur un système d'appréciation, autrement dit, elle n'est pas organisée. Elle se caractérise par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas, préciser le problème de la promotion ne se pose lorsqu'il y a vacance de poste.

Par exemple : quand j'ai un poste de niveau (N) est vacant (inoccupé), les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec le choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou diplôme.

3.5.2 Promotion de contrôle ou promotion organisée

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétence et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

En guise de conclusion, nous pouvons avancer que la gestion des carrières n'est qu'un ensemble d'étapes qui se constituent principalement du recrutement suivi par une formation et une promotion. Afin d'opérationnaliser notre approche, nous avons jugé utile de présenter notre démarche méthodologique relative à la méthode d'échantillonnage et d'analyse des données dans la section qui suit.

Section 2 : La méthodologie de la recherche

Le positionnement méthodologique est un préalable qui apporte un éclairage sur la stratégie de recherche. Comme le souligne plusieurs auteurs (Piaget, 1967; Bourdieu, 1992), la conduite de la méthode retenue permet de contrôler la démarche de la recherche, d'accroître la validité de la connaissance et de lui conférer un caractère cumulable.

³³ DOLA N Shimon et autre, psychologie sociale et comportement organisationnel, 2^{ème} édition Gaétan, 2002, P 463.

³⁴ PERETTI, Jean Marie, 8^{ème} édition op, cite, p 115.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Pour ce faire, nous allons présenter et illustrer l'intérêt des choix méthodologiques à l'usage d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité du deuxième point de la section deux du chapitre trois, à savoir : (1) Cadre méthodologique, (2) Recueil des données et processus d'échantillonnage et (3) discussion des résultats.

1. Cadre méthodologique

Dans ce présent point, nous allons traiter l'approche méthodologique et le processus de recueil des données.

1.1 Paradigme de recherche

Ce travail est influencé par le paradigme positiviste. D'une part, ce dernier consiste à traiter la relation entre les théories des relations humaines et les modalités de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise publique. Il nous a permis de poser des hypothèses que nous pourrions vérifier et valider par des méthodes quantitatives. Ce qui justifie une approche **déductive**, car nous cherchons à produire des conclusions au moyen d'une étude sur le terrain afin de les généraliser sur une catégorie de population cible qui partage des caractéristiques semblables. Ces conclusions donneront le fondement à partir duquel, des décisions et des choix stratégiques seront mis en œuvre. Grâce à cette approche, les entreprises publiques auront donc l'opportunité d'augmenter le niveau de la performance de son personnel notamment à travers une gestion efficace et rigoureuse de la carrière de ses employés.

1.2 Méthode de recherche

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un paradigme positiviste justifiant le choix d'une méthode quantitative à travers une enquête de terrain via un questionnaire.

1.2.1 Recherche quantitative : le questionnaire

La conception du questionnaire représente une étape cruciale qui détermine fortement la réussite d'un projet de recherche mené sur le terrain (De Singly, 2006). Le questionnaire est l'un des éléments essentiels de l'enquête et un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information très répandu (Gauthy-Senechal & Vandercammen, 2005, p. 198). Il sert à obtenir des informations indispensables à la recherche mais qui sont non disponibles. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population qu'on souhaite évaluer, à partir de questions déclinées en fonction de la problématique (De Singly, 2006).

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Dans notre contexte, le questionnaire a pour mission de déceler la perception des employés de l'entreprise publique Domaine de la wilaya de Tizi-Ouzou concernant la politique de gestion des carrières et voir si leur niveau de satisfaction.

1.2.2 Fonctions et architecture du questionnaire

Le questionnaire était structuré comme suit :

-Les informations d'ordre : Il s'agit des informations que nous avons placées en tête du questionnaire portant sur le numéro du questionnaire, nom de l'enquêteur, site d'enquête, etc.

-Le corps du questionnaire : concerne les informations de perception.

-Les informations sociodémographiques : permettent de confirmer ou d'infirmer la représentativité démographique de l'échantillon interrogé et d'effectuer des tris croisés sur la base de l'âge, le sexe et les catégories socioprofessionnelles, placées à la fin du questionnaire.

1.2.3 Mode d'administration du questionnaire

Une fois la première version du questionnaire est élaborée, nous avons effectué un pré-test pour mettre à l'épreuve la forme des questions et vérifier la compréhension des répondants et la pertinence des réponses. Pour la présente recherche, le pré-test des deux questionnaires a été effectué au niveau d'un échantillon de 65 employés et cela afin de :

-Définir le taux de réponse ;

-Vérifier la compréhension des questions et la pertinence des réponses ;

Nous avons fait appel aux questions de type fermé où le répondant doit choisir une réponse parmi plusieurs. Il est plus rapide et pratique de formuler la question sous ce procédé plutôt que de laisser le répondant chercher la réponse de lui-même.

Nous avons également utilisé l'échelle de LIKERT afin de comparer les niveaux de perception, et de pouvoir évaluer l'importance de ces facteurs d'autre part.

Les questionnaires ont été rédigés en langue française. Les personnes qui ont trouvé des difficultés dans la compréhension des questions, ont été assistées durant toute la durée de l'entretien.

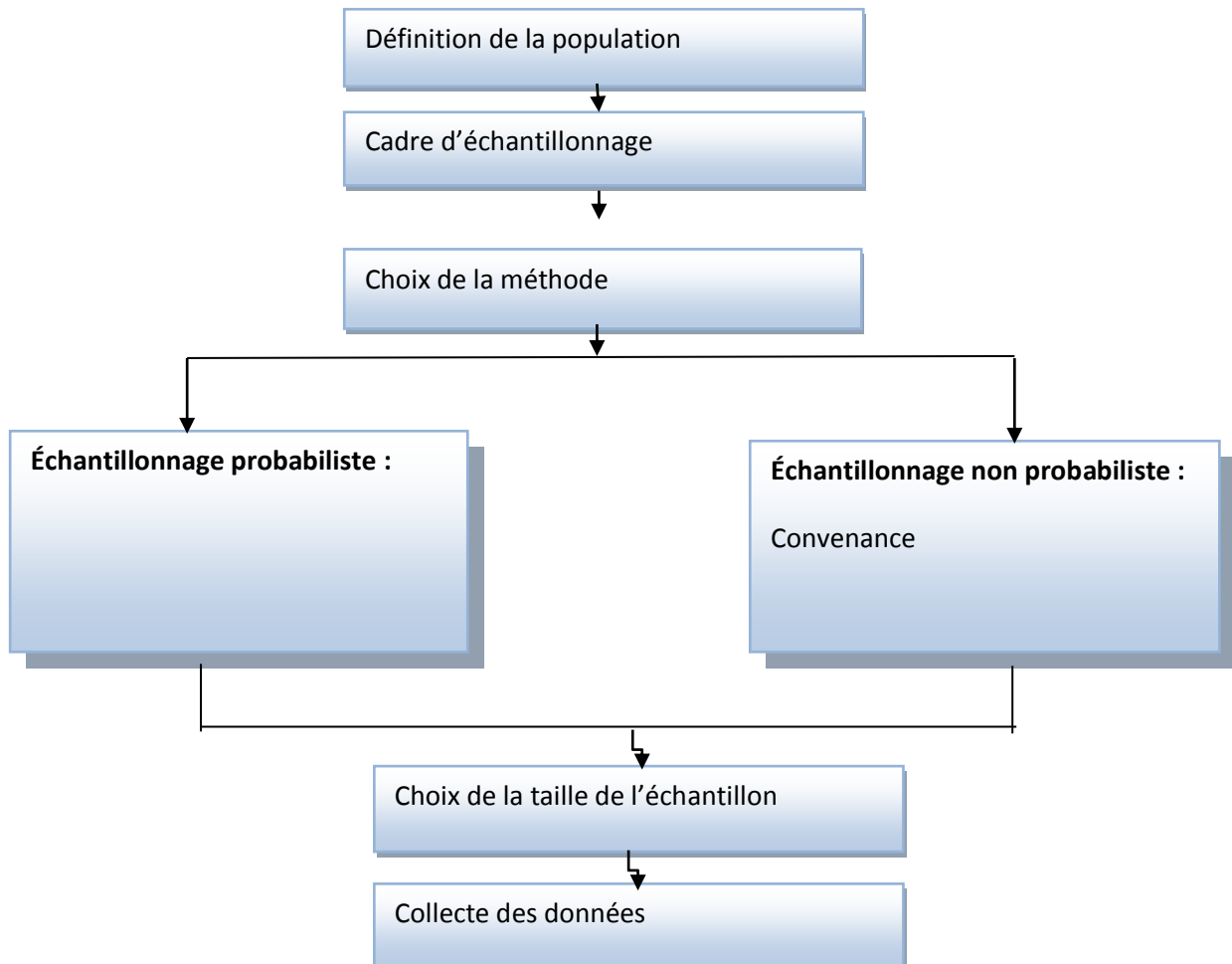
1.3 Processus d'échantillonnage

L'échantillon comme une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux d'un problème. Un processus d'échantillonnage composé de cinq étapes ayant pour

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

objectif de présenter les caractéristiques de l'échantillonnage réalisé dans le cadre de la recherche. Ces étapes sont énumérées dans la figure ci-dessous.

Figure 4: Processus d'échantillonnage



Source : (Dubois & Jolibert, 1989, p. 145)

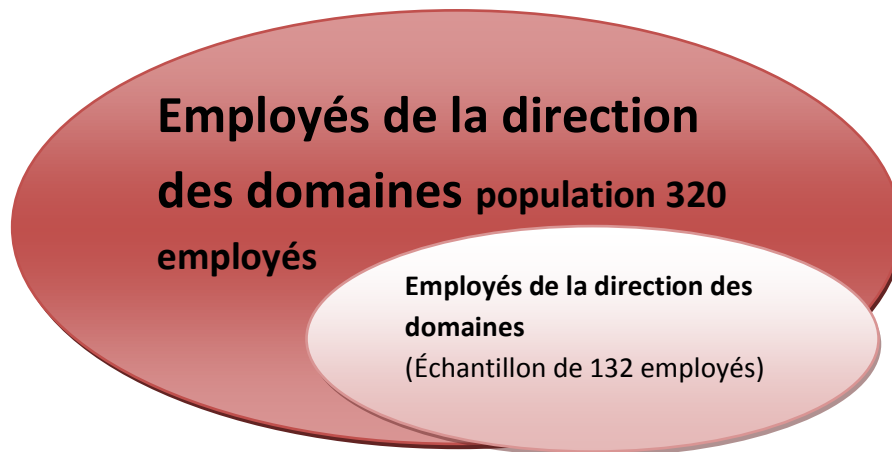
La définition de l'échantillon s'avère alors d'une importance centrale, car le type de l'échantillon retenu va guider et encadrer les résultats.

1.3.1 Définition de la population

La population cible correspond à l'ensemble des individus pour lesquels on souhaite recueillir des informations et sur lesquels portent les conclusions de l'étude (Dubois & Jolibert, 1989). Pour ce qui concerne notre travail, la population est constituée des employés de la direction des domaines.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Figure 5: Population statistique de la recherche



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous constatons bien que l'enquête ne peut pas porter sur l'ensemble de la population cible. A cet effet, nous avons défini un échantillon représentatif composé de 132 employés.

1.3.2 Sélection d'une technique d'échantillonnage

Le choix d'une technique d'échantillonnage est déterminant pour la réussite d'un travail scientifique.

Dans notre recherche, la technique d'échantillonnage utilisée, concernant le calcul de la taille de l'échantillon de la population cible a été non-probabiliste, pour laquelle nous avons choisi un échantillon de convenance. Le choix de ce type d'échantillon a été dicté par plusieurs paramètres qui comprennent notamment : le gain de temps, d'effort, de dépenses et l'utilisation de ce type d'échantillonnage dans la majorité des études ayant des similitudes avec la nôtre. Toutes les personnes de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon. On procède au tirage au sort (tirage au sort systématique sur la liste des individus ou utilisation des tables de nombre au hasard).

2. Recueil des données

L'objectif de l'analyse multi variée est d'étudier les interrelations entre plusieurs variables figurant dans une base des données et, si possible, d'en généraliser les conclusions par inférence statistique. Pour effectuer notre recherche, nous avons utilisé une multitude de tests et d'indices statistiques.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

2.1 Tests des échelles de mesure

L'analyse des données est une activité scientifique qui s'imbrique au sein de la démarche méthodologique d'une recherche. La première étape du travail concerne la construction des variables théoriques du modèle. Ces variables vont faire objet de tests de fiabilité et validité avant d'établir les relations causales.

2.1.1 Analyse en composantes principales (ACP)

L'étude d'une ACP nous permet de :

- Définir une structure des échelles de mesure ;
- Concevoir et raffiner les instruments de mesure (test psychométriques) ;
- Condenser les items en un nombre restreint de facteurs.

La rotation des facteurs permet d'identifier des groupes de variables fortement liées les unes aux autres. Cette technique fait en sorte que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur. Pour élaborer une telle rotation, nous avons utilisé la méthode **Varimax** (une orientation orthogonale qui minimise le nombre de variables ayant une forte corrélation sur chaque facteur).

2.1.2 Test de KMO et Bartlett

La lecture du test KMO se fait de la façon suivante :

- *0.90 et plus= très grande validité ;
- *0.89 à 0.80= grande validité ;
- *0.79 à 0.70= validité moyenne ;
- *0.69 à 0.60= validité faible ;
- *0.59 à 0.50=validité au seuil limite ;
- *0.49 et moins= invalide.

Le test de sphéricité de Bartlett permet de juger de l'inégalité des racines latentes, c'est-à-dire de l'absence significative de sphéricité du modèle mentionné.

- H0 : la matrice de corrélation est égale à une matrice identité.
- H1 : la matrice de corrélation n'est pas égale à une matrice identité.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Dans le cas où la signification du test est ≤ 0.05 , l'hypothèse H0 est rejetée et l'hypothèse H1 est acceptée avec une possibilité de poursuivre l'étude des composantes principales.

2.1.3 Méthodes d'estimation de cohérence interne et de validité des échelles

Un instrument de mesure est dit fiable si la mesure obtenue est proche de la vraie valeur, autrement dit son utilisation répétée dans les mêmes circonstances donne les mêmes résultats.

Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure : la fiabilité des échelles de mesure, la validité de l'échelle et la validité du construit.

-La fiabilité des échelles de mesure : traditionnellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée en utilisant l'Alpha de Cronbach qui a pour objectif de mesurer la cohérence interne des items constituant une échelle de mesure :

< 0,60 : insuffisant ;

Entre 0,6 et 0,65 : faible ;

Entre 0,65 et 0,7 : minimum acceptable ;

Entre 0,7 et 0,8 : Bon

Entre 0,8 et 0,9 : très bon

>0,9 : considérer la réduction du nombre d'items.

-La validité convergente : met en relation les items de chaque dimension avec elle-même. Elle nous permet de vérifier la fiabilité des échelles de mesure.

2.2 Tests des hypothèses de recherche

Il existe une pluralité de modèles scientifiques, ce qui rend difficile tout discours globalisant. On peut toutefois en distinguer au moins trois traits distinctifs.

2.2.1 Modèles d'équations structurelles

Elles permettent de considérer de manière simultanée une série d'équations de régressions multiples, séparées mais interdépendantes. Ces techniques sont donc adaptées, lorsque le modèle de causalité présente un réseau complexe de relations entre plusieurs variables exogènes et endogènes, ou « chemins de causalité ».

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Le modèle structurel est composé d'un système d'équations linéaires représentant le réseau des relations entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Le système d'équations structurelles prend la forme suivante :

$$\eta = B\eta + \Gamma \xi + \zeta \quad (1)$$

Où :

- $\eta' = (\eta_1, \eta_2 \dots \eta_m)$ et $\xi' = (\xi_1, \xi_2 \dots \xi_n)$ sont les vecteurs des variables latentes endogènes et exogènes ;

- $\zeta' = (\zeta_1, \zeta_2 \dots \zeta_m)$ est le vecteur des termes d'erreur ;

- B et Γ sont les matrices des coefficients de régression β et γ modélisant respectivement les relations directes entre les variables η et les relations directes des variables ξ sur les variables η .

2.2.2 Régression multiple

La régression linéaire multiple généralise l'approche adoptée dans la régression linéaire simple. Le principe est le suivant : une variable dépendante (Y_i) est interprétée selon une relation linéaire en fonction d'une variable indépendante (X_i) et d'un terme d'erreur (ϵ_i).

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

Dans la régression multiple, le nombre de variables indépendantes est supérieur ou égal à 2 mais inférieur au nombre d'observations.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} \dots \dots \dots \beta_k X_{ki} + \epsilon_i$$

Avec $k < n$

2.3 Objectif de choix de thème

Notre choix pour ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des carrières.
- Mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie et faire face aux aléas du terrain.
- Comprendre le processus de fonctionnement du service ressources humaines au sein de la direction des DOMAINES.
- Comprendre les pratiques impliquées par la direction des DOMAINES pour la gestion des carrières du personnel.

Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir l'applicabilité de la gestion des carrières à travers trois principales étapes, il s'agit du recrutement qui représente la phase de la prise des fonctions, elle peut être interne ou bien externe. La formation qui est une étape cruciale pour la réussite de la phase précédente, elle peut être aussi interne ou externe. Enfin, la promotion qui constitue une source de motivation et une suite logique de l'évolution dans la carrière professionnelle.

Nous allons voir dans le chapitre trois comment la gestion des carrières est définie au sein de l'entreprise publique les Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou, et voir comment la motivation peut contribuer à une bonne gestion de celle-ci.

CHAPITRE III :

DIRECTION DES DOMAINES ET SA POLITIQUE DE GESTION DES CARRIÈRES

Chapitre III : Direction des Domaines et sa politique de gestion des carrières

Introduction

Ce présent chapitre a comme objet d'exposer la démarche méthodologique adoptée pour tester les hypothèses de notre travail. Pour ce faire, nous avons décomposé ce chapitre en deux sections :

La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil qui la direction des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La deuxième section est destinée à présenter les différents aspects méthodologiques de notre recherche. Elle détaillera la méthodologie employée dans l'analyse de notre étude. Mais aussi, de donner un aperçu général de toutes les étapes menant aux résultats projetés. Nous reviendrons entre autre, sur la sélection des variables, la taille de l'échantillon et de la méthode de l'échantillonnage, de la méthodologie, de l'instrument de recherche et des objectifs qui seront discutés.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la direction des domaines

La présentation de l'entreprise d'accueil paraît importante avant le traitement des données de l'enquête. A cet effet, nous avons jugé utile de déterminer l'organigramme de la direction des domaines, sa structure organisationnelle et l'applicabilité de la gestion des carrières au sein de cet établissement.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

La direction des domaines est une entreprise publique qui se situe au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

1.1 Définition de la direction des domaines

L'Etat à l'instar des collectivités publiques possèdent des biens immobiliers qui forment le domaine de l'Etat et qui se divise en deux masses : le domaine public et le domaine privé.

La gestion des biens formant le domaine public de l'Etat est confiée à des service ou organismes affectataires, les biens relevant du domaine privé de l'Etat sont gérés par l'Administration des Domaines.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

L'Administration Domaniale et Foncière joue un rôle majeur sur le plan socio-économique dans notre pays du fait qu'elle agit en tant qu'expert et notaire de l'Etat en matière d'opérations foncières et immobilières.

1.2 Historique de la direction des domaines

La situation de grande confusion du patrimoine foncier a une origine historique et est née de la confiscation des terres aux autochtones par le système colonial pour absence de titres et par l'élimination systématique des règles foncières issues du droit musulman et du droit coutumier local.

Ces dépossession se sont faites aux moyens d'expropriations, de cantonnements et de séquestres, entre autres mesures draconiennes. En effet, les opérations administratives ont été initiées à la faveur de l'ordonnance de 1844 suivie de celle de 1846 et de la Loi du 16 janvier 1851. Les opérations de cadastre lancées par la France coloniale dès 1873 au moyen , notamment de la Loi Warnier n'ont touché que les agglomérations urbaines avec leurs périphériques ainsi que certaines zones à terres riches ou régions jugées (utiles) dans le but d'assurer une sécurité totale aux nouveaux détenteurs de biens immobiliers et de confronter les colons , immigrants étrangers , dans leur droit de propriété » sur des terrains spoliés .

Nous imaginons très bien la superficie des espaces non titrés , échus à nos compatriotes brimés , dépossédés et reclus , particulièrement dans les zones montagneuses de KABYLIE , du ZACCAR , de l'OUARESENIS , des AURES Où les terrains sont accidentés, fortement morcelés et aux limites imprécises et / ou non apparentes.

1.3 Missions de la direction des domaines

- Représentation de l'Etat devant les juridictions lorsque les instances portent sur un bien du domaine de l'Etat
- Valorisation et sauvegarde des biens de l'Etat et contrôle des conditions de leur utilisation ;
- Gestion des biens dépendant du domaine privé de l'Etat,
- Inventaire général des biens domaniaux et tenue des sommiers de consistance y afférents
- Concours juridiques aux services publics de l'Etat et des collectivités locales en matière de réalisation d'opérations immobilières

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- Rédaction et conservation des actes d'acquisition, de vente, de concession et de localisation portant sur les immeubles et fonds de commerce appartenant à l'Etat ;
- Expert immobilier public (avis domanial sur le prix en matière d'acquisition, de cession, de location et d'expropriation, poursuivies par les services et organismes publics) ;
- Réalisations d'opérations immobilières (cession des biens de l'Etat, liquidation des entreprises publiques dissoutes) ;
- Réalisation des ventes mobilières et immobilières ;
- Recouvrement des produits domaniaux

1.4 Organisation administrative de la direction des domaines Présentation de la direction des domaines

La direction des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou est structurée de la façon suivante.

1.4.1 La direction

La direction des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou comprend, sous l'autorité du directeur de wilaya, quatre services.

Elle est chargée, entre autres activités

- De procéder à la rédaction des actes relatifs aux opérations immobilières domaniales ;
- D'assurer la gestion des biens et successions vacants ou en déshérence et séquestres ;
- De procéder à l'étude des opérations de ventes immobilières et de fonds de commerce, au niveau local, d'en suivre l'évolution et d'en dresser rapports et analyses techniques ;
- D'instruire les requêtes relatives aux opérations domaniales et de suivre les affaires contentieuses portées devant les cours et les tribunaux ;
- D'analyser périodiquement l'activité de ces services, d'en dresser synthèse et d'en faire communication aux autorités hiérarchiques ;

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- D'assurer la gestion des crédits qui lui sont délégués et des personnels des services extérieurs des domaines et de la conservation foncière exerçant dans la wilaya.

1.4.2 Le secrétariat

Il est rattaché au cabinet du directeur des domaines de la wilaya et est chargé entre autres tâches :

- De détenir, d'assurer la garde et d'utiliser les différents sceaux opposables sur le courrier de la direction,
- De veiller à la tenue d'un chrono de tout le courrier envoyé par les différents services et bureaux de la direction,
- De l'accueil des visiteurs qui sollicitent une entrevue avec le directeur des domaines,
- De l'orientation des visiteurs vers les différents services et / ou bureaux
- De la réception des communications téléphoniques émanant de l'extérieur et destinées au directeur.

1.4.3 Les services

1.4.3.1 Service des Opérations Domaniales

Est chargé notamment :

- D'organiser la mise en œuvre des opérations relatives à l'inventaire, à la protection et à la gestion des biens domaniaux ;
- D'assurer la gestion des biens successions vacants ou en déshérence et des séquestres.

Ce service se compose en trois (03) bureaux :

-Le bureau de la Gestion Domaniale et du tableau général des immeubles du domaine national est chargé de

- De l'application de la réglementation domaniale ;
- D'assurer la gestion des biens et successions vacants ou en déshérence et des séquestres ;
- De la gestion. De la mise en produits et de l'aliénation des biens domaines privés de l'état.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- De procéder au récolement des objets mobilier domaniaux ;
- De la tenue et de la mise à jour de l'inventaire des objets mobiliers ;
- D'organiser la mise en œuvre des opérations relatives à l'inventaire des biens domaniaux
- De la tenue et de la révision du tableau général des propriétés publiques ;
- D'émettre toute proposition utile en matière de renfort des sommiers de consistance et de tout registre relatif à l'inventaire des biens domaniaux

-Le bureau du suivi des recouvrements et des vérifications est charger de :

- de suivre l'évolution du recouvrement des produits et revenus du domaine national ;
- de l'émission de titre de recouvrement des produits domaniaux ;
- de suivre les ventes mobilières ;
- de mettre en œuvre les programmes de contrôle et d'inspection des services établis en relation avec l'inspection régionale ;
- de procéder au contrôle de la régularité des opérations comptables inhérentes au recouvrement des produits domaniaux ;
- de procéder aux opérations de contrôle in situ des évaluations et expertises domaniales ;
- de s'assurer de la régularité des ventes domaniales ;
- de vérifier la régularité et l'exactitude des mentions et écritures portées sur les documents et registres comptables, les sommiers de consistances et autres états relatifs à l'inventaire mobilier et immobilier ;
- de s'assurer de la bonne tenue et mise à jour des registres sommiers et documents susvisés ;
- de rendre compte au Directeur des Domaines des résultats de ses investigations.

1.4.3.2 Service de l'Administration Générale et des Moyens

Le service de l'administration générale et des moyens, conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article 8 du décret exécutif n° 91-65 du 2 mars 1991, susvisé, est chargé notamment:

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

1) Au niveau de toutes les directions des domaines de wilaya sauf la direction des domaines « Est de la wilaya d'Alger », la direction des domaines « Ouest de la wilaya d'Alger », la direction des domaines « Est de la wilaya d'Oran », et la direction des domaines « Est de la wilaya de Constantine ».

-d'assurer la gestion des crédits qui lui sont délégués, et les crédits et les moyens indispensable à l'exercice des tâches de la direction de la conservation foncière ;

-d'assurer la gestion des personnels des services extérieurs des domaines qui dépendent de sa compétence territoriale et des personnels des services de la conservation foncière exerçant dans toute la wilaya.

2) Au niveau de la direction des domaines « Est de la wilaya d'Alger », la direction des domaines « Ouest de la wilaya d'Alger », la direction des domaines « Est de la wilaya de Oran », et la direction des domaines « Est de la wilaya de Constantine »

-d'assurer la gestion des crédits qui lui sont délégués, et les moyens nécessaires à l'exercice de ses tâches ;

- d'assurer la gestion des personnels des services des domaines qui dépendent de sa compétence territoriale

Ce service comprend deux (02) bureaux :

- Le bureau des Personnels et du Perfectionnement

Le bureau des personnels et du perfectionnement, en respectant les dispositions de l'article 11 ci-dessus, est chargé notamment :

- de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage des personnels ;
 - de la gestion de toutes les opérations relatives à la situation administrative des personnels gérés ;
 - de tenir à jour les fichiers et tableaux des effectifs des personnels gérés ;
 - d'établir pour chaque exercice, les prévisions de postes budgétaires indispensables au bon fonctionnement des services gérés.
- Le bureau des Opérations Budgétaires, des Moyens, de la Documentation et des Archives. Le bureau des opérations budgétaires, des moyens, de la documentation et

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

des archives, en respectant les dispositions de l'article 11 ci-dessus, est chargé notamment :

- d'évaluer les besoins en moyens matériels, techniques et financiers et de répartir de façon optimale les moyens affectés,
- de la préparation et de la notification des éléments servant à l'élaboration du budget ;
- de procéder aux engagements des dépenses sur les crédits qui lui sont délégués au titre de la gestion des opérations d'équipement et de fonctionnement, d'en assurer la liquidation et d'établir les mandats y afférents
- de tenir la comptabilité des engagements, des mandatements et des paiements effectués sur des crédits ;
- de préparer et d'établir les marchés concernant les services gérés, de procéder à leur engagement et de suivre leur exécution, conformément à la réglementation en vigueur ;
- de recueillir et d'exploiter l'ensemble des données statistiques concernant le secteur ; de l'établissement des situations d'ordre statistique ;
- de dresser la synthèse et de proposer les mesures adéquates ;
- de collecter toutes informations nécessaires à la préparation des bilans et synthèses ;
- de constituer et d'organiser le fond documentaire de la direction des domaines ;
- de préparer et de suivre en collaboration avec les services concernés les opérations de classement et d'expédition des documents destinés aux archives.

1.4.3.3 Service des Expertises et des Evaluations Domaniales

Ce services est chargé notamment de :

- D'organiser et de mettre en œuvre les opérations d'évaluation immobilières, mobilières et des fonds de commerce portant sur les biens domaniaux ou sur ceux dont l'acquisition et la prise à bail sont poursuivies par les administrations publiques de l'Etat
- De procéder à l'étude des opérations de ventes immobilières et de fonds de commerce, au niveau local d'en suivre l'évolution et d'en dresser rapports et analyses techniques

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Ce service est Organisé en deux (02) bureaux :

- Le bureau des Evaluations Domaniales ;

Le bureau des évaluations domaniales est chargé notamment :

- d'organiser et de mettre en œuvre les opérations d'évaluations immobilières, mobilières et des fonds de commerce portant sur les biens domaniaux ou sur ceux dont l'acquisition et la prise à bail sont poursuivies par les administrations publiques de l'Etat,
- de la participation à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique ;
- de la délivrance de l'avis préalable, en matière d'opérations immobilières réalisées par les services et organismes publics.
- du contrôle des opérations d'évaluation.
- Le bureau des Etudes du marché immobilier et de la Synthèse.

Est chargé notamment :

- de procéder à l'étude des opérations de ventes immobilières et de fonds de commerce, au niveau local, d'en suivre l'évolution et d'en dresser rapports et analyses techniques ;
- de la tenue du fichier local des évaluations et expertises ;
- de procéder à l'exploitation statistique des opérations d'évaluation immobilière, réalisées au niveau local, d'en dresser le bilan et de faire communiquer à la structure concernée.

1.4.3.4 Service des Actes et Contentieux

Est chargé notamment :

- d'instruire en collaboration avec les autres services de la direction et les instances compétentes, tous les dossiers relatifs à l'élaboration des actes administratifs ;
- d'instruire les recours administratifs, et de suivre les affaires contentieuses portées devant les tribunaux et les cours et les tribunaux administratives

Ce service est Organisé en deux (02) bureaux :

- Le bureau des Actes Administratifs :

Est charger notamment

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- d'instruire en collaboration avec les autres services de la direction et les instances compétentes, tous les dossiers relatifs à l'élaboration des actes administratifs ;
 - de procéder à la rédaction des actes relatifs aux opérations immobilières domaniales, et à la conservation des minutes y afférentes ;
 - de dresser un bilan périodique des actes administratifs rédigés.
- Le bureau du Contentieux domanial :

Est chargé notamment

- d'instruire des réclamations et recours administratifs et de leur réserver un traitement adéquat ;
- de contrôler et de suivre toutes les actions en justice visant à défendre les intérêts de l'Etat, qui relèvent de sa compétence ;
- de suivre toutes les affaires contentieuses portées à l'encontre de l'administration des domaines, devant les tribunaux et les cours et les tribunaux administratifs, et ce par la préparation et l'enregistrement des mémoires en réponse appropriée ;
- de veiller au retrait des jugements et arrêts rendus dans les affaires contentieuses qui ont été suivis ;
- de suivre l'exécution des jugements et des arrêts rendus ;
- de dresser un bilan périodique des affaires contentieuses, et des jugements et arrêts rendus, et de le communiquer à l'administration centrale.

1.4.4 Les inspections

Au nombre de sept (07) elles se trouvent implantées dans les d'airâtes de Tizi Ouzou, Draa - Ben - Kheda, Draa - El - Mizan, Boghni, Larbaa - Nath - Irathen, Azazga et Tizirt et ont un rayonnement sur plusieurs circonscriptions administratives et communes de la wilaya de Tizi - Ouzou.

Elles servent à rapprocher l'administration des domaines des citoyens et à assurer une gestion de proximité des biens de l'Etat. Elles sont régies par « **l'arrêté du 09 octobre 1991 portant désignation des inspections des domaines et fixant les circonstances.** »

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

2. Pratiques de la gestion des carrières au sein de la (direction des DOMAINE de la wilaya de Tizi-Ouzou).

Dans cette partie nous allons présenter les différentes pratiques de la gestion des carrières qui sont effectuées dans l'organisation des Domaines de la wilaya de Tizi Ouzou

2.1 Recrutement

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'administration publique, car il a un impact positif sur la performance.

Au niveau de cette direction des Domaines de la wilaya de Tizi Ouzou, le recrutement est géré par la direction de la fonction publique qui a pour rôle de contrôler la gestion des ressources humaines dans toutes les administrations publiques de l'Etat.

L'inspection de la fonction publique définit chaque année dans un plan de gestion des ressources humaines, le besoin des différentes administrations publiques en recrutement d'employés.

2.1.1 La direction de la fonction publique de la wilaya de Tizi-Ouzou et la direction des domaines

L'inspection de la fonction publique communique à la direction Domaines le besoin en recrutement d'employés qui se traduit par le besoin en postes. Une fois les postes budgétaires sont approuvés, le lancement des avis de recrutement au sein de différentes administrations peut avoir lieu. La direction de la fonction publique affiche sur leur site internet tous les concours de recrutement dans les administrations publiques.

2.1.1.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans cette partie nous nous sommes intéressés à connaître les employés d'une manière plus détaillée, nous avons, à cet effet, recensés les employés selon les critères suivantes.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 3: La répartition selon le sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Masculin	117	37%
Féminin	205	63%
Total	322	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

La direction des domaines contient un effectif de 322 réparti entre 37% d'hommes et 63% de femmes. Chose qui peut être expliquée par la dominance féminine dans cette organisation.

Tableau 4: Répartition des employés des Domaine selon l'âge

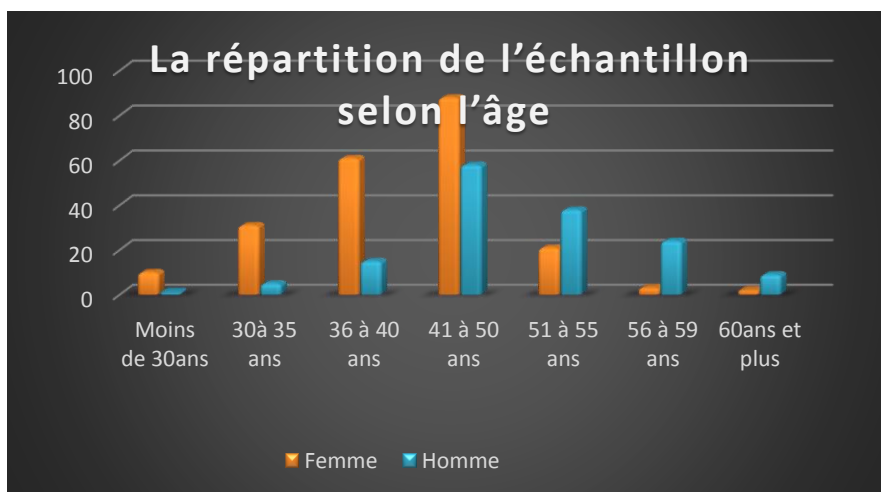
Age	Femme		Homme	
	fréquence	pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30ans	10	6%	1	1%
30à 35 ans	34	16%	05	1%
36 à 40 ans	61	28%	15	10%
41 à 50 ans	88	40%	58	39%
51 à 55 ans	21	10%	38	25%
56 à 59ans	03	1%	24	16%
60ans et plus	02	1%	09	6%
Total	219	100%	150	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Nous remarquons que le taux le plus élevé du côté des femmes est celui de la tranche qui se situe entre (41-50) ans, avec 40% contre 28% pour la tranche d'âge entre (36 et 40) ans, et de 16% pour la tranche d'âge(30à35) ans, de 1% pour les tranche d'âge de (56 à 60) ans et nous avons 6% pour la catégorie des moins de 30ans,

Et du côté masculin nous remarquons que le taux élevé est celui de la tranche qui se situe entre (41 à 50) ans avec un taux de 39% et cela contre 25% pour la tranche d'âge de (51 à 55) et de 16% pour la tranche d'âge de (56 à 59) et de 10% pour ce qui est de la tranche d'âge de (36 à 40) et puis ce qui ont l'âge entre 60 ans et pus y'a que 6% au finale y'a que 1%

Graphe 1: Répartition des employés des Domaines selon l'âge



Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

2.1.1.2 La gestion prévisionnelle au sein de la direction des domaines

La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines consacrée à travers un plan annuel de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de la formation et de perfectionnement.

A l'issue de chaque année budgétaire tous les postes vacants libérés suite à un départ (démission, retraite révocation, décès libération) sont maintenus au cours de l'année ou reconvertis

a. La détermination des besoins

Pour déterminer leurs besoins, les responsables des ressources humaines de la direction des domaines suivent les étapes suivantes :

b. Analyse de l'effectif existant

Les responsables des ressources humaines de la direction des domaines ont analysé l'effectif actuel en évaluant les compétences et la mobilité du personnel en place.

Il est possible d'identifier les fonctionnaires qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui après une formation appropriée seraient en mesure d'y répondre

Pour répondre aux besoins des services en matière d'effectif il convient d'identifier les compétences ainsi que les aptitudes à développer pour pouvoir inscrire un programme de

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

formation ou de recrutement nécessaire au meilleur fonctionnement des service en procédant par des affectations par spécialisation.

c. Analyse de l'écart

Lorsque les responsables des ressources humaines de la direction des domaines ont clairement identifié les besoins et les compétences disponibles des précédents à leur comparaison pour déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

d. L'expression des besoins et d'étude de poste

En va développer deux pions l'expression des besoins et l'étude de poste

- **L'expression des besoins**

La première étape consiste à identifier une ouverture de postes budgétaire au sein de la Direction des Domaines, basées sur identification des besoins sur proposition élaborée par les services charges de la gestion des ressources humaines. Le responsable des personnels joue un rôle important et prépondérant dans cette étape.

Aucune création d'emploi ne peut intervenir si les crédits ne sont pas disponibles sur le budget de fonctionnement la vacance de l'emploi doit être régulièrement déclarée à la fonction publique.

- **L'étude de poste**

Une fois les postes vacants sont identifiés, les responsables des ressources humaines (chef de personnel) doivent fournir une situation des effectifs arrêtée au 31/12 de l'année considérée.

2.1.2 Le choix du mode de recrutement

Selon la nature du poste et les critères d'emploi, le responsable du personnel en accord avec les représentants des commissions paritaires compétentes à l'égard du dispositif du choix du mode de recrutement interne ou externe.

2.1.2.1 Le recrutement interne

Ce mode de recrutement est retenu et lancé à l'intention des travailleurs remplissant les conditions, d'ancienneté notamment et qui constitue un avantage certain soit :

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- Son faible coût pour la direction des domaines.
- Facilité d'intégration du fonctionnaire
- C'est un facteur de motivation pour le fonctionnaire

Les postes vacants sont portés à la connaissance des fonctionnaires par voie d'affichage sur les lieux de travail de la Direction des Domaines et de ses services extérieurs.

2.1.2.2 Le recrutement externe

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de la direction des domaines, celle-ci à la possibilité d'opter vers le recrutement externe.

Ce dernier permet d'apporter de nouveaux collaborateurs avec de nouvelles compétences qui peuvent enrichir la direction des domaines, en revanche, il est plus coûteux que le recrutement interne car la publication des postes vacants nécessite des crédits d'une part d'autre part les ressources humaines de la direction des domaines ne sont pas valorisées et le risque de mauvaise adaptation de la nouvelle recrue n'est pas négligeable

Voici quelques sources de recrutement via internet la presse et l'affichage au bureau de main d'œuvre et sur les lieux de la direction des domaines.

2.1.3 Les étapes du recrutement

Il existe trois grands étapes qui s'effectuent au près de cette direction sont l'élaboration d'une décision de répartition des postes budgétaire ; la mise en place du plan annuel de gestion des ressources humaines et Organisation des concours de recrutement, examens et tests professionnels

2.1.3.1 L'élaboration d'une décision de répartition des postes budgétaires :

Il est important de souligner que dès la notification du fascicule budgétaire de l'exercice considéré, la direction des Domaines doit élaborer une décision de répartition des postes budgétaires vacants au titre de l'exercice budgétaire affectés selon ses besoins.

Cette décision est signée par le directeur de la direction des domaines et transmise à la direction de l'administration et des finances « Direction générale du Domaine National » pour l'examen et approbation et retour pour concrétiser le projet du plan annuel de gestion des ressources humaines.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

2.1.3.2 La mise en place du plan annuel de gestion des ressources humaines :

Elaboré un plan de gestion des ressources humaines (P GRH) portant toutes les procédures de gestion qui devront être exécutées au titre de l'année budgétaire (recrutement, promotion, avancement).

A l'issu de quoi, le gestionnaire est tenu d'inscrire tous les postes vacants en précisant leur affectation arrêtée par décision portant répartition des postes budgétaires vacants notamment le tableau du PGRH qui est le plus important, car il est lié au plan prévisionnel de recrutement. (Tout type de recrutement interne ou externe).

2.1.3.3 Organisation des concours de recrutement, examens et tests professionnels :

Pour pourvoir aux postes vacants inscrits sur le plan annuel de gestion des ressources humaines, la direction des domaines procède à :

- L'élaboration d'un arrêté portant ouverture des concours, examens et tests professionnels, qui seront approuvés par la fonction publique.
- La fiche informatisée via internet adressée à l'inspection de la fonction publique.
- La publication interne ou externe du poste vacant par les voies appropriées.

L'organisation des différents concours, examens et tests professionnels, se déroulent soit au niveau des établissements publics habilités pour les concours, examens et tests professionnels, soit à son niveau pour le cas des concours sur titre et pour le recrutement des contractuels à durée, indéterminée.

2.2 La formation

La formation au niveau de la Direction des Domaines de Tizi-Ouzou étant une action qui consiste à améliorer, recycler et perfectionner les connaissances des agents des Domaines, se déroule soit au niveau local, régional ou national. Les formations dans la direction des Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou sont programmées et organisées par la Direction générale du Domaine national.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

2.2.1 Les différents types de formation

2.2.1.1 La formation préparatoire

L'organisation des Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou élabore des différents types de formation ces types de formation concerne les agents ayant obtenu la promotion d'un grade inférieur à un grade supérieur.

2.2.1.2 La formation préalable à la promotion

Ce type de formation concerne les agents ayant obtenu la promotion d'un grade inférieur à un grade supérieur.

a. Formation initiale

Des cycles longs ou des cycles courts sont réalisés au niveau de l'école nationale des impôts (ENI)

b. La formation continue

Des formations continues sont assurées périodiquement aux agents des Domaines en vue d'assurer leur perfectionnement et d'améliorer leurs connaissances.

2.2.2 Les lieux de formation

Les formations au sein des Domaines se déroulent dans les lieux suivants :

L'école nationale des impôts (ENI) qui se situe à Koléa ou bien à l'institut supérieur de gestion et de planification (ISGP) qui se situe à Bordj el kiffan (des corps techniques).

Les corps commun (administrateur, assistant administratif, agent de bureau,...)

Les universités UFC, université continue.

L'école nationale supérieure d'informatique à el Harrach (filiale d'informatique).

Les centres de formation (agent de bureau, agent d'administration).

2.3 La promotion

Cela consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur selon des modalités.

2.3.1 Les modalités d'accès à une promotion

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels (pour bénéficier de ce mode, le fonctionnaire doit remplir la condition de 5 années d'ancienneté dans le grade lors de l'examen) ;
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise (10 ans).
- Une ancienneté de 10ans est exigible, et ce après inscription sur liste d'aptitude dans la limite des postes budgétaires inscrits dans le PGRH de l'année considérée.
- Une cinquième voie de promotion existait avant l'ordonnance de l'année 2006 qui l'a abrogée, c'est la promotion par voie de qualification professionnelle parmi les fonctionnaires qui remplissait les conditions de 5 années d'ancienneté dans le grade.

En plus de ces deux systèmes, le fonctionnaire peut être promu à un poste supérieur lorsqu'il réunit les conditions statutaires, de même qu'il peut être hissé à une fonction supérieure d'encadrement si l'autorité juge qu'il est apte à un poste de responsabilité.

2.3.2 Procédures relatives à la promotion au choix

Ces procédures sont comme suit : Modalités d'établissement des listes d'aptitudes pour l'accès au grade supérieur ; Modalités de sélection des candidats et l'adoption des listes d'aptitude.

2.3.3 Modalités d'établissement des listes d'aptitudes pour l'accès au grade supérieur

Une gestion efficace et efficiente des ressources humaines nécessite un suivi régulier du déroulement de la carrière des fonctionnaires. Dans ce cadre, est nécessaire de rappeler que compte tenu du principe de l'annualité budgétaire les listes d'aptitude doivent être établies au titre de chaque exercice budgétaire.

Dans ce cadre, la promotion au choix s'effectue par voie d'inscription sur un tableau annuel portant la liste d'aptitude des fonctionnaires remplissant certaines conditions d'ancienneté et justifiant d'une expérience professionnelle suffisante.

Le dossier présenté à la commission administrative paritaire comporte - Centralisation des rapports émanant des responsables hiérarchiques pour les inscriptions des candidats sur les listes d'aptitude, au niveau de la structure de la gestion des personnels,

Inscription de tous les candidats remplissant la condition d'ancienneté prévus par les statuts particuliers dont ils relèvent. L'ancienneté requise est appréciée au 31 décembre de l'année précédant l'exercice au cours duquel sont établies les listes d'aptitudes. Publicité par voie d'affichage des listes nominatives des candidats inscrits sur les listes d'aptitude par grade et corps dans des sites appropriés relevant de l'institution ou administration publique.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- Le délai de publicité devra être sur une période suffisante permettant ainsi d'informer le maximum de candidats potentiels.
- Examens par le service compétent en la matière des éventuels recours introduits par des fonctionnaires non-inscrits sur les listes d'aptitudes des réponses écrites aux recours devront être obligatoirement notifiés aux intéressées, avec copie pour information au responsable hiérarchique.

Etablissement de projets des listes de présentation des candidats par corps dans l'ancienneté acquise dans le grade d'origine.

2.3.4 Modalités de sélection des candidats

L'établissement des listes d'aptitude s'effectuera sur la base des critères objectifs permettant la sélection rigoureuse des candidats inscrits.

Les principaux critères permettant d'effectuer cette sélection et dont les modalités de prise en charge seront arrêtées par la commission administrative paritaire compétente sont :

- L'ancienneté acquise par le fonctionnaire dans son grade d'origine L'ancienneté générale acquise par le fonctionnaire dans le secteur de la fonction publique pourrait être prise en compte au titre de l'expérience professionnelle,
- La moyenne des notes d'évaluation obtenue par les fonctionnaires, pendant les cinq (05) dernières années complétées par les appréciations générales des responsables hiérarchiques.
- L'occupation d'un poste supérieur par un fonctionnaire constitue également un critère de bonification I demeure entendu que seuls les fonctionnaires nommés régulièrement dans un poste supérieur sont concernés par cette mesure
- Les cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage effectués par le fonctionnaire conformément à l'institution n° 263/DGFP du 09/08/1999 relative aux bonifications accordées aux fonctionnaires dans le cadre des cycles de formation, perfectionnement ou recyclage.
- Les études ou travaux de recherche dûment établis réalisés durant l'année dès l'établissement de la liste d'aptitude seront pris en compte par une bonification afin d'encourager et récompenser les efforts personnels fournis par les fonctionnaires

D'autres critères pourront s'ajouter à ceux déjà cités. A ce titre, et s'agissant notamment de la mise en place d'aptitude pour l'accès au corps ou grade inférieur (adjoint administratif, agent administratif, ouvriers, professionnels, secrétaire).

Les critères suivants pourraient être pris en compte par la commission administrative paritaire compétente, selon les cas à savoir :

- Les qualités et aptitudes professionnelles,

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

- L'esprit d'initiative.
- L'aptitude physique.
- La discipline (ponctualité disponibilité).
- La situation sociale

2.3.5 Adoption des listes d'aptitude

Les listes d'aptitudes définitives sont adoptées par la commission administrative paritaire.

Un procès-verbal établi à cet effet est signé par l'ensemble des membres de la commission administrative paritaire devra constituer le document de base pour l'établissement des projets d'arrêtés portant promotion des fonctionnaires aux grades supérieurs.

Le nombre des fonctionnaires retenus pour la promotion au choix sur liste d'aptitude devra correspondre au nombre des postes budgétaires ouverts à cet effet dans le PGRH de l'exercice considéré.

Il y'a lieu de rappeler que lorsque plusieurs grades sont concernés par la promotion au grade supérieur par voie d'inscription sur la liste d'aptitude, les promotions retenues devront être réparties de façon égale entre les différents grades.

En guise de conclusion, nous avons présenté notre méthodologie d'approche du terrain, celle-ci s'avère être une étape importante puisque c'est de la pertinence de son déroulement dont dépendent les résultats que nous avons présenté. Puis nous avons procédé à l'analyse des informations collectés afin d'en extraire les éléments de réponses à notre question de départ.

Tableau 5 : La répartition selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Femme	pourcentage	Homme	Pourcentage
Primaires	11	5%	0	00%
Moyens	7	3%	41	37%
Secondaires	76	36%	25	23%
Universitaires	118	56%	44	40%
Total	212	100%	110	100%

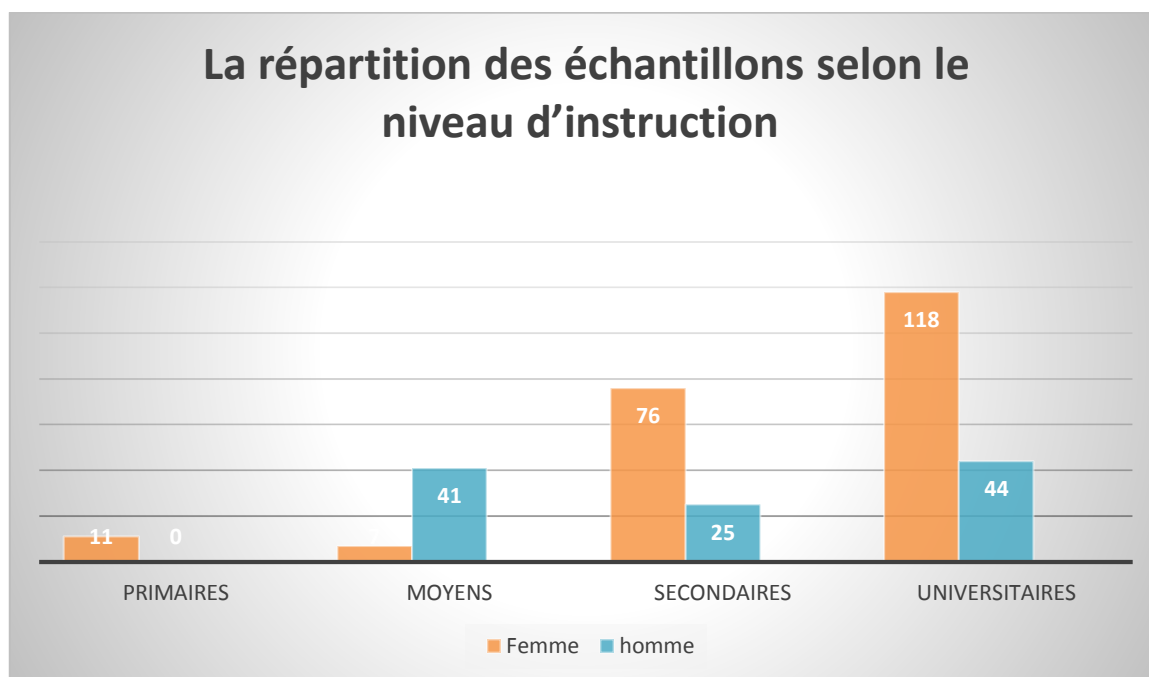
Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Les employés de la direction des domaines du côté féminine ont pour 56% issu des études universitaires, suivi des personnes ayant un niveau secondaire avec 36 %, et pour le niveau moyens il est de 3%. Au final, 5% des employés du côté femmes sont issus de la formation primaire. Par contre

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

pour la catégorie masculine y on a 40% qui ont un niveau universitaire et 37% qui procède un niveau moyens e 23% de côté secondaire et 0% pour le niveau primaire.

Graphe 2 : Répartition des échantillons selon le niveau d’instruction



Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Les employés de la direction des domaines ont une expérience qui varie entre 5 ans à plus de 20 ans.

Tableau 6: La répartition selon l’expérience professionnelle des cadres.

Nombres d’année d’expériences	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	108	34%
Entre 5ans et 10 ans	109	34%
Entre 10 ans et 15 ans	81	25%
Plus de 20 ans	24	7%
Total	322	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Nous remarquons que 34% les employés de cet établissement ont moins de 5 ans et entre 5ans et 10ans. cela veut dire qu’ils ont moins d’expérience, suivi de 25% de ceux qui ont de 10 ans et15 ans d’expérience, et seulement un taux de 7% pour les personnes qui ont plus de 20 ans.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 7: La répartition selon leurs attentes du système

Les attentes	Nombres	Pourcentage
L'orientation professionnelle	145	45%
la promotion	96	30%
La formation	81	25%
Total	322	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Nous avons remarqué que la majorité des employé attendez l'orientation professionnelle avec un taux de 45% et se qui attendez la promotion de 30% et se de 25% pour ce qui attendez la formation.

Tableau 8: Les catégories socioprofessionnelles et les bénéfices de la formation

La formation	Formation préparatoire		Formation préalable à la promotion	
	employé	pourcentage	Employer	pourcentage
Les postes Occupé				
cadre	145	100%	30	31%
Agent de maîtrise	-	00%	29	30%
Agent de l'exécution	-	00%	37	39%
Total	145	100%	96	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

Dans le cadre de cette organisation en constate que la formation préparatoire est dû au cadre avec un taux de 100% et pour ce qui est de la formation préalable à la promotion en constate un taux de 39% pour les agents d'exécution et de 30% pour les agents de maîtrise et du 31% pour les cadre.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 9: La répartition selon le canal de recrutement

Critères de recrutement	Employer	Pourcentage
Recrutement interne Sur épreuve	84	26%
Concours externe	128	40%
Autre	41	13%
Total	322	100%

Source : Fait à partir des données de la direction des domaines, 2022.

La majorité des recrutés sondés ont été affectés par recrutement externe avec un taux de 40%, tandis que 26% ont été affectés par recrutement interne. et 13% ont été recruté par d'autre canal.

Enfin nous avons synthétisé les réponses obtenues. En effet, l'étude de cas menée auprès de la direction des Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou nous a permis de conclure que suite à d'autres éléments, que la gestion des carrières est un élément très important dans chaque organisme soit (Publique ou bien Privé).

Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats

Le positionnement méthodologique est un préalable qui apporte un éclairage sur la stratégie de recherche. Comme le souligne plusieurs auteurs (Piaget, 1967; Bourdieu, 1992), la conduite de la méthode retenue permet de contrôler la démarche de la recherche, d'accroître la validité de la connaissance et de lui conférer un caractère cumulable.

Pour ce faire, nous allons présenter et illustrer l'intérêt des choix méthodologiques à l'usage d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité du deuxième point de la section deux du chapitre trois, à savoir : (1) test des hypothèses, (2) discussion des résultats.

1. Test des hypothèses et discussion des résultats

Dans ce présent point, nous allons utiliser un ensemble d'indices et de tests afin de vérifier les hypothèses de travail. Afin de le faire, nous allons tout d'abord commencer par la présentation de l'échantillon puis le test des hypothèses.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

1.1 Présentation de l'échantillon

Il est opportun d'analyser les caractéristiques des personnes interviewées qui travaillent dans cette entreprise afin de cerner le profil de l'employé de la population statistique objet d'étude. A cet effet, il va falloir déterminer les caractéristiques démographiques (sexe, âge, nature de contrat) et fonctionnelles (diplôme, fréquence d'utilisation).

1.1.1 Répartition des employés selon le genre

La variable genre est une variable dichotomique et nous informe sur le sexe des individus interviewés. La répartition des employés interrogés est comme suit.

Tableau 10: Répartition des employés selon le sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	43	46,8	47,2	47,2
	Femme	85	52,4	52,8	100,0
	Total	130	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	,9		
Total		132	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau résume en quelques chiffres la base de données en matière de répartition des employés de la direction des domaines de Tizi-Ouzou en fonction de leur genre. Notre échantillon de **132** employés est composé de **43** Hommes et **85** Femmes. Chose qui paraît normal, car dans la composition initiale de la population des employés de cette entreprise, le nombre de femmes dépassent largement le nombre des hommes. A cet effet, nous pouvons avancer que notre échantillon respecte la structure de la population totale.

1.1.2 Répartition des employés selon l'âge

Le choix de la « Age » était réparti en quatre classes d'âge.

Tableau 11: Répartition des employés selon l'âge

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-30	53	45,9	45,9	45,9
	31-40	19	7,6	7,6	53,5
	41-50	47	43,2	43,2	96,7
	50 et plus	13	3,3	3,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	
Manquante	Système manquant	0			
Total		132	100,0		

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons, d'après les résultats de l'analyse par SPSS, que 45,9% des employés qui ont accepté de répondre à notre questionnaire ont un âge entre 21 ans et 30 ans. Et 43,9% ont un âge entre à 41 ans et 50 ans.

1.1.3 Répartition des employés selon la variable « Nature de contrat »

Nous avons distingué deux types de contrats : un contrat de durée déterminée et un contrat de durée indéterminée.

Tableau 12: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de contrat »

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	36	13,6	21,7	21,7
	CDI	96	78,3	78,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 78,3% des personnes sondées ont un contrat d'une durée indéterminée /CDI, ce qui leur apporte une certaine stabilité compatible et motivante pour une implication professionnelle appréciable et une assise pour un développement de carrière. L'effectif non négligeable des employés à un contrat à durée déterminée, soit 21,7% de l'échantillon, correspond réellement à l'effectif recruté dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

1.1.4 Répartition des employés selon la variable « Nature de formation »

A cet effet, nous avons distingué trois types : des employés formés dans des centres de formation, des employés formés dans des universités et d'autres qui ont acquis du savoir avec l'expérience.

Tableau 13: Répartition des employés en fonction de la variable « Nature de formation »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Apprentissage	30	30,5	30,5	30,5
	Centre de formation	53	35,3	35,3	65,8
	Université	49	34,2	34,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que 35,3% des personnes interrogées sont issues des centres de formation privés ou étatiques. De même, 34% ont un diplôme universitaire et 30% sans diplômes.

1.1.5 Expérience professionnelle

A cet effet, nous avons distingué quatre classes selon le niveau d'années d'expérience.

Tableau 14: La répartition selon l'expérience professionnelle des cadres.

Nombres d'année d'expériences	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	41	34%
Entre 5ans et 10 ans	40	34%
Entre 10 ans et 15 ans	31	25%
Plus de 20 ans	20	7%
Total	132	100%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont moins de 5 ans et entre 5ans et 10ans ont a taux de 34%, ce qui veut dire moins d'expérience, suivi de 25% de ceux qui ont

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

de 10 ans et 15 ans d'expérience, et seulement un taux de 7% pour les personnes qui ont plus de 20 ans

1.1.6 La catégorie socioprofessionnelle et les bénéficiaires de la formation

A cet effet, nous avons distingué trois types selon la fonction qu'occupe l'employé dans cet établissement, il s'agit : cadres, maîtrise et exécution.

Tableau 15: Les catégories socioprofessionnelles et les bénéficiaires de la formation

Ocupé Les postes	Formation préparatoire		Formation préalable à la promotion	
	Employé	pourcentage	Employer	pourcentage
cadre	30	100%	30	31%
Agent de maîtrise	-	00%	49	30%
Agent de l'exécution	-	00%	54	39%
Total	132	100%	132	100%

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Dans le cadre de cette organisation on constate que la formation préparatoire est dû au cadre avec un taux de 100% et pour ce qui est de la formation préalable à la promotion on constate un taux de 39% pour les agents d'exécution et de 30% pour les agents de maîtrise et de 31% pour les cadres.

1.2 Étude descriptive des variables du modèle

L'étude descriptive débute par l'examen des facettes de la gestion des ressources humaines.

Le tableau ci-dessous présente les scores moyens et les écarts-types pour chacune des dimensions de la gestion des ressources humaines. Ce score est obtenu en calculant la moyenne des scores des items constitutifs de la dimension pondérée par leur contribution à l'axe factoriel issu de l'analyse factorielle confirmatoire.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 16: Statistiques descriptives des facteurs de la GC

	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Motivation	3,8988	,71752	-,687	,134	,613	,268
Avantages	3,8897	,72187	-,798	,125	,601	,280
Environnement de travail	3,5156	,84300	-,414	,135	-,158	,269
Relations interpersonnelles	3,6980	,80862	-,331	,134	-,701	,268

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Toutes les dimensions de la GC ont des scores supérieurs à la moyenne. Nous avons constaté que les employés interrogés ont donné plus d'importance à la variable motivation de 91%, Avantages financiers et non financiers avec un pourcentage de 90%, environnement de travail de 65%, relations interpersonnelles 82%.

1.2.1 Résultats de l'analyse factorielle

Dans ce point, nous allons présenter les résultats de l'analyse factorielle du modèle GC. Cette analyse nous fournit des indices d'ajustement et les valeurs des indicateurs nécessaires pour estimer la cohérence interne et la validité des construits des échelles de mesure. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS et AMOS, selon la méthode des moindres carrés.

1.2.2 Conditions de collecte des données

La population visée par cette enquête a été les employés de l'entreprise publique les Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou. Notre échantillon est composé de 132 personnes interrogées. Pour la détermination de notre échantillon, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage non probabiliste, spécifiquement celle de l'échantillonnage de convenance.

Nous avons distribué 180 questionnaires reçu 132, soit un taux de retour de 73%. Puis, nous avons annulé les questionnaires présentant des données manquantes et ayant des réponses contradictoires qualifiées de non valides.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

1.2.3 Résultats de l'analyse des données

La collecte des données correspond à l'enquête qui a intégré 4 dimensions de l'échelle de mesure GC.

A ce stade sont appliquées les échelles de validités. Le coefficient alpha de Cronbach est utilisé pour estimer la cohérence interne, le test de KMO et Bartlett pour déterminer le degré de corrélation entre items, ACP selon la méthode des moindres carrés pour définir la structure des modèles conceptuels et la validité convergente et discriminante pour la validation des construits.

L'enquête concerne la variable GC d'une échelle multidimensionnelle composée de 4 facteurs qui expliquent 75 % de la variance.

Tableau 17: Structure factorielle des 15 items de la GC après rotation oblique

Code	Composante			
	1	2	3	4
Mot01			,851	
Mot02			,772	
Mot03			,534	
Env01		,519		
Avan01				,692
Rel01	,549			
Rel02	,701			
Env02		,698		
Env03		,644		
Avan02				,591
Env04		,746		
Env05		,843		
Avan03				,941
Avan04				,900
Rel03	,708			

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Le modèle de la GC est composé de 15 items répartis sur 4 facteurs : Avantages (Avan), Relations interpersonnelles (Rel), Motivation (Mot) et Environnement de travail (Env). La cohérence interne des différents items est de 0.938, Indice de KMO est d'une très grande validité (0,907 avec sig= 0,000) ce qui fait que l'hypothèse H0 qui stipule que la matrice de corrélation est égale à une matrice identité à cet effet est rejetée et donc nous pouvons poursuivre l'étude des composantes principales.

Tableau 18: Coefficient de cohérence interne des facteurs de la GC

	Alpha de Cronbach	Indice de KMO	de Ddl	Sig
Motivation	0.917	0.892	28	0.000
Avantages	0.858	0.820	10	0.000
Relations interpersonnelles	0.857	0.830	10	0.000
Environnement de travail	0.740	0.739	3	0.000

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons que la validité (test KMO) est grande (supérieur à 0.7) ce qui signifie que la relation entre les différents items est significative (Norusis, 1992, p. 52). Enfin, le test de Bartlett nous indique que l'hypothèse H0 d'une matrice identité doit être rejetée, la recherche des composantes est donc justifiée (Stafford & Bodson, 2006, p. 81).

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 19: Validité de construits des dimensions GC

	Motivation	Avantages	Relations interpersonnelles	Environnement de travail
ρ (VC)	0,78	0,82	0,79	0,82
Motivation	1			
Avantages	,608**	1		
Relations interpersonnelles	,601**	,644**	1	
Environnement de travail	,660**	,569**	,607**	1

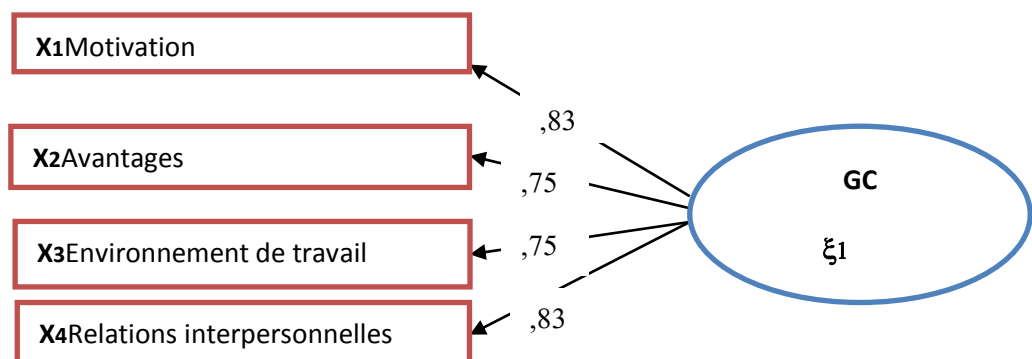
Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel AMOS

Les échelles des facteurs motivation, avantages, environnement de travail et relations interpersonnelles respectent les critères de validité convergente et discriminante proposés par Foruell et Larcker (1981) :

- Chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures ;
- Chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits.

La validité du construit des facteurs de GC partagent respectivement 78%,82%,79% et 82% de variance avec leurs mesures. La validité convergente est également vérifiée si les valeurs de tous les items sont égales ou supérieur au seuil recommandé de 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988); elle est démontrée par des *loadings*. Les résultats obtenus font apparaître que toutes les mesures de l'AVE atteignent ou dépassent le seuil de 0.70 ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies pas nos variables d'opérationnalisation.

Figure 6: Modèle conceptuel de GC



Source : Fait à partir des résultats de l'ACP.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

2. Test des hypothèses

2.1 Test de l'hypothèse H01

La vérification de l'hypothèse 01 relative au modèle de la GC passe par le calcul des paramètres liés à l'évaluation de l'ajustement du modèle de la régression avec SPSS.

H01- le modèle de la GC est expliqué par la dimension motivation, avantages, relations interpersonnelles et environnement de travail.

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne. R^2 prend ses valeurs entre 0-1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par la même l'importance relative de ce dont ne rendent pas compte les variables explicatives (Stafford & Bodson, 2006, p. 173).

Les principaux résultats liés au traitement des données figurent dans les tableaux suivants.

Tableau 20: Coefficient de détermination R

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,995 ^a	,991	,990	,09787809

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La valeur de la corrélation multiple (R), correspond à l'agglomération des points, est de (0,995). Cette valeur suggère que les données sont ajustées de manière très satisfaisante au modèle «GC». La signification de R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque facteur. Dans ce cas, les dimensions (avantages, motivation, relations interpersonnelles, environnement de travail) expliquent 99% de la variable dépendante « GC», les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir explicatif fort.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 21 : Analyse de variance (ANOVA)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	345,685	3	115,228	12027,868	,000 ^b
	Résidu	3,315	346	,010		
	Total	349,000	349			

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Moyennant une transformation adéquate, R^2 permet de tester l'hypothèse : $\beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$, c'est-à-dire l'hypothèse qu'aucune variable explicative n'exerce une incidence sur la variable dépendante.

Le seuil de signification retenu $F_{calculé} < F_{n-k-1}$ nous permet d'accepter, sans grand risque (sig=,000) de se tromper, qu'au moins une variable explicative a une incidence sur la variable.

Tableau 22: Estimations des coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,007	,005		4,586	,002		
	Relations interpersonnelles	,709	,006	1,000	180,059	,000	,890	1,124
	Environnement de travail	-,818	,006	-,018	-3,320	,877	,886	1,128
	Avantages	-,515	,005	-,015	-2,867	,004	,996	1,006
	Motivation	,214	,000	,010	1,145	,001	,999	,987

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Chaque coefficient estimé (0,709, -0.818, -0.515) répond aux attentes à posteriori et statistiquement significatif à un niveau (0,000, 0.04) plus exigeant que le seuil traditionnel de

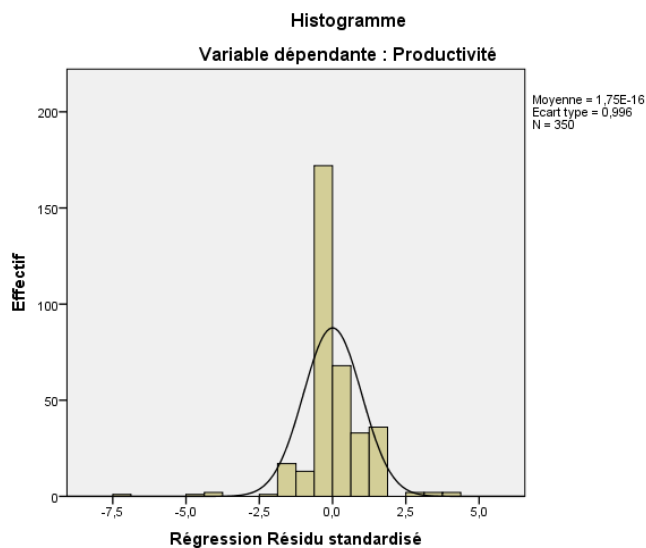
Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

0.05 utilisé en sciences de gestion, laissant entendre que ces facteurs ont chacune une incidence spécifique sur la variable « GC ». La variable « Environnement de travail » dégage un résultat non satisfaisant ($\text{sig}=,877$) ce qui nous permet de l'éliminer du modèle finale de la GC. Le facteur « Avantages » ne répond pas aux attentes positives à posteriori et il paraît qu'elle influence négativement la GC. Certainement cela justifié le mécontentement des employés vis-à-vis des systèmes de motivation à savoir le plan de carrière et les primes.

2.2 Analyse des résidus

L'histogramme des résidus permet de voir si la distribution des résidus se rapproche d'une distribution normale. C'est relativement le cas pour les résidus obtenus lors du traitement par régression linéaire.

Graphe 3: Histogrammes des résidus modèle GC



Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le graphique entre les résidus normalisé et les valeurs prévues normalisées de la variable GC.

2.3 Évaluation des paramètres du modèle

Il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y'. L'équation de base était la suivante :

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

$$Y' = \beta_0 + \beta_1 X'_1 + \beta_2 X'_2 + \beta_3 X'_3$$

Notations :

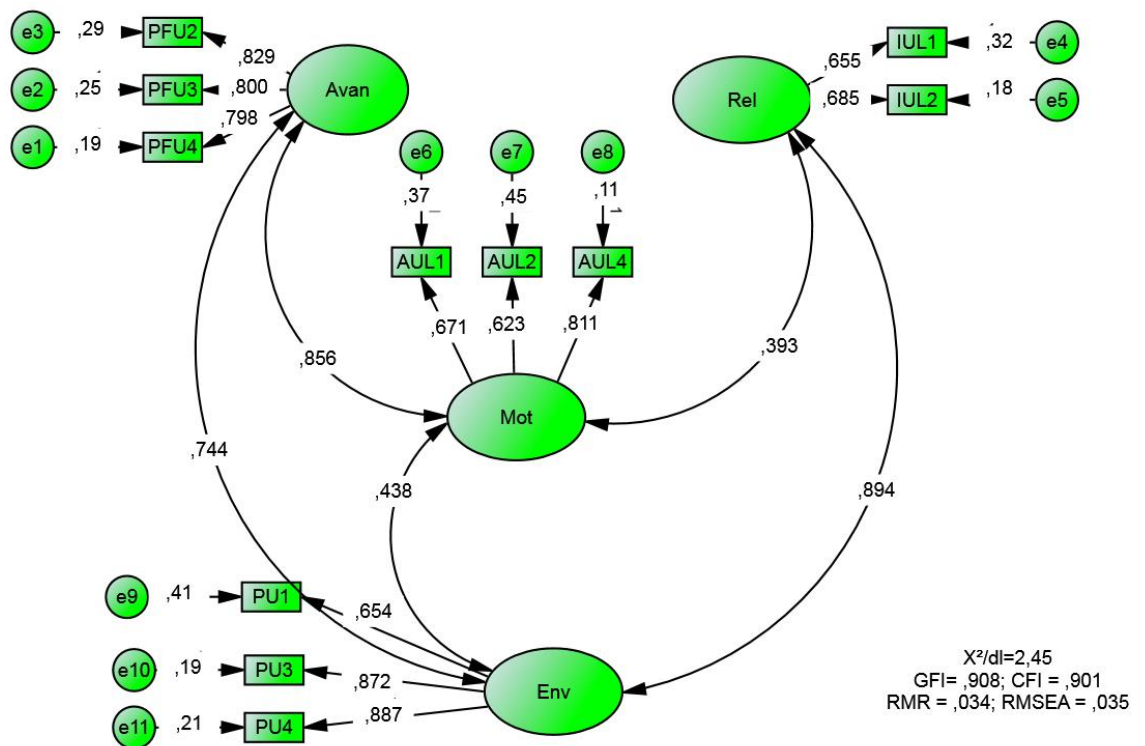
Y : variable dépendante qui est GC ;

X₁, X₂, X₃ : variables indépendantes qui sont la motivation, avantages, relations interpersonnelles.

$$Y' = 0.007 + 0.709 \text{Inter} - 0.818 \text{Cara} - 0.515 \text{Avan}$$

$$Y = 0.007 + 0.709 X_1 - 0.818 X_2 - 0.515 X_3$$

Figure 7: Diagramme des relations de causalité entre les dimensions GC



Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel AMOS

Les résultats de ce test sont fournis à travers une synthèse des indices caractéristiques de l'adéquation du modèle aux données observées. L'analyse de ces indices montre que :

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

Tableau 23: Indicateur d'ajustement du modèle GC

Indice d'ajustement	Résultat	Valeur recommandée
χ^2	21,83 ($p < 0,00$)	
χ^2/dl	2,45	≤ 3
RMR	0,034	≤ 1
RMSEA	0,035	$\leq 0,08$
CFI	0,901	$\geq 0,9$
GFI	0,908	$\geq 0,9$

Source : Établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel AMOS

Comme le montre ce tableau ci-dessus, les résultats indiquent une bonne qualité d'ajustement ainsi nous pouvons passer aux tests des différentes hypothèses de recherche.

L'hypothèse de recherche H01 est, en ce sens, acceptée, quant à l'existence d'une structure de variables latentes, corrélées entre elles, confirmant l'existence du modèle GRH.

De même, la relation si importante entre la motivation et le modèle GRH vérifie l'hypothèse H02 qui stipule que la motivation impacte positivement la gestion des ressources humaines.

Conclusion

Dans le chapitre trois, nous avons présenté et discuté les résultats du test des hypothèses de notre travail.

La section une a été consacrée à la présentation de la direction des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou, sa structure et ses différents services.

La section deux, quant à elle, est consacrée à la présentation et la discussions des résultats des tests d'hypothèses de la recherche. D'une manière très synthétique, les relations interpersonnelles, les avantages en nature, la motivation et les relations interpersonnelles impactent positivement la politique de la gestion des carrières au sein de cette organisation.

Chapitre III : Direction des domaines et sa politique de gestion des carrières

La première d'hypothèse considère la validité externe du modèle de la gestion des carrières établi. La deuxième Hypothèse nous a permis de définir l'importance de la motivation dans la politique de la gestion des carrières au sein de la direction des Domaines.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Conclusion générale

La fonction des ressources humaine et en particulier la gestion des carrières est la plus délicate compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans gestion des carrières ne peut progresser ni survivre.

Au terme de notre étude, nous avons constaté que toute direction des ressources humaines doit quotidiennement agir pour offrir à l'organisation les Hommes dont elle a besoin tant en quantités qu'en qualités. Nous avons aussi constaté que la gestion des carrières efficace est une fonction qui vise à assurer la pérennité de l'entreprise, est source de performance donc de croissance. De ce fait, la gestion des carrières est une véritable opportunité pour eux puisqu'elle s'effectue par les moyens de recrutement, de la formation et de la promotion.

Elle représente donc un enjeu important pour les ressources humaines et une de leur mission principale.

Des Domaines pour quelle puissent atteindre ses objectifs elle doit s'intéresser d'avantage à sa gestion des carrières, car elle représente le pilier sur lequel s'effectuent le bon fonctionnement d'une organisation quelles que soit sa nature.

Aussi, elle doit donner 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.

Il faut rappeler que la gestion des carrières dépend en grande partie de la motivation du personnel, de l'environnement de travail, des Relations interpersonnelles et des avantages financiers et non financiers. Plus ces facteurs augmentent, plus la gestion des carrières sera importante de moment qu'elle vise à créer une relation durable entre l'employé et l'entreprise.

Tout au long de ce travail, nous sommes intéressés à connaître l'impact de ses facteurs sur la gestion des carrières dans les entreprises spécialement au sein de la direction des domaines.

L'étude de terrain a donné lieu aux différents résultats suivants :

1°) Hypothèse (H01) : cette hypothèse postule l'existence d'une structure de relations causales entre les variables latentes, caractérisant la gestion des carrières, et les variables observées, c'est-à-dire les attributs de chacun des quatre construits. Le test de cette hypothèse

Conclusion générale

est passé par l'estimation des paramètres de la fiabilité et de la validité (Alpha de Cronbach=0,915) et la matrice des données était factorisable (KMO=0,921 avec $p < 0.05$) ;

L'hypothèse de recherche H01 est en ce sens acceptée.

2°) L'hypothèse H02 postule l'influence positive de la motivation sur le modèle général de la gestion des carrières. L'hypothèse de recherche H02 est en ce sens est confirmée, la structure de corrélation est acceptable par l'existence de relations positives et importantes (loading $> 0,6$ avec $\text{sig} \leq 0,001$).

Pour conclure, ce travail ouvre la voie à de nouvelles recherches et travaux empiriques, dont l'objet serait d'améliorer, du point de vue théorique, la modélisation de certains comportements à savoir ceux liés aux caractéristiques individuelles des employés.

Nous souhaitons que notre mémoire soit un outil d'information pour les promotions à venir qui trouveront en ce travail, les informations et les données nécessaires comme références pour leurs prochains travaux.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

❖ **Ouvrages :**

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.

Bourdieu, P. (1992). *libre examen politique*. Paris: Réponses.

De Singly, F. (2006). *L'enquête et des méthodes: le questionnaire*. Paris: Armand Colin.

Dubois, P., & Jolibert, A. (1989). *Le marketing : fondement et pratique*. Paris: Economica.

Gauthy-Senechal, M., & Vandercammen, M. (2005). *Etude de marché: methodes et outils*. Bruxelles: De Boeck.

Norusis, N. (1992). *SPSS for windows Profesional Statistics*. Chicago: SPSS.

Piaget, J. (1967). *Logique et connanssances scientifiques*. Paris: Gallimard.

Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Québec: Presse de l'Université du Québec.

Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN, Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur.

Alain Gavand, Préface de Jean-Marie Peretti. Le recrutement, Enjeu, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards.

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

Jean Claude SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, paris, 1980.

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

Jean Michel Plane, op.cit.

BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998.

Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001.

Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, Edition Librairie Vaibert, 1998, 2ème Edition.

Sylvie St ONGE Michel, Andet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002.

S.Stonge (2004) Relever les défis.

Jean Marie Peretti, « ressources humaines », 12^{ème} édition, Paris 2016.

CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS. Paris, 2000, page 16.

Sékiou, Blondin, Fabi, Batad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition.

Guide pratique pour la gestion des ressources humaines édition revue, corrigé et augmentée collectif EPBI 2013.

Pierre Jean, la formation dans l'entreprise industrielle et commerciale, édition Dunod, Paris 2008.

PERETTI J M. Ressources humaines. 10^{ème} édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002-2003.

BOIS LONDELLE. HENRI. MAHI, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts, édition Economico. Paris, 1998.

LOUIS M. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Edition d'organisation, Paris, 1982.

MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982.

La gestion des carrières du personnel cas pratique : BEJAIA EMBALLAGE SPA Option: Sociologie du travail et des ressources humaines page 60,

SEKIOU. L et autres. Gestion des ressources humaines, 2eme édition, Edition DE BOECK, Québec, 1993.

DOLA N Shimon et autre, psychologie sociale et comportement organisationnel, 2^{ème} édition Gaétan, 2002.

ERETTI, Jean Marie, 8^{ème} édition op, cite.

Jean-Yves capul olivier garnier ; édition actualisée, dictionnaire d'économie et de science sociales, p429, p389

❖ Mémoires:

Mémoire La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne Cas de l'ENIEM élaboré par monsieur Assmani. A p .32

L'évaluation du personnel et la gestion des carrières Cas de la direction générale des douanes. effectué par m^{elle}fettane nadjjet et M^{elle}derrabi assia ; p. 30

❖ Textes juridiques :

Instructions n° 08 du 15/08/2007 relatif aux critères de sélection des concours sur titre.

ANNEXES

Annexe

Questionnaire

Questionnaire

Melle SLIMANI et Melle SAADI, étudiantes en science de gestion, faculté des sciences Économiques, commerciales et de sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Nous préparons un mémoire de master sur la gestion des carrières au sein du service publique les Domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le but de ce travail est de déterminer quels sont les leviers sur lesquels les entreprises publiques peuvent s'appuyer pour favoriser une bonne gestion des carrières.

Pour cela, nous rencontrons un certain nombre de personnes, qui comme vous, travaille dans ce service.

Notre conversation va être, évidemment, strictement anonyme. Autant vous dire que vous pouvez émettre toutes vos opinions, le plus naturellement possible, sans aucune contrainte. Tout ce que vous me direz sera intéressant, jusqu'au plus petit détail.

1. Information socioprofessionnelles

Sexe : **Homme**
 Femme

Age :

Diplôme :

Contrat de travail : **CDD**
CDI

Expérience :

Fonction :

2. Indiquez quels sont les critères qui vous semblent important

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Bénéficiaire d'avantages financiers					
Disposez des lieux de détente					
Bénéficiaire des formations continues					
Esprit d'équipe					
Bonne communication					
Exactitude des missions et tâches					
Responsable sait motiver son personnel					
Responsable sait donner l'exemple					
Disposez des moyens matériels nécessaires					
Contrôle régulier					
L'organisme vous permet d'être polyvalent					
Organisme vous permet d'évoluer dans la carrière					
Lors du recrutement, vous avez bénéficié d'une formation					
Bénéficiaire d'avantages en nature					

TABLE DES MATIÈRES

Tables des matières

Liste des abréviations IV

Liste des Tableaux..... V

Liste des figures VI

Sommaire VII

Introduction générale..... 1

CHAPITRE I : Gestion des carrières : approches et apports théoriques..... 4

Introduction 4

Section 1 : Gestion des carrières et les théories organisationnelles 4

1. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie classique 4

1.1 Hypothèses de la théorie classique 5

1.2 Théorie de la gestion administrative 5

1.2.1 Des fonctions principales d'organisation prônée par Henry FAYOL 6

1.2.2 Types d'organisation selon Max Weber 6

1.3 La physiologie des organisations 6

1.3.1 Evolution des principes qui sont présentés par F.W.TAYLOR 7

1.3.2 La division verticale 8

1.3.3 La division horizontale 8

2. Gestion des carrières dans le cadre de la théorie des ressources humaines 8

2.1 Hypothèses de la théorie des ressources humaines 8

2.2 La théorie des besoins d'Abraham MASLOW 9

2.3 Théorie des deux facteurs de Herzberg 11

2.4 Théorie « X » et « Y » de Douglas Mac Gregor 12

2.5 Motivation des capitaux humaines 12

Conclusion..... 13

Section 2 : Gestion des carrières : cadre conceptuel 13

1. Définition et objectifs de la gestion des carrières..... 13

1.1.1 Gestion 13

1.1.2 Carrière..... 13

1.1.3 Gestion des carrières 14

1.2 Objectifs de la gestion des carrières 14

2. Importance, les outils et les acteurs de la gestion des carrières 15

2.1 Importance de la gestion des carrières 15

2.1.1 Pour l'entreprise	15
2.1.2 Pour les individus	15
2.2 Les outils de la gestion des carrières	15
2.2.1 Outils fondamentaux de la gestion des carrières	15
2.2.2 Outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	16
2.2.2.1 Développement center.....	16
a. Avantage	16
b. Inconvénients	16
2.2.3 Les outils d'accompagnements des projets des salariés.....	20
2.2.3.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière	20
2.2.3.2 La bourse des emplois	21
2.2.3.3 La carte des métiers.....	21
2.2.3.4 Le bilan professionnel ou de compétences.....	21
2.2.3.5 L'outplacement.....	21
2.2.3.6 Les formations.....	21
2.2.3.7 le coaching.....	21
2.2.3.8 le conseil ou l'orientation de carrière	21
2.3. Les acteurs de la gestion des carrières.....	21
2.3.1 Le salarié	22
2.3.2 La direction des ressources humaines	22
2.3.3 Le responsable hiérarchique	22
2.3.4 Les acteurs périphériques	22
2.4 Etapes de la gestion des carrières	22
2.4.1 Etape d'exploration et d'implantation(le début de la carrière.....	22
2.4.2 L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi-carrière).....	23
2.4.3 L'étape de détachement et la retraite (fin de la carrière).....	23
3. Gestionnaire de carrière et ses missions.....	24
3.1 Gestionnaire de carrière.....	24
3.2 Missions du gestionnaire de carrière	24
Conclusion.....	24
Chapitre II : Pratiques de la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques.....	26
Section 1 : Pratiques de la gestion des carrières.....	26
1. Recrutement	26

1.1 Objectifs de recrutement	26
1.2 Outils de recrutement	27
1.2.1 Lettre de motivation et CV	27
1.2.1 Référence.....	27
1.2.2 Entretien	28
1.2.3 Tests	28
1.2.3.1 Tests de sélection	28
1.2.3.2 Tests de situation.....	28
1.3 Processus de recrutement et ses étapes.....	28
1.3.1 Etapes de recrutement.....	28
1.3.2 Modes de recrutement	33
1.3.2.1 Interne.....	34
1.3.2.2 Externes	35
1.3.3 Choisir entre recrutement interne et externe	36
2. Formation	37
2.1 Types de formation.....	38
2.2 Catégories d'action de formation	39
2.3 Objectif de la formation	40
3. Promotion	40
3.1 Formes de promotion	41
3.2 Objectifs de la promotion.....	41
3.3 Types de promotion.....	41
3.3.1 Promotion avec changement de poste	41
3.3.2 Promotion catégorielle	42
3.3.3 Promotion dans la catégorie	42
3.3.4 Promotion du salaire.....	42
3.4 Importance de la promotion	42
3.5 Politique de la promotion	42
3.5.1 Promotion au coup par coup.....	43
3.5.2 Promotion de contrôle ou promotion organisée	43
Section 2 : La méthodologie de la recherche	43
1. Cadre méthodologique	44
1.1 Paradigme de recherche.....	44

1.2 Méthode de recherche	44
1.2.1 Recherche quantitative : le questionnaire.....	44
1.2.2 Fonctions et architecture du questionnaire.....	45
1.2.3 Mode d'administration du questionnaire.....	45
1.3 Processus d'échantillonnage.....	45
1.3.1 Définition de la population.....	46
1.3.2 Sélection d'une technique d'échantillonnage.....	47
2. Recueil des données	47
2.1 Tests des échelles de mesure	48
2.1.1 Analyse en composantes principales (ACP)	48
2.1.2 Test de KMO et Bartlett	48
2.1.3 Méthodes d'estimation de cohérence interne et de validité des échelles	49
2.2 Tests des hypothèses de recherche	49
2.2.1 Modèles d'équations structurelles	49
2.2.2 Régression multiple.....	50
2.3 Objectif de choix de thème.....	50
Conclusion.....	51
Chapitre III : Direction des Domaines et sa politique de gestion des carrières.....	52
Introduction	52
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil la direction des domaines.....	52
1. Présentation de l'organisme d'accueille.....	52
1.1 Définition de la direction des domaines	52
1.2 Historique de la direction des domaines.....	53
1.3 Missions de la direction des domaines	53
1.4 Organisation administrative de la direction des domaines Présentation de la direction des domaines	54
1.4.1 La direction	54
1.4.2 Le secrétariat	55
1.4.3 Les services	55
1.4.3.1 Service des Opérations Domaniales	55
1.4.3.2 Service de l'Administration Générale et des Moyens	56
1.4.4 Les inspections	60
2. Pratiques de la gestion des carrières au sein de la (direction des DOMAINE de la wilaya de Tizi-Ouzou).....	61

2.1 Recrutement	61
2.1.1 La direction de la fonction publique de la wilaya de Tizi-Ouzou et la direction des domaines	61
2.1.1.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	61
2.1.2 Le choix du mode de recrutement	64
2.1.2.1 Le recrutement interne	64
2.1.2.2 Le recrutement externe	65
2.1.3 Les étapes du recrutement	65
2.1.3.1 L'élaboration d'une décision de répartition des postes budgétaires:.....	65
2.1.3.2 La mise en place du plan annuel de gestion des ressources humaines :.....	66
2.1.3.3 Organisation des concours de recrutement, examens et tests professionnels :	66
2.2 La formation	66
2.2.1 Les différents types de formation	67
2.2.1.1 La formation préparatoire.....	66
2.2.1.2 La formation préalable a la promotion	66
2.2.2 Les lieux de formation.....	67
2.3 La promotion	67
2.3.3 Modalités d'établissement des listes d'aptitudes pour l'accès au grade supérieur ...	
2.3.4 Modalités de sélection des candidats.....	72
2.3.5 Adoption des listes d'aptitude.....	73
Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....	73
1. Test des hypothèses et discussion des résultats.....	73
1.1 Présentation de l'échantillon	74
1.1.1 Répartition des employés selon le genre	74
1.1.2 Répartition des employés selon l'âge.....	74
1.1.3 Répartition des employés selon la variable « Nature de contrat »	75
1.1.4 Répartition des employés selon la variable « Nature de formation ».....	76
1.1.5 Expérience professionnelle.....	76
1.1.6 La catégorie socioprofessionnelle et les bénéfices de la formation	77
1.2 Étude descriptive des variables du modèle.....	77
1.2.1 Résultats de l'analyse factorielle	78
1.2.2 Conditions de collecte des données.....	78
1.2.3 Résultats de l'analyse des données.....	79

2. Test des hypothèses	82
2.1 Test de l'hypothèse H_0	82
2.2 Analyse des résidus	84
2.3 Évaluation des paramètres du modèle	84
Conclusion.....	86
Conclusion générale	89
Bibliographie	91
Annexe	94
Questionnaire	94
Tables des matières	96