

**ECOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALE
D'ALGER
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Science Commerciale**

Spécialité: Management des ressources humaines

**Thème:
La gestion des carrières et sa relation
avec la satisfaction du personnel
Cas pratique: la société nationale des
véhicules industriels (SNVI)**

Elaboré par:

Melle. Amina DJOUHRI

Encadré par:

Mme. Meriem CHERFOUH

(Maitre de conférences A à EHEC)

Année universitaire
2017/2018

**ECOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALE
D'ALGER
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Science Commerciale**

Spécialité: Management des ressources humaines

**Thème:
La gestion des carrières et sa relation
avec la satisfaction du personnel
Cas pratique: la société nationale des
véhicules industriels (SNVI)**

Elaboré par:

Melle. Amina DJOUHRI

Encadré par:

Mme. Meriem CHERFOUH

(Maitre de conférences A à EHEC)

Année universitaire
2017/2018

REMERCIEMENT

Je remercie Dieu le tout puissant qui nous à procuré la santé, le courage et la volonté pour mener ce travail à terme.

Je remercie les plus sincères s'adressent en premier lieu à Mme.CHERFOUH Meriem mon encadreur qui a crédité de sa confiance ce projet et pour la somme de ses conseils et recommandations.

Je remercie mon maitre de stage Mme BENRAJDEL KENZA pour avoir accepté de me guider sur le bon chemin du travail, malgré ses nombreuses occupations n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près mon travail.

Je suis aussi très reconnaissante envers les responsables de service ressources humaines en particulier remercier le personnel de centre formation et orientation pour leur générosité et leur aide.

Je remercie également tous particulièrement l'ensemble du personnel de l'entreprise SNVI.

Enfin merci à tout ceux qui nous ont aides de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui ont su être si présents dans ma vie.

A mes chers parents, qui m'ont permis d'arriver à ce bout de chemin de mon cursus universitaire Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes très chères sœurs : Lamia, Nassima, Rabea et Yasmine.

A ma Grande mère FIFI

A mes chères Tantes: Djamila, Amel, Souad et Sihem.

A mes oncles: Hakim, Rabie et Salim

A mes petits neveux adorables: Rahim et Racim

A mes chers amis : Mimi, Nassima, Amina, Bouchra, Sonia, Dounya, Amani, Sohaib, Youcef et Fares.

Je dédie ce modeste travail à ma deuxième promotrice et ma chère sœur Sarah qui m'a aidé beaucoup afin de le réaliser

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet voie le jour.

Résumée :

Dans le contexte actuel marqué par la globalisation, l'incertitude et l'intensité concurrentielle, il est utile de constater qu'à long terme, la plus importante source d'avantage concurrentiel repose sur l'élément qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : la ressource humaine. Le pilotage de cette dernière doit être en mesure de répondre aux exigences contextuelles d'où la nécessité d'un système de gestion des carrières. C'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité des réactions nécessaires pour gérer les conséquences qualitatives et quantitatives de mutations technologiques ou économique.

Dans cette perspective ce travail de recherche porte sur l'étude de la gestion des carrières et son implication dans la satisfaction des travailleurs et l'amélioration des performances individuelles.

En prenant le cas de SNVI qui tente à revoir sa politique ressources humaines depuis 2006 en s'appuyant sur le nouveau système de gestion des carrières qui englobe à la fois le modèle rôles/contributions et le système management de la performance. En effet cette nouvelle perspective représente un levier important pour améliorer la satisfaction et la motivation des salariés et augmenter la contribution de ces derniers et la performance individuelle.

D'autre part, une entreprise qui prend en compte sa gestion des carrières réussira à garder ses talents, à les redynamiser, voir les fidéliser, ce qui renforcera ses avantages compétitifs et lui permettra d'exploiter le potentiel de son employé, qui en étant dévalorisé, sera désintéressé, mécontent et n'hésitera pas à quitter l'entreprise.

Les mots clés :

La carrière, ressources humaines, satisfaction, la gestion des carrières, le système de la gestion des carrières, le management de la performance, SNVI.

Abstract:

In the current context of globalization, uncertainty and competitive intensity, it is useful to note that in the long term, the most important source of competitive advantage based on the item that may have been the most overlooked until now: the human resource. The control of the latter must be able to answer contextual requirements. This is the necessity to a system of career management. It is only at this level we find the flexibility and speed of response needed to manage qualitative and quantitative technological or economic change consequences.

In this context this research focuses on the study of the career management and its implication in worker's satisfaction and increasing the individually preferment.

Taking the case of SNVI trying to review its human resources policy making since 2006 based on the new system of career management which including the model roles/contribution and system performance management. In fact, this new perspective is an impotent lever for improving satisfaction and motivation within employees and increasing the contribution giving and the individually performing

On the other hand, a company whose taking for granted its career management policy, manage to keep his talents, reenergize and retain them, which will strengthen its competitive advantages, and allow it to exploit the potential of its employee, which once devalued, is disinterested, dissatisfied and will not hesitate to leave the company.

Keywords:

Career, human resource, career management, satisfaction, the system of career management, performance management, SNVI.

La liste des figures

N°	Intitulé des figures	N° de page
CHAPITRE 1		
01	les différentes étapes de la carrière	14
02	le processus de recrutement	18
03	la pyramide de remuneration	24
CHAPITRE 2		
01	La pyramide de MASLOW	36
02	L'impact de la satisfaction sur le taux de roulement et l'absentéisme	50
CHAPITRE 3		
01	le processus de recrutement au sein à SNVI	63
02	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	74
03	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par âge	76
04	la représentation graphique de la répartition selon CSP	78
05	la période de travail chez l'entreprise	79
06	représentation des réponses concerne la signification de la carrière	81
07	représentation graphique des avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise	82
08	représentation graphique l'entreprise met en place un système de Carrière efficace	83
09	représentation graphique des taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières	84
10	représentation graphique de la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière	85
11	représentation graphique montre l'avis du personnel sur l'amélioration de leurs carrières professionnelles	87
12	représentation graphique montre la promotion la première fois	91
13	représentation graphique concerne l'évolution des compétences par la promotion	92
14	représentation graphique des moyens d'évolution des compétences	93
15	la représentation graphique du poste occupé	94
16	graphe représente la satisfaction par rapport à la fonction	96

La liste des tableaux

N ⁰	Intitulé des tableaux	N ⁰ de la Page
	CHAPITRE 2	
01	Différence entre satisfaction et implication.	41
02	Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation	43
	CHAPITRE 3	
01	la répartition de population par sexe	74
02	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	75
03	la répartition de l'échantillon selon la CSP	77
04	répartition selon l'ancienneté	79
05	la signification d'une carrière	80
06	Avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise	81
07	système de gestion des carrières est efficace	82
08	Taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières	83
09	la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière	85
10	la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service	86
11	l'amélioration de la carrière professionnelle	86
12	le nombre de travailleurs ayant subi une formation	88
13	les types de formation	89
14	le nombre des postes occupés durant la carrière	89
15	La promotion première fois	90
16	évolution en termes de compétences	91
17	les moyens d'évolution des compétences	93
18	Le poste actuel a été occupé par	94
19	la satisfaction de la promotion	95
20	la satisfaction par rapport à la fonction exercée	96
21	les avis des employés sur le changement d'emploi	97
22	le choix du changement de carrière	97
23	la réponse de l'échantillon à la question 20	98
24	les avis des employés concernant la mobilité	99

La liste d'abréviation

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
A N E M	Agence Nationale d'Emploi
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
SNVI	Société Nationale des Véhicules Industriels
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
DCR	Division de Carrosserie de Rouiba

Le Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre01 : Généralité sur la GRH et la gestion des carrières.....	07
Section 1 : La gestion des ressources humaines.....	07
Section 2 : La gestion des carrières.....	11
Section 3 : Le processus de la gestion des carrières.....	18
Chapitre 02 : La gestion des carrières et la satisfaction au travail	33
Section01 : la satisfaction des employés.....	33
Section 02 : les facteurs de la satisfaction et sa mesure.....	44
Section03 : la relation entre la gestion des carrières et la satisfaction au travail ...	49
Chapitre 03 : La gestion des carrières au sein SNVI Etude de cas.....	55
Section 01 : Présentation de la division Carrosserie.....	55
Section 02 : présentation du processus de la gestion des carrières au sein de Carrosserie(SNVI)	62
Section 03 : l'étude sur le terrain.....	72
Conclusion générale.....	107

Introduction Générale

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE :

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

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

La GRH s'attelle à mettre en valeur, à valoriser les compétences de chaque employé ; le pousser à donner le meilleur de lui-même. Donc, elle a pour but de mettre en évidence, les compétences, les talents, les habilités et le savoir faire de chacun et les mettre au service de l'entreprise pour une performance optimale. Surtout que les défis lancés par la mondialisation et les blocs économiques régionaux plaident pour une présence accrue de l'entreprise dans le concert économique mondial.

En effet, en faisant des études sociales la fonction « ressources humaines » évite la transformation des conflits latents en conflits ouverts. Par ailleurs, en leur expliquant les buts à atteindre et les enjeux de leur non réalisation. La fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation et à l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci Pour assurer la croissance, la firme en tant qu'organisation se transforme, en fonction de décisions qui seront prises, à l'interne, et bien sûr, en tenant compte des pressions de l'environnement, la faculté d'adaptation de son personnel (la flexibilité humaine) dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à bien les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux postes adéquats, et ce, en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les comportements et attitudes vis-à-vis du travail, de l'autorité et du système de gestion.

La gestion des carrières vise à retenir les employés et les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir au moyen d'un cheminement professionnel organisé. C'est donc une véritable opération de réflexion et de suivi dans le présent et l'avenir des affectations d'un salarié dans des postes de travail au sein des structures de l'entreprise. La gestion des carrières consiste également en la préparation et la promotion d'une politique de développement des ressources humaines devant

Introduction Générale

répondre à deux préoccupations : la satisfaction des besoins actuels et futurs de l'entreprise et la réponse aux aspirations et aux attentes des travailleurs.

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

Dans le cadre de notre étude qui porte sur « **la relation qui existe entre la gestion des carrières et la satisfaction du personnel** » et dans le but de la concrétiser, nous avons choisi l'entreprise **SNVI** comme lieu d'étude pour sa politique en matière de gestion des ressources humaines destinée à conforter cette position.

1) La problématique :

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

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

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

C'est dans ce contexte général que s'inscrit ce travail de recherche dont il convient de préciser l'objet. Qui vise à retracer et analyser la contribution de la gestion des carrières et satisfaire les

RH. Ceci nous permet de poser la problématique suivante : «**Comment la pratique de la gestion de carrières peut-elle contribuer à satisfaire les RH et par la même améliorer le comportement de ces derniers**»

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- ✓ **Quels sont les moyens qui permettent la mise en place de la gestion des carrières au sein de l'entreprise ?**

Introduction Générale

- ✓ **Quels les autres facteurs qui peuvent satisfaire les RH ?**
- ✓ **Quel est l'effet du système de la gestion des carrières de la SNVI sur son personnel ?**

2) Les hypothèses :

A la suite de ces interrogations, nous émettons ces d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

Hypothèse 01 : la gestion des carrières joue un rôle primordial dans l'amélioration de la productivité du personnel au travail, afin de gérer une carrière certains moyens doivent mettre en place : la formation, appliquer une politique efficace de promotion, intégrer la mobilité.

Hypothèse 02 : la promotion et la mobilité peuvent être comme des facteurs de satisfaction des RH.

Hypothèse 03 : L'entreprise SNVI dispose d'un système de gestion de carrières qui influe positivement sur les individus qui le constituent.

3) La méthodologie utilisée :

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous avons adopté une double approche: descriptive analytique. La première partie représente une synthèse de la littérature concernant les fondements théoriques et les concepts de la gestion des carrières, la satisfaction au travail constituée de deux chapitres. Quant à la deuxième partie, elle se base sur une étude pratique permettant de mesurer et connaître l'état de la gestion de carrières au sein de SNVI. Tout cela en basant sur des recherches bibliographiques appuyées par une enquête par le biais d'un questionnaire

La présente recherche est structurée en trois chapitres :

- ✓ **Le premier chapitre** présentera les différents concepts liés à la gestion des carrières, ses avantages et ses outils de bases, ses pratique et enfin le système d'appréciation.
- ✓ **Le deuxième chapitre** sera sur la satisfaction des ressources humaines et la relation entre la gestion de carrière .Dans ce chapitre nous allons aborder les définitions de ses concepts, On explique comment peut-on augmenter la satisfaction des salariés et enfin nous essayons d'établir la relation entre la gestion des carrières et la satisfaction des RH.
- ✓ **Le troisième chapitre :** nous exposerons le cas pratique qui portera tout d'abord sur la présentation de l'organisme d'accueil (SNVI). puis nous décrirons les pratiques ressources humaines de l'entreprise relative à la gestion des carrières. Par le biais d'une enquête nous avons recueilli les avis des travailleurs sur ces pratiques et enfin on analyse ces résultats et faire les recommandations.

4) Les raisons du choix du thème :

1) Les motifs rationnels :

- ✓ Nos études théoriques nous ont montré l'étendue et l'importance de domaine de la gestion des carrières. Cela nous a poussés à approfondir et mettre en relief les politiques suivies dans le cadre de la gestion des carrières au sein de l'entreprise algérienne en générale et la D.R.H. en particulier. Et surtout, voir sur le terrain comment évaluer les compétences et suivre le cheminement d'une carrière d'un salarié.
- ✓ Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières

2) Les motifs personnels :

- ✓ Prendre conscience de la gestion des carrières au sein de la SNVI.
- ✓ Savoir si les entreprises valorisent la gestion de carrières
- ✓ Mettre en lumière son rôle dans la satisfaction du personnel.

5) Les objectifs de la recherche :

Chaque étude accomplie à pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs qui se différent selon la nature du sujet de recherche. Par conséquent, notre présente recherche à pour objectif de :

- ✓ Mettre en évidence l'importance de l'élément humain et son importance de la politique de la gestion des carrières et son importance vitale pour l'entreprise.
- ✓ Voir comment appliquer de façon objective les critères d'appréciation prenant en compte le cheminement rigoureux de la carrière de chaque salarié.
- ✓ Approfondir nos connaissances acquises pendant notre cursus.
- ✓ personnel dans l'entreprise publique algérienne ».
- ✓ Stage de fin d'étude pour nous faciliter l'intégration dans le domaine de travail.

6) Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sur, donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir:

- ✓ L'insuffisance des ouvrages sur notre thème de recherche dans la Bibliothèque de l'école
- ✓ La fermeture de la bibliothèque numérique rend notre travail plus difficile à réaliser
- ✓ La difficulté d'accéder au terrain à cause de l'absence de collaboration de l'université avec des entreprises.
- ✓ L'échappement des cadres de répondre aux questionnaires, en raison de l'occupation ou l'indisponibilité de temps, et c'est très difficile de trouver la personne qui accepte de répondre aux questions.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre 01:
Généralités sur la GRH
et
la gestion des carrières

Chapitre 01 Généralités sur la GRH et la gestion des carrières

INTRODUCTION :

De nos jours la GRH, ancêtre la gestion du personnel, est devenue un élément incontournable dans la bonne marche de toute entreprise qui se respecte et qui veut réussir dans un monde où la concurrence est impitoyable. Cependant la GRH, pour être performante, doit se fonder sur la gestion des carrières. Cette dernière en est l'élément vital : c'est elle qui met en valeur l'humain comme ressource essentielle pour l'entreprise.

L'entreprise a davantage besoin de suivre et développer les compétences de ses collaborateurs, car sa survie dans l'environnement actuel dépend de son développement. Pour réaliser ce dernier et maîtriser les compétences de ses hommes, l'entreprise doit recourir à la gestion des carrières.

La gestion des carrières se place au cœur de la gestion des ressources humaines qui s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines, d'un côté elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et repose également sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement. D'un autre côté elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement. Dans son sens le plus large, cette activité touche la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de la mobilité du personnel à l'intérieur d'une organisation.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections à savoir :

- Dans la première section nous allons présenter l'historique de la gestion des ressources Humaines, quelques définitions et la fonction de cette gestion.
- Dans la deuxième section nous évoquerons les différentes définitions de la gestion des Carrières, son historique, les différentes étapes la carrière, on a fait aussi le lien entre la gestion de carrières et les activités de la gestion de ressources humaines, son importance, son développement et ses objectifs.
- La dernière section est consacrée aux différentes étapes du cheminement de la gestion des carrières et le système d'appréciation.

SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Introduction :

La fonction de ressources humaine joue un rôle indispensable au sein des entreprise, elle contribue au développement d'organisation, dans cette section on va traiter et déterminer son historique, ses définitions, et son apparition.

1-1 : Historique de la gestion ressource humaine :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec FW. Taylor, l'organisation scientifique du travail est née grâce à ses expériences. Il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'explicitier au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparissent, les tâches principales de ses nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et des problèmes de performances des salariés. La fonction « personnel » apparait au début du xx siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale en 1909, Renault en 1912, créent le service du personnel.

Les premières associations professionnelles en ressources humaines apparaissent : l'association des professionnels en ressources humaines en 1934 et l'association nationale des directeurs et de chefs du personnel en 1947 en France. ¹

ELTON Mayo, par ses expériences sur l'impact des conditions de travail sur la productivité, avec d'autres chercheurs (MASLOW, HERZBERG) ont eu une influence profonde sur la fonction ressources humaines : ils créèrent l'école des relations humaines.²

Après 1945, il ya une poussée des «relations industrielles», ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation et du rôle reconnu des partenaires sociaux. L'ensemble des services des ressources humaines connaît une évolution. Les facteurs, qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines, sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion

Organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologique, diversité croissante des salariés et de leurs attente.

Après les années croissantes, où la gestion de ressources humaines est facilitée par l'importance du « grain à moudre ». La fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années 75-84 sont marquées par une remise en causes des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.

¹Jean Marie PERETTI, **Op.cit**, P.14

² F. MAKHLOUF, **L'entreprise organisation et gestion**, P.103

Chapitre 01 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières

La crise a souligné l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines et permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la G.R.H. sont associés aux réflexions de la direction générale. Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines. La responsabilité des directeurs des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux grands défis des années 90 :¹

- Les mutations technologiques.
- La croissance internationale.
- L'environnement économique.
- Le vieillissement progressif de la population.
- L'évolution des courants.
- La personnalisation.
- L'adaptation.
- La mobilisation.
- Le partage.
- L'anticipation.

FAYOL, au lieu de s'intéresser au côté technique, s'intéressa à l'organisation administrative de l'entreprise. Pour cela, il a créé les cinq fonctions :²

- ✓ Fonction technique,
- ✓ Fonction commerciale,
- ✓ Fonction financière et comptable,
- ✓ Fonction sécurité,
- ✓ Fonction Administrative.

Cette industrialisation a permis de produire en grande quantité et à bas prix mais dans des conditions de travail très pénibles.

Toutefois, les employeurs prennent conscience de cet état de fait. Pour rendre, le travailleur plus performant, ils pensèrent à l'aider dans son bien-être et donc saborder le travail des syndicats entraînant de venir au monde, de naître. Ce sont les premiers pas timides de la gestion des ressources humaines.

Du nom de son initiateur, Ford, le fordisme poursuit et améliore l'œuvre de Taylor en instaurant le travail à la chaîne c'est-à-dire que c'est l'élément à fabriquer qui se déplace et non l'ouvrier. Cela a pour but un gain du temps, appréciable mais au détriment du salarié qui fait le travail. Pour retenir les travailleurs, on augmente leurs salaires et les pousse à acheter les voitures qu'il produit dans le but de privilégier la consommation de masse et ainsi la production. La vision de Ford était mécaniste, simpliste, pécuniaire (gagner de l'argent en moins de temps possible).³

Pour rendre, le travailleur plus performant, les employeurs pensèrent à l'aider dans son bien-être. Ce sont les premiers pas très timides de la gestion des ressources humaines.

¹Jean Marie PERETTI, Op.cit., P.14 - 15

²F. MAKHLOUF, Op.cit, P. 101

³ Ibid., P.101

1-2 : Définition de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines, ensemble des techniques altératives appliquées à une entreprise pour utiliser de la manière la plus rationnelle possible les différentes catégories de salariés basée sur l'étude des postes de travail, l'évaluation de l'effort de chaque salarié, de la procédure de recrutement selon le niveau de qualification, du choix du type de formation dispensée aux différents corps de métiers, des prévisions des besoins en personnel, des promotions des salariés les plus méritants, d'organisation de licenciement et remplacement de départs (fin de contrat, fin de carrière) et prévision pour les années à venir des besoins en effectifs répartis en postes, métiers, ateliers, bureaux, chantiers ainsi que l'évolution des salaires et celle des besoins de formation du personnel.¹

La gestion des ressources humaines recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les compétences, en particulier la gestion d'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, embauche, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluations des personnes et la gestion des rémunérations.

Elle a Cinq tâches principales :²

- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs,
- le recrutement,
- le processus formalisé d'évaluation des emplois /postes,
- le processus formalisé d'évaluation des personnes,
- les promotions et les mutations.

À partir des deux définitions citées plus haut, on peut affirmer que la gestion des ressources humaines considère l'homme comme élément central de l'entreprise. Ce qui n'était pas le cas auparavant, avec la vision classique. Il est la ressource permettant de produire des richesses. C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines se focalise sur le bien être de l'humain.

1-3 la fonction des ressources humaines :³

De 1850 aux années 1950, correspond à une période d'administration avec deux dimensions distinctes. Une dimension dominante relative aux activités pratiques (l'administration, les règlements, la paie, les sanctions). Et la dimension relationnelle (la négociation sociale et les relations syndicales).

Les responsables sont d'abord nommés chefs de la paie, chef ou directeurs du personnel, puis directeurs des relations sociales.

Pendant les années cinquante et soixante, avec, pour activités dominantes, les relations sociales mais également la motivation, la dynamisation, la formation, l'intitulé de la fonction se transforme en gestion des relations humaines. La fin des années soixante se caractérise par l'apparition des notions d'adaptation, de prévision et de gestion qui viennent s'ajouter aux autres aspects de la fonction. Apparaît alors le titre de directeur des ressources humaines.

¹Mokhtar LEKHAL, **Dictionnaire économique contemporaine**, Vuibert 2002, P.357

² Jean Marie PERETTI, Op.cit., Vuibert, P 37

³Ibid., P.17.20.22

Dans les années 1990 à 1997, la fonction poursuit son implantation. Elle élargit son champ en s'étendant au secteur public, à la fonction publique, au monde associatif et aux organismes à but non lucratif. Elle concerne des entreprises moyennes et, grâce aux DRH à temps partagé, les petites entreprises. Aujourd'hui, les dirigeants sont, dans leur grande majorité, convaincus de la valeur ajoutée de la fonction RH.

La nécessité du management des ressources humaines apparaît clairement, au sein des entreprises et des organisations, comme la solution. Même les associations humanitaires misent sur la fonction ressources humaines devenue stratégique « c'est la ruée vers l'homme » selon la formule d'Alexandre Tic.

✓ Historique de la gestion de carrière :¹

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait en travail pour le compte d'une autre personne. Durant ce temps, chaque salarié a du prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou d'apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'en 1960, la gestion des ressources humaines a joué très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissent ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme par exemple des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés de leur service.

Durant les décennies **1960-1970**, la situation économique (les crises pétrolières) a contribué à faire émerger le concept de la gestion de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La question des carrières

À cette époque équivalait à tracer que le salarié devait suivre scrupuleusement. Durant cette période, la gestion des carrières était beaucoup plus l'affaire des employeurs que des employés.

Le développement de la technologie à partir des années **80** et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, sous la conjugaison de plusieurs facteurs (concurrence exacerbée, évolution très rapide de la technologie, volatilité des marchés, environnement juridique plus contraignant, etc.), les employeurs sont incités à se préoccuper davantage du sort de leurs employés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement de la carrière de leurs salariés ont une longueur d'avance sur les autres en termes d'extension de marché, de compétitivité, de rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail très sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et de manière plus active dans leur progression de carrière. La gestion des carrières devient alors aussi l'affaire des salariés.

¹Jean Pierre TAIEB, **Dictionnaire des ressources humaines**, Paris, 2007, Dunod, P.329

Quelle que soit la définition adoptée pour cerner la gestion des carrières, les actions entreprises par l'individu lui-même pour promouvoir sa carrière ne sont pas un événement qui se produit à un moment prévu et qu'on peut expliquer à partir d'un seul terme. Ce sont les résultats d'un certain nombre d'actions qui s'étendent sur une longue période parce que la gestion des carrières implique plusieurs intervenants et se réfère à toute une vie pour les individus concernés. Pour comprendre ces actions et ces intervenants, il importe de présenter les différents modèles qui ont pu être expérimentés dans les organisations.

Section 2 : la gestion des carrières

Introduction :

La gestion des carrières est le suivi du passé, le présent et le futur du développement des ressources humaines, donc elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme de structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations et personnel. Donc on voit dans cette section, définition de la gestion des carrières, ses étapes et son importance et ses inconvénients.

1) La gestion des carrières :

2-1 Définition de la gestion des carrières :

2-1-1 définition de la carrière :

Définition : l'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char. De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, et de développement.¹

Les définitions de la carrière varient en fonction des disciplines qui l'étudient :

- ✓ **Sciences économiques :** La carrière constitue une réponse aux forces du marché. Elle est définie en termes de marché interne et de marché externe du travail. Elle résulte d'une confrontation entre l'offre des organisations et la demande portée par les individus. Ces derniers peuvent être en situation de force ou de faiblesse en fonction notamment de l'état de l'économie et des compétences dont ils disposent.
- ✓ **Sciences politiques :** La carrière correspond à la représentation de l'intérêt personnel. Chaque personne poursuit avant tout ses propres objectifs. Ces objectifs ne sont pas systématiquement alignés avec ceux de l'organisation. La conciliation des objectifs individuels et des objectifs organisationnels sont un vrai enjeu de la gestion des carrières.
- ✓ **Sociologie :** La carrière se définit comme une succession de rôles sociaux. La carrière ne se limite pas aux frontières de l'organisation. Toute décision concernant la carrière impacte l'individu non seulement dans l'entreprise pour laquelle il travaille mais aussi à l'extérieur de celle-ci en lui conférant un statut.

¹Jean Luc CERDIN, **La cogestion des carrières**, Editeur: EMS EDITIONS, 2015. P.23-24

- ✓ **Gestion** : La carrière est souvent définie comme une succession d'expériences au travail tout au long de la vie professionnelle.

2-1-2 Définition de la gestion de carrière :

La gestion de carrière au sens large du terme carrière comme technique des promotions des salariés dans une grande entreprise soit par filière de promotion consistant à prévoir le poste supérieur auquel le salarié pourra prétendre, soit par filière professionnelle selon un organigramme de remplacement c'est-à-dire les possibilités d'évolution par poste d'un salarié à l'intérieur d'un même métier.¹

La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.²

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). Elle consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Quelles que soient la culture de l'entreprise et la volonté des salariés, deux axes de gestion des carrières sont possibles :

Le premier dans lequel les salariés sont promus à la suite de l'atteinte de leurs objectifs ou grâce à un niveau de performance sociale (liée au comportement par exemple) et économique jugé satisfaisant. Ce système structuré et réglementé, au mérite, permet au salarié de piloter son évolution. Le code du travail va dans ce sens et tend de plus en plus à rendre le salarié «acteur de son développement et de son parcours» dans l'entreprise. Ce modèle s'applique aussi à la gestion des carrières par concours.

Le second : Dans lequel les modalités d'accession à un niveau supérieur sont plus subjectives. Elles peuvent dépendre de relations interpersonnelles, du réseau social du salarié et de sa capacité à se tenir informé des possibilités de promotion. La carrière se construit par opportunité en fonction de contacts personnels ou professionnels via différents réseaux (Face book, Linkedin, Vidéo, annuaires des anciens...). Dans ce cas le système est plus informel.³

Donc la gestion de carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et

¹ Mokhtar LEKHAL, Op.cit., P 357

² Jaune Luc CERDIN, **Gérer les carrières**, P.27

³P. MOULETTE et O. ROQUES, **Maxi fiche de gestion des ressources humaines**, Editeur : DUNOD, 2014, P.55

des réactions particulières (**Gutteridge et al, 1993**). Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les

cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être. (**GUTTERIDGE et al, 1993**).

On peut définir donc la gestion des carrières comme étant des critères pour pouvoir évaluer, sélectionner un salarié soit en se basant sur la promotion qu'il mérite (compétence) soit sur son ancienneté à l'organisation de l'entreprise.

2-1-3 les étapes de la carrière :

Les attentes vis-à-vis du travail évoluent au cours de la vie professionnelle, ce qu'expriment les approches reposant sur les cycles de carrière, fondées sur les modèles psychologiques de cycle de vie.

Ces théories du développement des carrières s'intéressent aux changements psychologiques des salariés pendant leur progression à travers des cycles de carrière, allant de leur premier emploi à la retraite. Ces théories subdivisent ces cycles de vie professionnelle en un nombre d'étapes qui varient selon les recherches.

Pour certains chercheurs la progression entre les différentes étapes de la carrière dépend de l'expérience des événements de la vie. Pour les autres, le passage d'une étape du cycle de vie à l'autre dépend de la maîtrise des tâches de développement de l'étape précédente. Ces tâches de développement englobent les efforts d'un individu pour faire face aux événements qui naissent d'une pression combinée de la famille, du travail et de la société. Pour ces chercheurs, ces phases peuvent se produire à des âges radicalement différents.

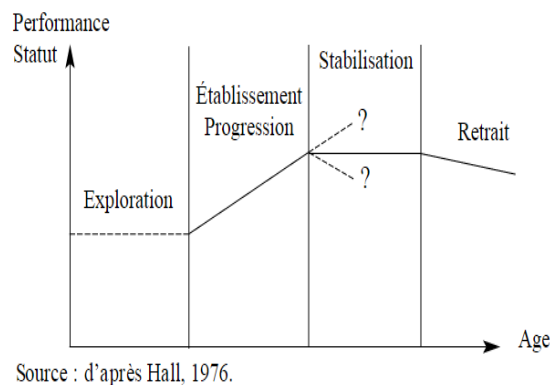
Hall propose un autre modèle prenant fortement en compte l'âge de l'individu. Selon l'auteur, la carrière est « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie »

Il découpe la carrière en quatre grandes étapes:

- 1) La période d'exploration :** En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

- 2) **L'établissement et l'avancement** : Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.
- 3) **La croissance, le maintien ou la stagnation** : Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.
- 4) **La période de détachement graduel** : L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

FIGURE N 01 : Les différentes étapes de la carrière



Source : Hall (Edward T) «*la carrière dans l'organisation*», CERDIN, (Jean-Luc) : *Gérer les carrières*, Editeur, EMS EDITIONS-2001 P.109-110

2-2L'importance et les objectifs de la gestion des carrières :

2-2-1 l'importance de la gestion des carrières:

La gestion des carrières est importante pour l'organisation et pour l'individu :¹

1) Pour l'organisation :

- ❖ Utiliser et développer le potentiel humain de l'entreprise,
- ❖ Rendre meilleur la souplesse de gestion dans tous les domaines,
- ❖ Préparer et mettre en place une relève de qualité,
- ❖ Renforcer sa culture de gestion en la développant,
- ❖ Mobiliser les salariés afin d'atteindre les objectifs.

¹ GUILLOT-SOULEZ, (Chloé), *la gestion des ressources humaines*, Editeur: GUALINO, 2015, P.98

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

2) Pour l'individu :

- ❖ jouir de la sécurité de l'emploi,
- ❖ être apte à améliorer ses capacités (compétences),
- ❖ faire partie intégrante de l'entreprise durablement,
- ❖ satisfaire son besoin d'estime et de reconnaissance de ses compétences et qualités,
- ❖ le former au travail en utilisant son potentiel dans son poste.
- ❖ Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

2-2-2 les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières dans une entreprise vise plusieurs objectifs,¹

- 1) détecter le personnel performant dans toutes les catégories socioprofessionnelles,
- 2) élaborer et proposer à la hiérarchie et aux employés des objectifs de carrière intéressante sur le plan du travail et le salaire,
- 3) maintenir la motivation chez le meilleur personnel pour continuer à travailler pour l'entreprise.
- 4) inciter les employés à se préparer à occuper des postes hiérarchiques plus élevés en encourageant la fonction avec maintien intégral de la rémunération,
- 5) susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité,
- 6) améliorer la performance individuelle et organisationnelle,
- 7) favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail,
- 8) guider le développement des carrières des employés,
- 9) s'adapter aux influences externes (l'environnement), tel que le marché et les législations.

¹Mémoire de fin de formation gestion des carrières, 2008, P.10

2-3 les inconvénients de la gestion des carrières : ¹

Bien qu'elle présente de multiples avantages, autant pour l'entreprise que pour les salariés, la gestion des carrières a quelques inconvénients.

a) La lourdeur du système administratif :

Les grilles d'entretien individuel vont être suivies par des documents de suivi des actions envisagées (formation, promotion, mutation...). Chaque salarié aura donc un entretien avec son supérieur hiérarchique.

Dans une entreprise de 200 salariés en CDI, 200 entretiens seront réalisés, suivi de (si l'entreprise décide de le faire) 200 fiches concernant le retour d'information. Ce qui représente un nombre considérable de documents. Or ces documents devront être conservés pour faire le point lors des entretiens futurs, ou pour une éventuelle contestation de la part du salarié. Il est donc essentiel de gérer ces dossiers d'une manière sûre, le traitement, mais aussi l'archivage.

Chaque entreprise choisira la sienne en fonction de son système administratif : conservation dans les dossiers administratifs personnels, informatisation, création d'une base de données pour retrouver efficacement les dossiers... Le système peut paraître assez lourd.

b) Nécessité de faire porter la démarche par le Management :

La démarche est en général portée soit par la Direction, soit par les Ressources Humaines. Elle va mettre en relation 3 acteurs fondamentaux :

- ✓ La Direction et les Ressources Humaines (l'entreprise), c'est la dimension stratégique orientée par ces acteurs. Ce sont eux qui sont porteurs du projet.
- ✓ Les responsables, c'est la dimension opérationnelle : elle est menée par les managers.
- ✓ Les salariés, c'est la dimension individuelle : chacun est concerné.

La Direction des Ressources Humaines va élaborer le projet en accord avec les objectifs de la

Direction, et va devoir l'expliquer au Management. Car ce sont les managers, responsables directs des salariés, qui vont prendre en charge la réalisation des entretiens. Ils seront le premier relais entre leurs salariés et la DRH et devront expliquer la démarche, ses intérêts, ses objectifs, aux salariés.

Ils devront également être en mesure de répondre aux questions des salariés concernant le suivi des entretiens : « que se passe-t-il après ? », « comment les réponses vont-elles être traitées ? », « quelles actions vont être menées, et pour qui ? ».

Ils ont donc un rôle essentiel à jouer dans la démarche, en tant qu'acteurs et informateurs. Il va donc falloir les impliquer fortement afin de les faire adhérer au projet, pour qu'ensuite eux-mêmes démontrent l'intérêt de la démarche, et la fasse vivre auprès des salariés.

¹ Ibid., P.20

Si ces actions ne sont pas réalisées ou ne le sont que partiellement, le Management risque de ne pas y adhérer et dans ce cas, les salariés risquent fortement de ne pas y participer non plus.

c) Ne pas pouvoir répondre à toutes les attentes :

Les entretiens vont permettre aux collaborateurs de s'exprimer quant à leur projet professionnel, mais aussi quant à leurs attentes diverses et variées : changement du régime horaire s'il ne convient pas

(Arrêt du travail de nuit...), mutation géographique, demande de formations diverses... Toutes les demandes ne vont pas pouvoir être satisfaites, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées de l'objectif : le but est de faire évoluer le salarié en fonction de ses attentes et des possibilités et besoins de l'entreprise, pas d'exaucer tous les souhaits ! Cela conduirait à une modification totale de l'entreprise, la transformerait, prendrait du temps, et ne correspondrait plus aux buts de l'entreprise.

d) Refuser des postes :

La gestion des carrières va permettre aux hommes d'évoluer et de grandir dans leur métier.

Mais tous ne le pourront pas en même temps, ni au même moment, car ils ne possèdent pas le même potentiel et leurs compétences sont différentes.

Ils évolueront à plus ou moins long terme, et parviendront à un niveau de responsabilité plus ou moins important en fonction de leur capacité mais également de leur volonté. La gestion des carrières

Est collective (concernant l'évolution d'un métier donné et donc d'un groupe de salarié), mais également individuelle. Proposer des postes à certains implique que l'on en refuse à d'autres, et ce pour diverses raisons : les personnes ne sont pas encore prêtes, les propositions sont limitées quantitativement... Il va donc falloir justifier ces choix quant aux actions envisagées :

« Pourquoi tel salarié et pas celui-là ? ».

e) Créer des frustrations :

Le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes et de ne pas pouvoir agir en faveur de chaque salarié va entraîner des frustrations si le projet n'est pas bien compris. Les salariés risquent de se sentir frustrés s'ils ne comprennent pas pourquoi on n'a pas répondu à leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité.

C'est là que l'on comprend le rôle essentiel de la transparence de la démarche afin de bien faire comprendre aux salariés ses objectifs. Sinon, le risque majeur est de rendre la démarche caduque et de déboucher sur des conflits d'intérêts.

Maintenant que nous avons vu les multiples avantages et les risques que présente la gestion des carrières, il semble judicieux de présenter comment une telle démarche doit être mise en place, quelles en sont les différentes étapes, et les outils sur lesquels s'appuyer.

Section 03: Le processus de la gestion des carrières :

Introduction : La gestion des carrières est en ensemble de pratiques qui facilite la mise en place et la rendre efficace, donc dans cette section nous allons connaitre ce processus qui commence par le recrutement et se termine par la retraite des RH.

3-1 Le recrutement et la rémunération:

3-1-1 Recrutement :

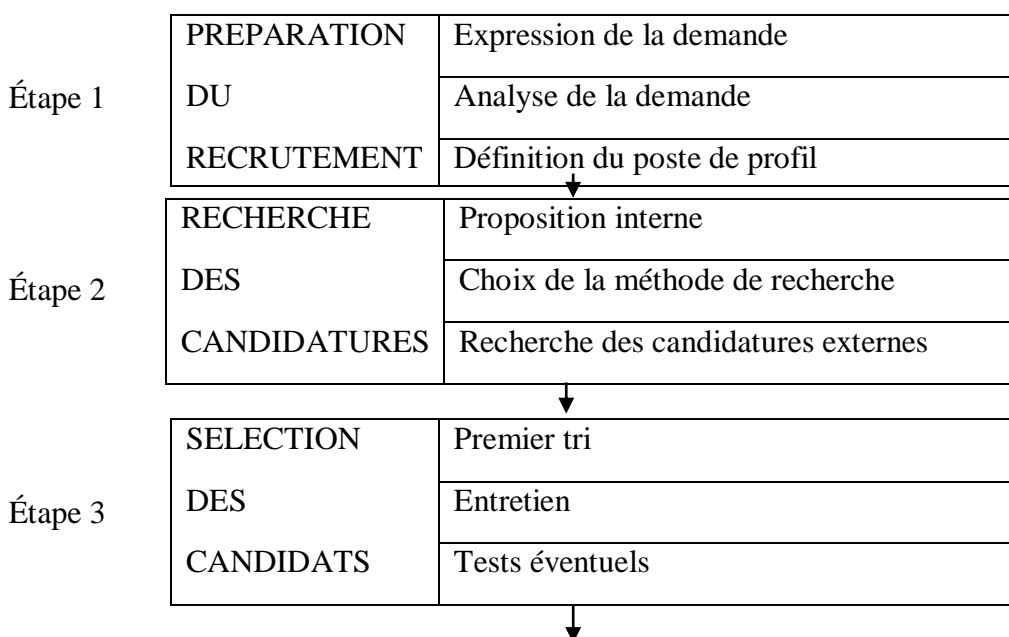
a) Définition de recrutement :

L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi est, bien sûr, fonction des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité, mais aussi et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier la politique commerciale. On note, par exemple, qu'une campagne de publicité réussie est souvent suivie d'une augmentation sensible du nombre des candidatures spontanées.

Parallèlement, une politique de recrutement judicieuse des programmes d'embauche bien menée contribue à renforcer l'entreprise sur le marché de l'emploi. À l'inverse, une politique incohérente surtout la réalisation de licenciement mal préparés conduit à une dégradation de l'image de marque de l'entreprise. ¹

b) le processus de recrutement :

Figure N 02:le processus de recrutement



¹Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Op.cit, P.41

Étape 4	ACCUEIL DE ET INTEGRATION	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste de profil

Source : Jean Marie PERETTI, Gestion ressources humaines, P.195

1^{ère} étape : préparation du recrutement :

1) Expression de la demande :

En général, elle émane du responsable hiérarchique concerné pour combler un départ, une mutation ou un besoin supplémentaire et il la transmet au service des RH.

Cette demande peut être liée à un poste à CDD ou CDI à temps plein ou partiel.

2) Analyse de la demande :

Avant le lancement des opérations de recrutement, la demande doit être étudiée, analysée pour voir si ce recrutement est indispensable et comment faire pour qu'il soit le moins cher pour l'entreprise.

La recherche de solutions les moins onéreuses est également envisagée :

- Recruter un jeune peu qualifié.
- Recruter un chômeur qualifié et expérimenté.
- Recruter des salariés peu qualifiés.
- Recruter à temps partiel.
- Recruter un apprenti.

3) Définition du poste et de profil :

La réussite de recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise actuelle et proche de la réalité. Cette définition doit permettre de :

- ✓ Fixer les exigences en qualification requise : niveau de fonction, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- ✓ fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste, de son environnement et de profil ;
- ✓ fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- ✓ présenter le poste aux candidats.

La définition du poste doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une unité. La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la norme du poste, quelles sont les

Chapitre 01 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières

opportunités ultérieures. Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir ce poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise.

2^{ème} étape : la recherche des candidatures :

1) La proposition interne :

Pour pourvoir un poste, l'entreprise se tourne vers ses propres salariés et ce dans le cadre de la promotion ou mutation. Pour cela, on doit posséder un plan de carrière des salariés, l'information des salariés aux possibilités offertes. Cependant si le recrutement interne est impossible à réaliser, on se tourne vers le recrutement externe.

2) Choix des méthodes de recherche :

Il existe de nombreuses méthodes de recherche telle que :

- ✓ L'entreprise mène elle-même la recherche surtout pour des postes connus et bien définis.
- ✓ Faire appel à un cabinet de recrutement qui s'en charge.
- ✓ Faire appel à un «un chasseur de tête » c'est-à-dire une personne payée pour débaucher les salariés des concurrents.

3) Recherche des candidatures externe :

Il existe plusieurs moyens pour chercher des candidats externes :

- ✓ Contacter l'A.N.E.M.
- ✓ Les annonces dans la presse.
- ✓ Parrainage d'un candidat ; exemples les banques.
- ✓ Partenariat entre l'entreprise et l'université.
- ✓ Les relations amicales mais sans favoritisme.
- ✓ Les foires de l'emploi réalisées par l'entreprise.
- ✓ L'internet.

3^{ème} étape : la sélection des candidats :

1)Premier tri :

Elle débute par l'analyse des lettres des candidats qui supprime 90 % des demandes ne répondant pas au profil recherché. La qualité du cv peut être un élément déterminant dans la sélection et doit être ajouté à la lettre.

2) l'entretien :

Chapitre 01 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières

Il vient en complément à la lettre. Il a pour but d'avoir des informations sur le candidat.

Pour qu'un entretien réussisse, il faut avoir :

a) Un bon accueil du candidat c'est-à-dire le mettre à l'aise.

b) Il faut obtenir le plus d'informations possibles en faisant parler le candidat. Cela implique la préparation préalable d'un questionnaire.

c) Faire connaître le poste à pourvoir au candidat. En cas de réussite du 1^{er} entretien, d'autres sont prévues pour mieux cerner les compétences du candidat.

3) les tests :

Ils ont pour objectifs de :

- ✓ faire apparaître les points faibles constituant des obstacles au poste.
- ✓ classer les aptitudes des candidats de manière à les placer au poste qui convient.

Il existe plusieurs types de tests :

- ✓ Tests psychométriques : pour évaluer certaines aptitudes pour certaines tâches
- ✓ Tests psychiques : pour cerner la personnalité du candidat
- ✓ Tests de situation : ce sont des tests de simulations pour voir comment le candidat réagit devant certains problèmes.

4^{eme} étape : accueil et intégration :

1) la décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

2) La proposition :

Négocier certains points avec les candidats, à savoir la rémunération, la tâche à réaliser exactement. La proposition acceptée par les 2 parties est entérinée par une lettre d'engagement.

3) L'accueil et l'intégration :

Ces deux opérations sont examinées à la section 3. Pour conclure cette première section et aborder la recherche des candidatures, il paraît utile de préciser les critères de choix des jeunes tels que diverses enquêtes les font ressortir :

Une génération qui veut tout de suite un job intéressant, des évolutions rapides de carrière, des formations et beaucoup de temps libre.

c) Le contrat de recrutement :

Il ya deux types de contrats, contrat à durée détermine et contrat à durée indéterminée:

Le contrat à durée déterminée (CDD) :

Le CDD ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire. Le CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise, et il doit comporter un terme fixe avec précision des sa conclusion. Ce contrat peut se renouveler une fois pour une durée déterminée, au plus égale à celle de la période initiale.¹

Le contrat à durée indéterminée (CDI) :

Ce contrat n'est pas limité par la durée. Le salarié peut s'invertir durablement dans l'entreprise et il est précédé d'une période d'essai. Cette période est prévue par les usages, les conventions collectives ou le contrat de travail. Généralement, elle est d'un mois pour les employés et les ouvriers, de deux mois pour les techniciens et les agents de maîtrise, de trois mois pour les cadres et peut être renouvelée une fois. Pendant cette période, chacune des partie peut mettre fin au contrat.²

3 -1-2 La rémunération :

a) **Définition de la rémunération :**

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur par un contrat de travail .Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération et le poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évaluation de l'individu, un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composants véritables d'un système de rémunération.

Dans une petite unité, les salaries peuvent être fixés et revus par une personne, qui se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités taille moyenne, et à fortiori, les grandes organisations, il est nécessaire de mettre

¹Jean Marie PERETTI, Op.cit, P.124-125

² Ibid. P.125

en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.³

b) La fixation de la rémunération :

La fixation est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles.

Les plus importantes concernent :¹

- l'existence du SMIC ;
- l'existence de rémunération minimale conventionnelle ;
- l'interdiction des discriminations ;
- l'interdiction des clauses d'indexation ;
- L'obligation de négociation.

A-2-2 Les composants de la rémunération :²

- De la qualification.
- De temps de travail.
- Du recrutement.
- De l'ancienneté.
- Des primes collectives.

A-2-3 La pyramide de rémunération :

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises mais dans des propositions diverses. Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre Les différents composants, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de poste. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée, entre autre, par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégique.

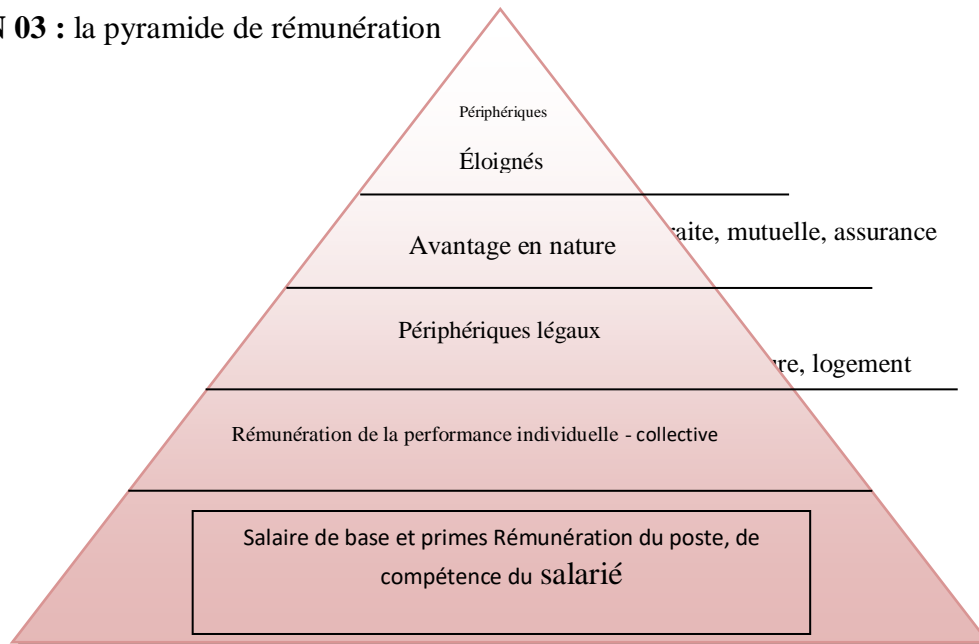
Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération, elle est construite sur la base du concept de rémunération globale, c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de la rémunération différée ou salarié à long terme qui constitue une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

³ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Op.cit, P.121

¹Jean Marie PERETTI, Op.cit., P.130

² F .MAKHLOUF, Op.cit, P.108

Figure N 03 : la pyramide de rémunération



Source : PERETTI J.M., Baron X., Beau P., Bouchez J. P., « Ressources humaines », Ed d'organisations, Paris, 2003. P.341

Elle est représentée par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les périphériques éloignés sous forme de système de retraite complémentaire, de participation de l'entreprise à des compléments de santé ou d'assurance.

A côté de la rémunération élargie, on tiendra compte des éléments de mobilisation non financière qui ne correspondent pas à des versements ou des avantages en nature mais sont représentatifs des éléments d'adhésion du salarié à l'entreprise et de mobilisation managériale. Il s'agit par exemple des conditions de travail, des possibilités de carrière, de l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et de l'équipe, de la qualité de la relation avec le manager et de la possibilité de mise en œuvre des compétences. À côté de la rétribution élargie, ces éléments non financiers constituent une part significative de la satisfaction et de la mobilisation du collaborateur.¹

3-2 La formation et la retraite :

3-2-1 la formation :

a) Définition de la formation :

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés auxquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de

¹Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Op.cit, P.123-124

l'organisme et personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches.¹

b) Le plan de formation :

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs, celui d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois est une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression sont des objectifs fréquents. Le plan comprend :²

- ❖ les objectifs ;
- ❖ les priorités ;
- ❖ le contenu ;
- ❖ la pédagogie ;
- ❖ la durée, le calendrier ;
- ❖ le budget ;
- ❖ les catégories de bénéficiaires ;
- ❖ la manière dont les actions seront évaluées

A-3-3 Le droit à la formation :

Le droit à la formation s'est développé de façon contenue en combinant plusieurs objectifs. Les principales dispositions présentées dans cette sélection concernent :¹

- La planification financière des employeurs;
- Le congé individuel de formation ;
- Le bilan de compétence ;
- Le rôle du comité de l'entreprise ;
- La négociation obligatoire ;
- Le congé de formation des jeunes travailleurs ;
- Le congé d'enseignement et de recherche ;
- Le capital du temps de formation.

c) La politique de formation :

La politique de formation doit :

- ✓ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurelle et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution du contexte économique ;
- ✓ Permettre de déterminer et d'assurer les motivations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de formation nécessite quelque arbitrage.

¹Mémoire de fin de formation gestion des carrières, Promotion 2012, P.40

²Jean Marie PERETTI, Op.cit., P.195

¹ Jean Marie PERETTI, Op.cit., p 395.

Une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de formation. La qualité des choix collectifs et individuels repose sur la qualité de l'analyse des besoins.²

A-3-5 Les objectifs de formation :³

- Adapter les employés au changement dans les postes.
- Assurer une adéquation entre les connaissances et les capacités des travailleurs.
- Aider les nouveaux employés par l'avancement dans l'organisation.
- Contribuer au programme et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Aider ou développement et a la protection des employés dans les situations spécifiques.
- Assurer une information permanente des agents en matière d'innovations.

3-2-2la retraite :¹

Il est prévu une fin légale des activités des employés au sein de l'entreprise. Cet arrêt est rémunéré par la caisse de retraite. Cette dernière est alimentée par les cotisations des travailleurs.

Cependant, la rupture du contrat peut être entraînée par la mise à la retraite par l'employeur ou le départ volontaire à la retraite.

a) La mise en retraite :

L'employeur peut rompre le contrat de travail d'un salarié lorsqu'il remplit deux conditions :

- ✓ Il peut bénéficier d'une pension de vieillesse à taux plein,
- ✓ Il remplit les conditions d'âge prévues par la loi (60 ans), la convention, l'accord collectif ou le contrat de travail.

L'employeur doit suivre la procédure de mise à la retraite et verser l'indemnité de mise en retraite.

b) Le départ volontaire à la retraite :

Tout salarié qui quitte volontairement l'entreprise dans le cadre d'un départ à la retraite doit faire liquider sa pension de vieillesse. Il a droit, sous réserve de disposition plus favorable d'une convention ou du contrat de travail, à l'indemnité de départ en retraite prévu par la loi sur mensualisation qui varie, selon l'ancienneté, d'un demi mois à deux mois de salaire.

² Ibid., P.413

³ Mémoire de fin de formation gestion des carrières, Op.cit, 2012, P.40

¹Jean Marie PERETTI, Op.cit, P.120- 121-122-123-124

c) La retraite progressive :

L'assuré souhaitant poursuivre une activité réduite peut demander la liquidation de sa pension de vieillesse et le versement d'une fraction de celle-ci, s'il remplit les trois conditions suivantes :

- Avoir atteint l'âge requis pour demander la liquidation de sa pension, c'est-à-dire 60 ans ;
- Justifier du nombre de trimestres d'assurance requis ;
- Exercer à titre exclusif une activité à temps partiel.

d) Prêretraite :

Le salarié âgé peut bénéficier d'une prêretraite progressive dès l'âge de 55 ans, s'il accepte de travailler à temps partiel. En plus de la rémunération correspondant à son temps partiel, il reçoit une allocation spéciale soit, au total, de 75 à 80% de sa rémunération précédente. Le versement par l'état de l'allocation a des contre parties pour l'entreprise.

L'employeur peut proposer à ses salariés âgés d'au moins 57 ans et menacés d'un licenciement avec l'état. Le salarié en prêretraite reçoit une allocation de prêretraite.

3-3L'appréciation :

1) Définition de système d'appréciation des performances :

Le système d'appréciation renvoi aux résultats obtenus. Cela implique fixation préalable des objectifs à atteindre. Par ailleurs une grille d'évaluation et une échelle de notation doivent être prédéfinies par le DRH. D'un autre côté, pour bien apprécier, on doit posséder un système d'évaluation permettant de réunir des informations concernant les salariés et donc pouvoir construire les différents programmes (Formation, Rémunération, Promotion) et fonder les décisions concernant les salariés.

• Les décisions d'appréciation peuvent être classées en trois (3) niveaux :

- ❖ Les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité.
- ❖ Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation par exemple).
- ❖ L'individualisation de la rémunération.¹

2) l'évaluation des performances :

Dans une évaluation, on évite la subjectivité dans l'attribution des primes, éviter le favoritisme. Le stress et le surmenage, autrement dit, rester objectif, neutre impartial pour garder l'esprit d'équipe et voir l'intérêt général.

Pour réussir une bonne évolution, très importante, il faut avoir des critères de choix excellents et homogènes (valable dans toute l'entreprise): Ils doivent être réfléchis en

¹ Jean Marie PERETTI, Op.cit, P.123

fonction des objectifs que l'entreprise veut atteindre. Pour une bonne maîtrise, ils doivent être révisés périodiquement.

Pour une meilleure prise de conscience, il est utile de communiquer ces critères aux salariés pour qu'ils s'adaptent aux objectifs et améliorer donc leur rémunération et se sentent tous égaux (notion d'équité).¹

3) Les objectifs d'appréciation:

La mise en place d'un système d'appréciation peut poursuivre 2 objectifs : ²

- améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable.
- Rendre plus rationnelles des décisions prises et permettre de définir les projets professionnel et orienter les carrières.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

- 1) Les promotions, les mutations, les changements d'affectation.
- 2) Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation.
- 3) L'ajustement de la rémunération.

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne (1) les actes (2) ou les résultats(3). Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

Il existe d'autres objectifs :

- ❖ D'améliorer la gestion du potentiel humain,
- ❖ De mobiliser en performance l'attention de l'encadrement,
- ❖ Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension RH et de son rôle.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- D'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité salarié.
- De situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et donc d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- Les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel,
- Les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de la société,
- Les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités.

4) L'importance d'appréciation :³

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation :

- ❖ Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense eux pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évaluation).
- ❖ Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaire issus de jugement occultes).

¹Jean Marie PERETTI, Op.cit, 2008, P. 336-337

² Ibid., P.85-86

³Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Op.cit, P.74

- ❖ Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières).
- ❖ Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné).
- ❖ Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- ❖ Fournir des données pour la formation.
- ❖ Autres objectifs comme améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel.

5) Les méthodes d'appréciation :¹

Il existe un nombre important de méthodes d'évaluation néanmoins les plus connues sont :

a) Les échelles de notation :

L'échelle de notations constitue la plus ancienne des méthodes d'évaluation. Elle permet une évolution de type absolu, elle consiste à évoluer une personne ou un projet en fonction de plusieurs critères.

Il s'agit de prendre un formulaire sur lequel figure une série de critères et devant chaque critère on mentionne une échelle quelconque permettant d'indiquer jusqu'à quel point l'individu possède ou réponds à chacun des critères.

b) Le classement par rang :

C'est une méthode comparative ou relative elle consiste à dresser une liste allant du meilleur employé au pire en fonction d'un critère donné. Elle est très simple, rapide et peu coûteuse et elle est recommandée à l'évaluateur, afin de faciliter le processus qui aurait plusieurs employés à évaluer, de choisir d'abord le meilleur et le pire des comparaisons par paire qui consiste à comparer un individu au tours de rail avec chacun des autres membres du groupe et la distribution imposée qui consiste à classer les employés par classe ou par groupe sont de variables de la méthode de classement par rang.

c) Les incidences critiques :

C'est une méthode qui consiste pour l'évaluation à tenir un journal dans lequel il note régulièrement les comportements bons au mauvais qui observe chez ses employés. Ces comportements doivent avoir une influence directe pour l'efficacité ou le rendement permettant ainsi de distinguer un travail bien fait d'un autre mal fait.

La méthode des listes de comportement est une suite logique de la méthode des incidences critiques. Et fait une fois un grand nombre de comportements positifs ou négatifs sont recensés, on peut établir une liste des plus importants comportements et leur attribuer une pondération indiquant jusqu'à quel point ils sont bons ou mauvais, ensuite l'évaluation n'a qu'à cocher les comportements qui reflètent bien à ce qu'il a observé chez le subalterne en se référant à la liste inscrite sur un formulaire.

d) Les échelles basées sur les comportements :

C'est une méthode plus raffinée pour utiliser les incidences critiques, elle consiste à :

- ❖ Les incidences de mauvais ou de bons comportements sont soumises par les employés aux mêmes lors d'entrevues menées par un analyste interne ou externe.

¹ PETIT Boulanger. BEN ABBOU. FAUCHET. BERGERON, **Gestion stratégique et opérationnelles des RH**, édition GAËTAN Morin, Paris, Montal Rial et Casablanca, 1993, P.395-397

- ❖ Un groupe de personnes de 04 à 05 employés ou analystes classent tous ces comportements en un certain nombre de catégories.
- ❖ Constituer un groupe qui aura pour mission ou de classer les comportements de chaque catégorie en 07 ou 09 blocs, allant de mauvais à l'excellent.
- ❖ On retient un seul comportement pour bloc, on obtient une échelle graduée avec des exemples concrets de ce qu'on entend pour un comportement médiocre, passable... pour chaque critère.

6) L'apport d'appréciation dans la gestion des carrières :

L'importance de facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise et répondre de la façon optimale aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose, seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera fondamentalement toujours le même.

Le but est double pour l'entreprise et ses salariés, en effet, la connaissance et la récompense de ses compétences ne peuvent que contribuer à la motivation des collaborateurs, tâches que l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis et / ou des services rendus et assure ainsi la continuité de sa compétitivité.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation :

Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de dégager le potentiel des individus qui leur permet d'accéder à un poste donné.

Deuxièmement, cela peut conduire à réparer les manques de compétences de certains individus, pour combler les besoins des salariés. Pour qu'ils puissent adapter le fonctionnement de leurs postes de travail, l'entreprise utilisera des outils de développement de compétences à travers la formation (stage, séminaire...).

Comme conclusion on peut dire que le système d'appréciation des ressources humaines est le pivot de toute action de formation qui vise l'évaluation de la carrière des salariés. Ceux-ci seront le résultat d'une évaluation de carrière.

Conclusion :

Pour conclure, La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à Retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspectives l'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix de carrière, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement.

Chapitre 02

La gestion des carrières et la satisfaction au travail



Introduction :

Dans ce chapitre on met l'accent sur le concept de satisfaction, Ce concept est omniprésent à l'heure actuelle, il faut être satisfait, pour être performant et par conséquent la contribution au mieux de l'entreprise. La satisfaction des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En effet la satisfaction, elle diffère d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur performance.

Toutefois, on ne peut omettre l'existence d'un ensemble d'éléments auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, l'estime et la reconnaissance ainsi que l'intérêt du travail. A cet effet, le service de gestion des ressources humaines est plus particulièrement dans le volet de gestion des carrières du personnel, doit être attentif, aux sollicitations de ces derniers, surtout être juste et équitable. Du moment que, les individus relativisent toujours et se comparent à leurs collègues. En cas d'anomalie et de non compatibilité selon leur perception, qu'elle soit objective ou subjective, ils seront satisfaits ou insatisfaits.

Cependant, la satisfaction n'est pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure. Ce chapitre est subdivisé en trois sections à savoir :

Dans la première section nous allons présenter quelques définitions de la satisfaction, ses perspectives, ses théories et dernièrement la relation entre la satisfaction l'implication et la motivation.

La deuxième section est consacrée aux facteurs de la satisfaction, l'importance de la mesurer et sa mesure.

La troisième section nous allons présenter la relation entre la satisfaction et la gestion des carrières.

Section 1 : la satisfaction des employés :**Introduction :**

La satisfaction au travail c'est l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte Si l'écart entre attentes et apports s'agrandit, l'insatisfaction gagne du terrain. la satisfaction

Dans cette section on va parler de la définition de la satisfaction et ses perspectives, voir les théories de satisfaction.

1) Définition et perspectives de la satisfaction :**1-1 Définition de la satisfaction :**

La satisfaction au travail c'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.¹

La satisfaction est définie comme l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en tirer. L'insatisfaction et la satisfaction sont résultat possible de la rencontre entre l'homme et ses comportements d'une part et d'autre part, des situations professionnelles et de ce qu'elles procurent.²

Gellerman 1971, souligne que nos connaissances en matière de satisfaction des employés sont plus avancées que nos connaissances, en termes, de motivation et qu'on confond manifestement les deux réalités. Dans l'étude de l'influence et du pouvoir motivationnel de l'argent. Il définit la satisfaction comme un état d'équilibre et non une dynamique, trop d'insatisfaction figeant un individu dans la tension, frustration ou le ressentiment (Herzberg, 1971), mais trop de satisfaction pouvant décourager d'agir. La satisfaction au travail est généralement conceptualisée comme la résultante de la congruence entre deux dimensions, les attentes c'est-à-dire les représentations qu'a l'individu de ce que doit ou devrait être son travail, et le travail vécu c'est-à-dire les représentations qu'a l'individu de ce qu'est son travail. Plus faible est la distance entre ces deux dimensions, plus il y a congruence, et plus la satisfaction est importante. A l'inverse, plus l'écart entre ces deux dimensions est grand, plus il y a une incongruence, et plus l'insatisfaction augmente.

En somme, la satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable ou soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable compte tenu des circonstances.

1-2 Les perspectives de la satisfaction au travail :

Il existe différentes perspectives de la satisfaction au travail, mais il est important de souligner les cinq perspectives qui sont à la base de la majorité des études :

- ✓ La première perspective est celle qui relève de la psychologie avec comme auteurs principaux HERZBERG et MASLOW.³ Selon ces auteurs, la notion centrale de la satisfaction au travail est la motivation.
- ✓ La deuxième perspective est celle qui s'intéresse au leadership comme notion principale de la satisfaction au travail.

¹ Annick COHEN-HAEGEL, **Toute la fonction ressources humaines**, Editeur: Dunod : 2010, P.88

² PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : **Gestion des RH 2eme Edition**, Editeur : D.BOECK université: 2001, P.407

³Frederick HERZBERG, B MAUSNER, **la motivation au travail** COHEN-HAEGEL, (Annick) : **Toute la fonction ressources humaines**, Op.cit, P.89

- ✓ La troisième perspective présente une direction différente des deux premières en s'intéressant au concept de «effort-reward ». Les théoriciens de cette école sont principalement dans le domaine de l'administration.
- ✓ La quatrième perspective est aussi différente dans son idéologie, on s'intéresse dans celle-ci, à la culture organisationnelle du milieu du travail.
- ✓ La cinquième perspective est celle des psychologues qui s'intéressent à la science du comportement.

Il est intéressant de noter que trois des cinq perspectives sont du domaine de la psychologie tandis que les deux autres sont du domaine de l'administration.

2) Présentation des théories sur la satisfaction au travail :

La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail. La satisfaction est un indicateur de motivation.

Les spécialistes en la matière comme BREARD et PASTOR¹ définissent la motivation comme « la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel ». Pour eux le besoin correspond à « un état interne qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné ». Ils pensent en partie que les employés chercheront à satisfaire ce besoin et de cette manière à réduire la tension liée à l'absence de satisfaction.

A. Théories des besoins de l'Être Humain :

Le comportement est le résultat d'effort visant à satisfaire des besoins, et les actions particulières sont fondées à tout moment sur les besoins spécifiques qui poussent l'individu à agir. Les théories des besoins insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter de tel comportement. Les théories sur les besoins sont nombreuses mais celles qui sont les plus en vogue sont celle d'Elton MAYO, de MASLOW, de Mc CLELLAND et de HERZBERG.

a. Les relations humaines : Elton MAYO :

A la fin des années 1920, l'École des relations humaines voit le jour à partir des recherches menées par Elton Mayo (1880-1949) à l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company. C'est en réaction à l'émiettement du travail et à la négation du savoir ouvrier dans des activités productives auparavant complexes que cette école s'est constituée. Malgré tout, ces études s'inscrivent dans la perspective de Taylor, à savoir que des altérations dans les conditions matérielles du travail peuvent affecter la productivité. Ainsi, la première recherche de Mayo concerne les changements de l'intensité lumineuse. A la grande surprise des chercheurs, toute modification de lumière, qu'elle soit plus ou moins intense, augmente la productivité. En fait, ce n'est pas tant la luminosité que la situation d'observation qui fait que les sujets améliorent leur rendement, phénomène

¹R BREARD et P PASTOR, **Gestion des conflits**, Editions Liaisons, 2007, P. 204

baptisé "l'effet Hawthorne" (GRUNEBERG, 1981:5)¹

D'autres expériences se déroulent à la Western Electric et visent à clarifier les effets de la supervision sur la productivité. C'est à partir de ces dernières recherches et de leur diffusion en 1933 que l'école des relations humaines prend véritablement son essor en postulant que la satisfaction au travail permet une productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail. Les recherches dirigées par Mayo montrent que le type de supervision et les bonnes relations au sein des équipes de travail constituent des éléments permettant la satisfaction au travail.

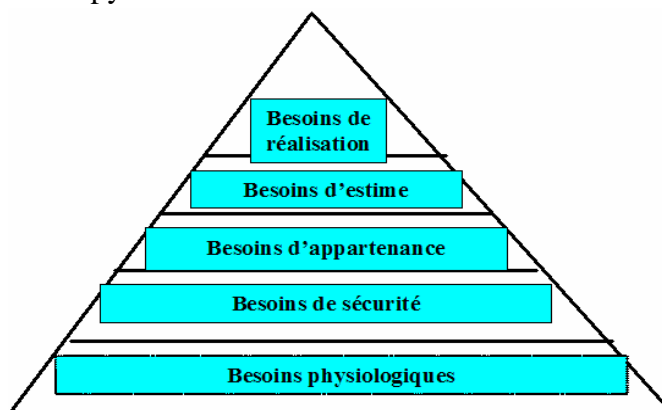
Au moment où les recherches menées à Hawthorne se font connaître, Hoppock (1935)² publie une des premières monographies sur la satisfaction au travail basées sur une méthode d'enquête et des échelles d'attitudes. Comme d'autres chercheurs, Hoppock constate que la satisfaction au travail résulte d'un ensemble de facteurs. A l'instar de ses contemporains, Hoppock croit que l'absence des facteurs qui permettent la satisfaction au travail entraîne "ipso facto" l'insatisfaction. Cette idée sera remise en cause par Frederick Herzberg quelques années plus tard.

b. La hiérarchie des besoins de MASLOW :

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est une des plus célèbres. Selon MASLOW,

« Les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie ». Ces besoins sont au nombre de cinq (5) et constituent une hiérarchie qui va du bas vers le haut. Lorsque les besoins du premier niveau sont satisfaits, ils cessent d'être des sources de motivation et l'homme cherche alors ceux du second niveau et ainsi de suite. Cette hiérarchisation des différents niveaux se présente selon une pyramide.

Figure N°01 : la pyramide des besoins selon MASLOW



Source: A.MASLOW, A theory of human motivation, The Psychological Review, 1943

¹ GRUNEBERG, M Michael, **Understanding Job satisfaction**, London/Basingstoke, The Macmillan Press, 1981,P.171

²R Hoppock, **Job satisfaction**, New York: Harper and Row, 1935

- ✓ Les besoins physiologiques sont les besoins de première et la nourriture, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter. À ce niveau, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminé par les possibilités du service et les attentes individuelles.
- ✓ Les besoins de sécurité : ce niveau ne devient l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de la sécurité de l'emploi, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut.
- ✓ Les besoins d'appartenance : la volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au-delà des nécessités professionnelles, qui seront plus chaleureuses. Le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion.
- ✓ Les besoins d'estime : les agents désirent être acceptés et reconnus. Acceptés pour eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats. Les responsables auront à valoriser le travail accompli, à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.
- ✓ Les besoins de réalisation de soi : c'est devenir ce que l'on peut être, ce que l'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations ...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. Toutefois, les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits.

Cette théorie attire beaucoup de critiques. Elle nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus, il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires.

MASLOW¹n'explique pas comment il est possible de rester motivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits, ce qui est toujours le cas. Par ailleurs, cette théorie n'a jamais été validée empiriquement et les valeurs sur lesquelles se base le modèle de MASLOW, construit dans les années cinquante, peuvent ne plus être d'actualité. Il faut cependant admettre que dans les pays en voie de développement où la satisfaction des besoins fondamentaux est la préoccupation de la majorité des populations, cette théorie pourrait

¹A MASLOW, **A theory of human motivation**, The Psychological Review, 1943

permettre d'expliquer certains comportements des employés.

c. La théorie des besoins de Mc CLELLAND:

David Mc CLELLAND a vulgarisé la recherche sur la motivation d'Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui sont les suivants :

- ❖ **Le besoin d'accomplissement** : les individus, qui se consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail, qui se demandent comment pourraient-ils accomplir quelque chose d'intéressant, et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail, ceux-là sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux obstacles qu'ils pourraient rencontrer mais aussi à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec. Ils aiment des situations où ils peuvent prendre des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes. Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés. Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.
- ❖ **Le besoin de pouvoir** : les individus passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité, un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoin de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations, s'expriment bien, arduement parfois, se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.
- ❖ **Le besoin de relations personnelles** : beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent amicales dans le groupe en étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.

d. La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de HERZBERG :

Cette théorie est une autre version de la théorie des besoins de MASLOW. Les recherches conduites par HERZBERG l'ont amené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories : les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus et les « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus. Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du poste de travail.

Selon HERZBERG¹, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres.

Les facteurs d'hygiène créent une motivation extrinsèque (extérieur au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).

Le salaire est regroupé avec les facteurs d'hygiène. La rémunération en tant que telle est considérée comme due et, par conséquent, elle ne peut procurer un sentiment de satisfaction. Or, il est possible d'extraire une partie du salaire du cadre d'échange marchand et de le considérer comme une récompense accordée sous forme de primes. Elle passe alors dans les facteurs intrinsèques et devient ainsi une source de motivation.

Cependant, les conditions de travail font partie des facteurs d'hygiène qui ont nettement moins d'influence que les facteurs moteurs de la motivation. Autrement dit, un responsable qui souhaite influencer sur la production, recherchera un levier d'action parmi, la reconnaissance, le contenu du travail, les responsabilités.

HERZBERG, contrairement à MASLOW, ne se place pas sur un continu, mais sur deux demi droites, celle des facteurs extrinsèques qui va de l'insatisfaction à un point neutre et celle des facteurs intrinsèques qui part du point neutre et va à l'état de satisfaction. Autre différence entre ces deux théories, les besoins ne sont pas hiérarchisés. Par contre les classifications peuvent être rapprochées (les facteurs d'hygiène avec les niveaux physiologique et de sécurité, et les facteurs moteurs avec les trois niveaux supérieurs de la pyramide).

B. Théories dites des Processus :

Les théories de processus expliquent la manière dont les forces qui poussent à adopter un comportement interagissent entre elles et avec l'environnement pour engager un individu dans un comportement. Nous passer en revue les théories d'Adams SMITH et celle de VROOM.

a. Théorie de l'Équité d'Adams SMITH :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965)² explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. L'individu calculerait un score pour lui-même et un score pour autrui afin de déterminer s'il y a de la justice sociale.

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa

¹Frederick HERZBERG, *Le Travail et la Nature de l'Homme*, A Adaptation.de Charles VORAZ, Entreprise Moderne d'Édition, 1971

²Adams SMITH, *toward an understanding of inequity*, In *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, P.422-436.

situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime.

En développant le concept de justice organisationnelle, GREENBERG (1987, 1990)¹ propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). GREENBERG analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.). GREENBERG propose de joindre à ce concept et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale.

b. Théorie des Attentes de VROOM:

VROOM soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats. Les attentes mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat particulier. Cette théorie aussi appelée théorie du résultat escompté repose sur trois (3) variables :

- ✓ **La valence** : c'est la valeur positive ou négative que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance.
- ✓ **L'instrumentalité** : c'est le lien performance-rétribution. La possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permet d'atteindre un résultat souhaité. C'est la réponse à la question, si je fais ceci, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ?
- ✓ **L'attente** : c'est le lien effort-performance. La probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'efforts.

Cette théorie des attentes se dirige ainsi avec trois instruments que l'employeur peut utiliser pour renforcer la motivation des employés en augmentant les expectations subjectives qu'un effort plus fort produira les niveaux de performance plus élevés, en renforçant le lien perçu entre la performance et les récompenses, et en s'assurant que les employés évaluent les récompenses données pour la performance élevée. Donc la motivation de l'individu est égale à la somme de la valence, de l'instrumentalité et de l'expectation.

¹J. GREENBERG, *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, 1987, P.9-22

1) Satisfaction, implication, motivation :

Tableau N°01 : différence entre satisfaction et implication :¹

	Implication	Satisfaction
Concept	Le travail est l'intérêt central de la vie pour une personne impliquée.	Ensemble des résultats reçus de son travail.
Corrélation avec la performance	Forte	Pas de corrélation
Emotions	Sentiment d'être concerné par son travail. Anxieux à l'égard de son travail et des résultats. Ai-je bien fais ? Vais-je en tirer une valorisation de moi-même ?	Sentiment de plaisir

Satisfaction au travail :

Des nombreuses études montrent qu'il n'y a pas de lien direct entre satisfaction et performance.

Des salariés satisfaits peuvent être totalement non performants sans que cela ne gêne en rien leur satisfaction.

- ✓ La satisfaction et la non-satisfaction sont les résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.
- ✓ La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salarié très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.
- ✓ La satisfaction est un indicateur de motivation ; elle n'est pas une cause de motivation.
- ✓ La satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

L'implication au travail :

L'implication au travail se définit comme suit : « L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne

¹ Cohen-HAEGEL, Op.cit, P.90

impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle. »¹

Aussi : c'est le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même.

L'implication doit être différenciée de la satisfaction :

- ✓ Alors que la satisfaction résulte de la relation au travail, l'implication gouverne oriente, guide cette relation.
- ✓ La satisfaction est très dépendante des caractéristiques du travail que connaît l'individu alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée davantage sur les besoins qu'a l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.
- ✓ L'implication est un besoin intrapsychique stable indépendant des évolutions culturelles et des changements sociaux.
- ✓ Les gains de l'implication concernent directement l'individu par une valorisation de soi, un épanouissement personnel et une possibilité d'utiliser ses capacités.

La motivation :

La motivation est un concept plus complexe encore qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction :

Certains auteurs qui définissent la motivation comme : le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Aussi : Le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets.

Le dynamisme de la motivation peut donc se développer dans un autre domaine que celui du travail et sous d'autres formes que celui de l'implication.

¹Annick Cohen-HAEGEL, Op.cit, P.95

Tableau N°02 : enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation :

Ce que l'entreprise cherche à développer	Gains pour l'entreprise	Modes d'action pour l'activer
Satisfaction	Baisse de l'absentéisme. Baisse du <i>turnover</i> . Amélioration du climat.	Rémunération. Promotion. Tâches intéressantes. Autonomie.
Implication	Satisfaction des besoins liés à la nature du travail et aux facteurs intrinsèques (estime de soi...). Identification aux valeurs de l'entreprise. Performance accrue. GRH facilitée. Responsabilisation. Quantité de travail. Comportements professionnels adaptés. Rapport « quasi familial » pour l'entreprise. Salarié sûr sur lequel l'entreprise peut compter.	Agir sur l'organisation en donnant à la personne les possibilités de s'investir. Développer l'autonomie. Relations avec les autres facilitées. Fournir un travail intéressant. Donner des signes de reconnaissances (félicitations, encouragements...), syndromes du succès.
Motivation au sens fort du terme	Des comportements motivés qui peuvent se traduire par de l'implication au travail et donc de la performance. Une gestion à long terme des collaborateurs. Une fidélisation des hauts potentiels.	Jouer sur les bons leviers du modèle VIE. Gérer les projets individuels du collaborateur. Entretiens de carrières et d'orientations. Bilan de compétences.

Sources : Annick COHEN-HAEGEL, **Toute la fonction ressources humaines**, Editeur: Dunod : 2010, p.108.

Section 2 : les facteurs de satisfaction et sa mesure**Introduction :**

La satisfaction au travail se définit à partir du niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différentes facettes de son travail, dans cette section nous allons parler des facteurs de satisfaction et sa mesure et son importance par rapport aux ressources humaines.

1) Les facteurs de la satisfaction :¹

Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dont il est question ici peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche l'implication et l'engagement des personnes envers l'organisation.

Plusieurs facteurs influencent la qualité du climat de travail. Ces facteurs peuvent être regroupés sous quatre catégories distinctes :

- ✓ Le travail lui-même : chaque salarié s'attend à ce que. Par exemple, la répartition des tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail. Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.
- ✓ L'environnement physique : chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable. La raison en est que le premier coup d'oeil du nouvel embauché est la première impression qu'il aura de son travail. La majorité des salariés ne peuvent choisir la couleur des murs ni les aires de travail ni d'être installé près d'une fenêtre mais il est souvent possible de personnaliser un poste de travail, par exemple, par une photo ou une plante qui donneront l'impression d'un chez-soi.
- ✓ L'organisation : chaque salarié s'attend que les politiques de l'organisation soient clairement définies que les salariés soient gérés équitablement autant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi, etc.
- ✓ Les relations interpersonnelles : chaque salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relations humaines, d'autre part, avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec ses collègues de travail.

2) L'importance de la mesure de la satisfaction :

Il existe une forte corrélation entre satisfaction et absentéisme, turnover et climat.

- ✓ L'absentéisme est un indicateur important car la baisse de son taux a des effets immédiats sur la productivité.
- ✓ La baisse du turnover évite les coûts de remplacement et permet à l'entreprise de conserver ses compétences.
- ✓ Le climat a, quant à lui, des répercussions sur la paix sociale.

¹ PERETTI et ALIS et CHEVALIER et Autres, Op.cit, P.408

L'analyse de la satisfaction au travail est un outil de connaissance des effets du travail et de ses caractéristiques sur le bien-être et la satisfaction des aspirations des salariés.

L'analyse des facteurs qui contribuent le plus à rendre satisfait ou insatisfait est un point de départ pour permettre l'adaptation du travail aux personnes. Cette démarche, et cela fait le lien avec la question du comment mesurer la satisfaction /insatisfaction, situe donc l'analyse au niveau des déterminants, guidée par la recherche d'améliorations opérationnelles. En d'autres termes et cela conditionnera le choix des outils, l'analyse de la satisfaction au travail doit nous permettre de répondre à la question : sur quoi agir prioritairement pour que le travail convienne mieux aux aspirations de celles et ceux qui l'exercent ? On justifie généralement auprès des managers et chefs d'entreprise le fait de chercher à augmenter la satisfaction /diminuer l'insatisfaction par le fait que cela entraînera des conséquences positives sur l'efficacité et la productivité au Travail.

Effectivement, la satisfaction au travail diminue le turnover et l'absentéisme mais ce n'est jamais le premier facteur explicatif : le turnover dépend d'abord des conditions économiques et de la possibilité de retrouver un emploi, tandis que l'absentéisme est d'abord conditionné par les normes subjectives, à quel point est-il admissible ou non dans un collectif de travail de ne pas être absent. On peut faire le même constat sur le lien entre satisfaction et performance qui est relativement faible dans la plupart des études réalisées.¹ Comment expliquer la faiblesse de ces liens ? Si la satisfaction au travail favorise effectivement la performance, on a cependant nombre d'exemples dans le monde du travail qui témoignent du fait qu'il est possible d'obtenir la performance sans satisfaction (les centres d'appels en sont peut-être l'exemple le plus emblématique). Par conséquent, au-delà de conséquences positives éventuelles, c'est d'abord parce que l'analyse de la satisfaction au travail doit s'inscrire dans les pratiques à mettre en place par l'employeur pour répondre à l'obligation de résultat en matière de santé au travail qu'elle doit être mise en œuvre.

3) La mesure de la satisfaction :

Entretiens ou questionnaires ?

Le premier choix à effectuer lorsque l'on a pour objectif de mener une analyse de la satisfaction au travail, est celui entre l'utilisation de questionnaires et l'utilisation d'entretiens (la plupart du temps semi-directifs). L'analyse quantitative peut s'avérer nécessaire pour plusieurs raisons.²

Premièrement, pour avoir une vue d'ensemble sur des échantillons de grande taille et pouvoir s'adresser à l'ensemble de la population visée, l'entretien étant nettement plus chronophage pour l'enquêteur comme pour les individus au travail.³ Ensuite, pour quantifier plus aisément les phénomènes observés (ce qui est souvent une demande des entreprises).

¹ R.P TETTET Jean Pierre MEYER, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.** Personnel Psychology, 1993, P.259-293

² Spector, P. E, **Research Methods in Industrial and Organizational Psychology**, 2001, P. 27-50.

³ N KING, Using interviews in qualitative research, **Essential guide to qualitative methods in organizational research**, 2004, P.11

Enfin, et surtout, pour questionner l'ensemble des aspects du travail des individus et réduire ainsi les risques d'obtenir une vue partielle ou partielle. Lorsque l'on procède par entretien peu directif, les éléments qui ressortent de l'analyse sont ceux que la personne a l'esprit à ce moment-là ; il existe donc un risque important d'omission et une forte dépendance aux événements qui précèdent immédiatement l'entretien (biais attentionnels). De plus, la personne peut volontairement ne pas aborder certains aspects durant l'entretien (biais motivationnels), tandis que dans le questionnaire on demandera aux répondants de se positionner sur l'ensemble des aspects de leur travail. Cela ne signifie pas pour autant que le questionnaire est un outil parfait, notamment, parce qu'il oblige à des réponses univoques, là où les attitudes sont souvent plus polyodes et nuancées que la simple réponse à des échelles Likert ne le laisse penser. Si on fait le choix de l'utilisation de questionnaires, plusieurs types de mesure sont à disposition. Nous traiterons des mesures directes dans un premier temps puis des mesures indirectes dans un second temps.¹

A. Mesures quantitatives directes de la satisfaction au travail :

A-1 Présentation des outils de mesure à disposition :

Il faut d'abord distinguer les mesures globales, qui mesurent la satisfaction / insatisfaction vis-à-vis du travail en général sans référence à des aspects particuliers, des mesures composites ou mixtes qui mesurent la satisfaction sur différents aspects qui composent le travail. La différence entre les mesures composites et mixtes tient dans le fait que dans les mesures composites on considère que la satisfaction globale est la somme de la satisfaction sur les différents déterminants, tandis que dans les mesures mixtes on associe mesures à facettes et mesure globale.

En ce qui concerne les outils valides les plus fréquemment utilisés, on peut citer au niveau des mesures globales la *Job in General Scale*.² Au niveau des mesures composites on peut citer l'Inventaire de satisfaction appliquée aux Cadres.³ Enfin, au niveau des mesures mixtes on peut citer le *Job Diagnostic Survey (JDS – Hackman & Oldham, 1975)*.

La majorité de ces outils ont été construits dans les années 70 et 80, peu de travaux ont depuis été menés sur la mesure de la satisfaction au travail qu'il s'agisse d'améliorer les outils existants, d'en créer de nouveaux, ou de produire une synthèse de leurs avantages et inconvénients respectifs. Deux critères permettent d'apprécier la validité de contenu de ces outils de mesure : l'exhaustivité et la pondération des déterminants.

✓ Le premier critère de choix des outils : l'exhaustivité des déterminants :

Le premier critère de choix parmi ces outils est l'exigence d'exhaustivité des déterminants inclus dans le questionnaire. Nous disions précédemment que l'analyse de la satisfaction au travail doit nous permettre de répondre à la question : sur quoi agir prioritairement pour changer le travail, afin qu'il corresponde mieux aux attentes des salariés ? De ce point de vue, les mesures globales se révèlent insuffisantes, ne permettant pas de savoir à quoi attribuer le niveau global observé ni sur quels leviers agir. Les

¹Ibid, N KING, P.22

²G.HIRONSON, SMITH, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M & Paul, K.B, **Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite and specific measures**, 1989, P. 193–200

³R.Frances, **Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres**, à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué au cadres (ISAC), 1983, P.351-364.

informations obtenues seront plus nombreuses en utilisant les mesures composites ou mixtes les plus exhaustives quant aux aspects du travail questionnés.

Les aspects intrinsèques et extrinsèques du travail susceptibles d'exercer une influence sur la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont nombreux. Ainsi, au niveau des aspects intrinsèques il faudra intégrer dans le questionnaire des items sur les responsabilités exercées, la considération obtenue, l'intérêt pour le travail, l'autonomie et les possibilités d'initiatives, l'utilisation des compétences, le sentiment d'accomplissement, l'utilité du travail, la diversité des tâches ou encore la charge de travail Ritter Anker, 2002. Au niveau des déterminants extrinsèques on intégrera des items sur la culture d'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, le salaire, les possibilités d'évolution, le temps de travail et les horaires, la sécurité au travail, le statut et le rôle dans l'entreprise, le prestige de l'emploi, l'environnement externe de l'entreprise (ex : stabilité économique), l'équilibre entre la vie privée et professionnelle ou encore les possibilités d'entraide au sein du collectif de travail (Herzberg, 1978 ; Ritter et Anker, 2002 ; Spector, 1997).

En intégrant ces déterminants, on pourra obtenir un questionnaire de base commun à l'ensemble des activités professionnelles. Cependant, il sera également nécessaire d'adapter le questionnaire au métier examiné pour être réellement exhaustif. Par exemple, si l'on mène une analyse de la satisfaction au travail auprès des enseignants du secondaire, il conviendra d'introduire des items sur les relations avec les élèves et leur famille.

✓ **Le deuxième critère : la pondération des déterminants :**

Tous les déterminants n'ont pas la même importance pour un individu, et d'un individu à l'autre. Non seulement un individu peut considérer que son salaire a nettement plus d'importance que sa charge de travail, mais son collègue peut considérer que sa charge de travail a nettement plus d'importance que son salaire. Or l'importance accordée à un aspect du travail détermine l'impact de ce dernier sur le niveau global de satisfaction ou d'insatisfaction.

Ainsi, parce qu'elles mettent tous les déterminants sur le même plan, les mesures composites classiques ne permettent pas d'obtenir une mesure valide du niveau de satisfaction globale : celle-ci ne correspond pas à la somme de la satisfaction sur les différentes facettes. Il faut donc prendre en compte l'importance accordée aux déterminants.

Dans ce but, on peut s'appuyer sur les mesures mixtes, et étudier les corrélations entre la satisfaction globale et la satisfaction sur les différentes facettes, en considérant l'ampleur de ces corrélations comme un indicateur de l'importance des facettes. Il sera donc préférable de mesurer directement l'importance accordée aux déterminants par chaque individu, en établissant des mesures composites pondérées.

A-2 Préconisations :

La plupart des questionnaires de satisfaction valides existant intègrent un nombre trop restreint de déterminants.¹

¹S K Parker ET T.D.Wole, Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, P.90-109

On mènera également des entretiens préparatoires avec des membres du personnel de l'entreprise considérée pour identifier et intégrer les aspects du travail spécifiques au métier examiné. Enfin, on pourra également ajouter un cadre "remarques et suggestions" pour compenser la perte d'information liée à l'utilisation d'échelles Likert et permettre aux répondants d'apporter des nuances. Pour établir la pondération des déterminants, on introduira une mesure de l'importance accordée aux déterminants portant sur les mêmes items que ceux du questionnaire de satisfaction, mais posant cette fois-ci la question de l'importance accordée à chaque aspect, de tout à fait secondaire à tout à fait prioritaire. On pourra utiliser un indice de pondération permettant d'augmenter la validité de la mesure composite de satisfaction au travail. Cette méthode est relativement coûteuse, à cause de la nécessaire adaptation au métier examiné et du double-questionnaire (satisfaction + importance), mais elle est nettement plus informative et a priori plus valide (des études sont actuellement menées pour évaluer le gain de validité concourante suite à l'introduction de la pondération dans les mesures composites).

B. Mesures indirectes de la satisfaction au travail :

B-1 Présentation des outils de mesure et indices existants :

Les outils de mesure indirects de la satisfaction au travail visent à inférer le niveau de satisfaction / insatisfaction globale à partir de la mesure de la congruence entre les deux dimensions que sont les attentes et les perceptions du travail vécu. Pour mesurer les attentes, les outils tels que le Minnesota Importance Questionnaire (Gay, Weiss, Handel, Dawis et Lofquist, 1971) mesurent l'importance accordée aux déterminants par l'individu. Pour mesurer les perceptions du travail, les outils tels que le Minnesota Job Descriptive Questionnaire (Borgen, Weiss, Lofquist, Dawis et Tinsley, 1968) mesurent la place donnée à ces mêmes déterminants dans l'activité. Plus la distance entre ces deux dimensions est faible, plus il y a congruence, et plus la satisfaction est élevée. À l'inverse, plus l'écart augmente, plus l'incongruence est grande et plus l'insatisfaction est élevée. Plusieurs indices peuvent être utilisés pour mesurer le niveau de congruence entre les deux dimensions, la corrélation de Pearson ainsi que différentes mesures de distance entre les réponses (somme des différences algébriques, des différences absolues, des carrés des différences, etc..).

B-2 Limites empiriques et tentatives d'explications :

On constate d'importantes limites empiriques lors de l'utilisation des mesures indirectes, puisque les études montrent des liens très modérés entre les indices de congruence et la satisfaction au travail. Ces résultats empiriques peu probants signifient-ils l'inadéquation du modèle théorique, ou proviennent-ils d'insuffisances au niveau de l'opérationnalisation ?

On peut en effet faire plusieurs remarques au niveau de l'opérationnalisation. D'abord il y a nécessité de distinguer les différents types de congruence et d'incongruence, ce que ne font pas la plupart des indices présentes ci-dessus. Car si la congruence entre des attentes élevées et une perception positive de la situation est effectivement vectrice de satisfaction, la congruence entre des attentes faibles et une perception négative de la situation n'entraîne pas de satisfaction : d'aucuns peuvent considérer leur salaire secondaire, ne vont pas pour autant se satisfaire de percevoir un mauvais salaire. De la même façon, si l'incongruence

entre des attentes élevées et une perception négative de la situation est effectivement porteuse d'insatisfaction, l'incongruence entre des attentes faibles et une perception positive de la situation ne provoque pas d'insatisfaction : d'aucuns peuvent considérer leur salaire secondaire, ne vont pas pour autant être insatisfait de percevoir un bon salaire. D'autres limites se situent au niveau de l'opérationnalisation des deux dimensions elles-mêmes. L'importance accordée aux déterminants ne correspond pas aux attentes vis-à-vis de ce déterminant. Prenons une fois encore l'exemple du salaire. Les attentes vis-à-vis du salaire correspondent au montant que l'individu veut percevoir, qu'il va comparer au montant qu'il perçoit effectivement, et déterminer en fonction de l'écart s'il en est satisfait ou non.

Section 3 : la relation entre la satisfaction et la gestion des carrières :

Introduction :

La satisfaction de travail pourrait être vue comme un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir et ce qu'il nous apporte, cette satisfaction a une forte relation avec la gestion des carrières.

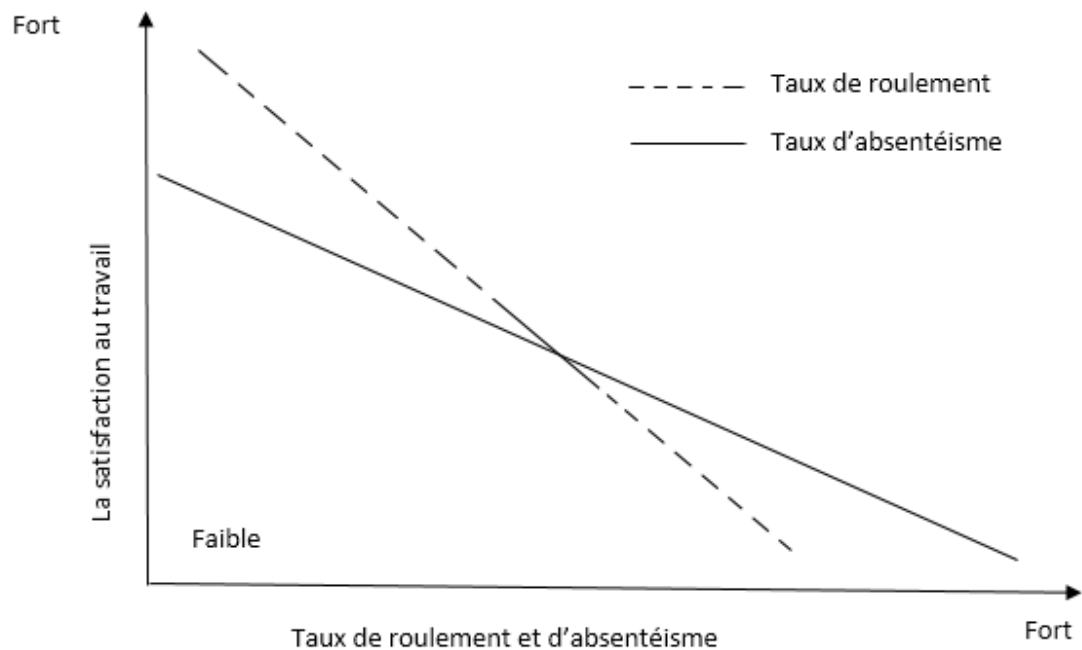
Par rapport à cette section nous allons entamer les effets de la satisfaction et l'enrichissement du travail.

3-1 Les effets de la satisfaction :

Dans le cadre du travail, la satisfaction a un impact sur : l'absentéisme, le taux de roulement, le climat socio-organisationnel ou encore le stress.

Les corrélations relevées entre l'absentéisme et la satisfaction sont les plus fréquentes. Plus la satisfaction est élevée, plus l'absentéisme est faible. En effet ils existent des rapports entre l'absentéisme et l'autonomie, la variété de la tâche, l'information et le feed-back sur le travail effectuée. Par contre, les relations opérationnelles ne sont que peu corrélées à l'absentéisme. D'autre part, il faut prendre en considération les situations personnelles : un salarié près de retraite, se permettre plus d'absences même s'il n'est pas insatisfait.

En ce qui concerne le turn-over, plus la satisfaction est importante, plus le turn-over est faible, là encore, il faut nuancer en tenant compte des situations sociales et du marché du travail : en période de chômage, même un employé insatisfait hésite à quitter son emploi. La figure ci-dessous indique clairement l'impact de la satisfaction sur le taux d'absentéisme et le turn-over avec un effet de satisfaction plus faible sur le taux d'absentéisme que le taux de roulement.

Figure N°02: L'impact de la satisfaction sur le taux de roulement et l'absentéisme :

Source : Denis MONNEUSE, *l'absentéisme au travail*, Editeur : AFNOR, 2015, P.87

Il existe aussi des corrélations entre la satisfaction et le climat socio-organisationnelle : plus la satisfaction est grande, plus le climat est bon, définira ici le climat comme «l'ensemble des impressions et perceptions subjectives qu'ont les salariés dans leur propre unité de travail»¹

Les salariés satisfaits peuvent stagner dans une faible productivité. Sans que cela ne perturbe en rien leur bonheur, par contre la productivité pourrait être un facteur de satisfaction, essentiellement par les effets qu'elle procure : reconnaissance de la hiérarchie, sentiment de bien faire son travail, réussite, prime et promotion.

Enfin, il est à noter que la satisfaction est une attitude que l'on peut détacher de l'ensemble des attitudes de la vie. On constate des relations entre la satisfaction au travail et l'importance accordée au travail (par rapport aux autres activités de la vie). La santé physique, mentale et la longévité. L'ensemble des résultats sur les effets de la satisfaction même à une évidence : «le salarié est un être global, dont la personnalité fonction comme un tout»²

3-2 l'enrichissement du travail :

Il y a beaucoup de facteurs connus pour influencer la satisfaction, néanmoins, on ne peut raisonnablement pas agir sur certains facteurs, par exemple, il ne serait pas éthique

¹Annick COHEN-HAEGEL, Op.cit, P.319

² Ibid., P.321

d'agir sur des facteurs personnels. C'est la plupart du temps sur les facteurs environnementaux que l'on joue, notamment ces facteurs les plus reliés à la satisfaction que sont : l'intérêt du travail, la sécurité du travail, l'autonomie, faible stress du travail, nombreuses opportunités de communications et de participation, une bonne paye, une évaluation des performances objective.

Les programmes d'enrichissement du travail ont justement pour but d'agir sur ces facteurs. (Un programme systématique pour augmenter la satisfaction des employés en leur donnant des responsabilités supplémentaires).

Mais lorsqu'on doit enrichir le travail quels aspects doit-on développer ?

L'enrichissement du travail est à distinguer de deux autres concepts :

1. **l'élargissement du travail** : qui consiste à augmenter le nombre des tâches effectuées ou la quantité de connaissance mise en jeu dans le travail des salariés. L'élargissement du travail lui aussi augmente la satisfaction mais seulement si cet élargissement est accompagné d'une augmentation du salaire, sinon on observe une augmentation de l'insatisfaction.
2. **Rotation du travail** : qui consiste juste à faire tourner les tâches que les salariés doivent faire (attention, la Rotation du travail ne consiste pas simplement à faire faire la même tâche dans un autre lieu). La rotation du travail également a un impact sur la satisfaction mais uniquement dans les métiers répétitifs.

Ces programmes ont de fort taux de réussite et se connaît ressemant par le programme de la gestion des carrières professionnelles.

Malgré ses résultats positifs, identifier les causes de ces résultats reste un problème parce que des facteurs autres que l'enrichissement de la tâche interviennent quand on met en place ces programmes. Certains auteurs suggèrent que les résultats sont causés par les feedbacks et l'établissement de buts qui sont souvent incorporés dans les programmes d'enrichissement.

Les travaux sur la satisfaction sont révélateurs du fossé qu'il existe entre la science et les résultats empiriques d'une part et la pensée commune : si les résultats de plus de 80 ans de recherche ont montré les faibles relations qu'entretiennent la satisfaction et de nombreux comportements de travail, les managers continuent à envisager la satisfaction comme un concept essentiel.

En mode tiré ou en mode poussé, l'activité essentielle du gestionnaire est de rapprocher un poste et une personne à un moment précis. Quand il liste les candidats possibles sur un poste, quand il liste les postes possibles pour une personne, il ne fait que mesurer l'affinité, la « distance » entre les deux et la comparer à une limite au-delà de laquelle l'association des deux ne va pas fonctionner, au-delà de laquelle le mouvement sera un échec. L'évaluation de cette « distance » se fait dans un espace particulier au gestionnaire de carrière, lequel possède aussi plusieurs dimensions, parmi cette dimension la satisfaction. Cela concerne aussi bien la satisfaction et l'intérêt de la personne que ceux de l'entreprise pour l'association de ce poste et de cette personne. La distance sur ce deuxième axe sera nulle lorsque la satisfaction sera à 100 % des deux côtés.

La dimension satisfaction. C'est une dimension très importante et relativement complexe, elle se comprend dans les deux sens : du point de vue de la personne et du point de vue de

l'entreprise. Dans les deux cas, la satisfaction rime avec intérêt et quand l'intérêt est mutuel, la satisfaction est à son maximum.

Du point de vue de la personne :

Il faut que le mouvement comporte plus d'aspects positifs que de points négatifs, qu'il soit perçu comme la meilleure alternative du moment. Si elle jubile, tant mieux mais il faut y sentir au moins l'envie pour éviter d'avoir à la traîner dans son poste par les pieds. Il faut que le poste soit en ligne avec ses ambitions (raisonnables) et conforme à ses souhaits. Et si ce n'est manifestement pas une promotion, un minimum de psychologie, de tact lui permettra d'entendre raison et de ne pas perdre la face.

Du point de vue de l'entreprise :

Quel que soit le contexte pour l'employé, il faut que le mouvement serve les intérêts de l'entreprise : dans l'immédiat en satisfaisant un besoin urgent (un deuxième poste de directeur d'usine, une nouvelle mission de responsable qualité tirant ainsi profit de longues années de préparation accumulées, car le poste ne peut pas être pourvu autrement), ou dans le futur, parce qu'il présente un intérêt dans le cadre du développement de la personne.

En effet, on ne voudra pas d'un mouvement qui retarde le développement d'un cadre prometteur, alors même qu'il aurait été la solution miracle et instantanée du problème de l'entreprise. S'il peut tenir le poste les yeux fermés et une main derrière le dos, il y a de grandes chances que ce ne soit pas un bon choix.

Aussi, la mise en place d'un plan de gestion des carrières démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien-être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés.

En général, il ne suffit pas de créer un environnement favorable pour stimuler les individus, il faut rendre le travail intéressant, pour ne pas entraîner de non-satisfaction, mais aussi tenir compte des facteurs de motivation qui, eux, vont amener à la satisfaction. D'autre part la satisfaction des ressources humaines permet à l'entreprise de maintenir ses salariés de talent qui sont source d'avantage concurrentiel, de garantir une productivité et une efficacité optimale mais également de réduire les coûts liés au recrutement, à la formation des nouveaux recrutés, à la perte de productivité.....etc.

Conclusion :

Aujourd'hui, ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence. Ce qui signifie qu'il est essentiel pour le management d'être centré sur les acteurs afin d'obtenir l'équilibre socioéconomique.

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

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

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

La prise en charge de la carrière relève du ressort des individus où chacun suit une trajectoire selon ses aspirations, objectifs, et bien évidemment, en relation avec leur employabilité. Pour prétendre évoluer à l'interne ou à l'externe, il faut être en possession d'une employabilité forte. Toutefois, pour l'ensemble des changements, on fait référence à des mobilités des salariés, et ce, en adéquation avec la conjoncture et besoins de l'entreprise, et bien aussi, en fonction des compétences de l'individu et celles exigées par le poste. Pour ce qui est de satisfaction, elle diffère d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur développement personnel, qui sont relatifs au rendement.

La satisfaction possède un visage aux multiples dimensions. Elle n'est pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure. La satisfaction a un effet direct sur la vie de l'individu dans l'entreprise, un travailleur satisfait est un travailleur plus performant.

Partie Pratique

Chapitre 03:
La gestion des carrières au
sein de SNVI
étude de cas

Introduction :

Dans cette section nous allons voir la présentation d'entreprise mère et la division où je mets le stage, elle comprend plusieurs départements mais dans notre enquête nous intéresse le département RH, il a des services importants pour gérer le personnel améliorer la productivité afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, pour les réaliser elle doit mieux appliquer les pratiques de la GRH comme la formation, la mobilité, la promotion...etc.,

Tout d'abord, on va commencer par l'historique d'entreprise, puis nous allons citer les différentes missions de la DRH qui se caractérisent par l'écoute du personnel, l'évaluation de compétences, l'identification des besoins et attentes des RH.

Section 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE MERE**1) Présentation de S.N.V.I :****1-1- l'historique de la SNVI :**

Le cycle d'évolution de l'industrie mécanique en Algérie est marqué par 5 grandes phases essentielles :

De 1957 a 1967 :

Implantation de la société française BERLIET sur le territoire algérien par la construction, en juin 1957 d'une usine de montage de véhicule (poids lourd) à 30 km à l'est d'Alger (Rouïba).

De 1967 a 1981 :

Après 1962, l'industrie mécanique en Algérie était au stade embryonnaire se limitant aux besoins de l'époque.

En 1967, fut créé la sonacome regroupement au sein 11 entreprise, qui deviendrons autonomes à partir de 1980.

Ce choix organisationnel a été conforme par conseil des ministres, le 06 juillet 1981, donnant ainsi naissance à la société national de véhicule industriel(S.N.V.I), une entreprise publique, socialiste de 1981 a 1995.

De 1981 a 1995 :

Suit au bilan dresse par les autorités publiques de la paye sur l'état de fonctionnement de l'économie national, une circulaire présidentielle N⁰13 du 20 novembre 1980, fixe le cadre réglementaire organisation les opérations de restauration restructuration des entreprises, celui-ci adopte un schéma d'organisation de la SONACOME regroupent en son sein onze (11) entreprise autonomes dont la S.N.V.I.

Ce choix organisationnel a été confirme par le conseil des ministres le 06 juillet 1981 donnant ainsi la naissance a la Société Nationale de Véhicule Industriels, par décret N⁰ 81/342 de décembre 1981.

La S.N.V.I est n'est a l'issue de sa création lui consacre un statut d'entreprise socialiste a caractère économique régie par les principes (G.S.E) en vigueur au plan institutionnel.

De 1995 a 2000 :

La S.N.V.I, est une entreprise publique économique dès Mai 1995, elle change de statut juridique pour devenir une EPE régie par le droit commun : la SNVI est alors érigée en société par action, au capital sociale 2.2 milliard de dinars.

De 2003 a 2004 :

Pour remplir sa mission convenablement et répondre avec efficacité aux objectifs qui lui sont assignes, la SNVI augmentait ses ressources durant cette année.

Elle s'occupe entre autres des activités de : entretien et réparation des véhicules, le transport et la restauration des personnels, l'entretien et le nettoyage des locaux des directions de la zone.

1-2- Présentation générale de l'entreprise :

La SNVI est placée sous le contrôle du holding publique mécanique, un sous produit de la publique mécanique, un sous produit de la restructuration industrielle amorcer par le gouvernement des 1994 oriente par le chef du gouvernement.

Celui-ci pour mission générale la gestion des capitaux marchands d'état. A ce titre, le holding exerce par délégation tout abribus du droit de propriété sur les actions de la SNVI qui lui ont transfère toutes politique d'investissement, toute stratégie de restriction interne et de déploiement de la SNVI sont définit par le holding en question.

Elle a été transformée consécutivement aux décisions financière prise par le conseil national de la planification en :

➤ Société par action :

Suivent le mécanisme décrit par la législatif N⁰93.08 du 25/04/1993, et les dispositions et réglementaire particulière applicables a l'entreprise publique économique.

➤ Objet social :

La société a pour objet la recherche, le développement de la production, de l'exportation et de la distribution dans le secteur des véhicules industriels et leurs composants.

➤ Dénominations social :

Sa Dénominations social demeure toujours « société national des véhicules industriels »

En abrégé « SNVI »

➤ Siege social :

Son siège est à Rouïba, route national N⁰ 05 BP 153 Rouïba-W Alger.

➤ Capital social :

Son capital social est fixe à la somme de .Conformément à la décision du conseil national de la planification N°45/DP/CNP avec obligation pour l'entreprise les dettes trésors. En titre participatif sur une contractuelle avec le trésor public, pour un montant de 2.100.000.000.00 DA.

En obligation sur une base actuelle avec le trésor public, pour un montant de 10.036.000.00DA

Il est divisé en 4.400 actions, numérotées de 1 à 500.000.00 DA de valeur nominale, souscrites et libérées par l'état de détenu de 100% par le fond de participation « biens d'équipement ».

2) PRESENTATION DE LA CARROSSERIE (D.C.R)

De nombreuses réformes économiques ont été proposées et même discutées pour la restructuration de l'industrie et des manufactures.

L'Algérie étant l'un des pays le plus concerné dans ce domaine, n'a pas cessé de répondre favorablement, à travers les différents mouvements qui ont marqué depuis les débuts des années quatre-vingt (80), ses entreprises publiques.

Parmi celles qui ont fait un pas en avant et qui ont franchi le seuil de la restructuration figure la société SNVI qui a revalorisée son organigramme opérationnel, en mettant en place une unité appelée division de carrosserie industrielle sise à Rouïba

La division carrosserie de Rouïba (DCR) a été créée en janvier 1987, initialement intégrée au complexe de véhicules industriels (C.V.I), elle est devenue autonome depuis 1987.

Son activité principale consiste en la fabrication d'une grande variété de produit de carrosserie, notamment les plateaux, citernes, remorques, véhicules spéciaux etc. ...

La division carrosserie de Rouïba est composée de plusieurs bâtiments :

- Bâtiment de production d'une superficie de 66712 m².
- Bâtiment de peinture d'une superficie de 9966 m².

- Bâtiment adaptation et menuiserie d'une superficie de 7200 m².
- Bâtiment de stockage de matières d'une superficie de 728 m².
- Bâtiment administratif R+2 d'une superficie de 604 m².
- Droguerie d'une superficie de 1210 m².
- Voûte d'une superficie de 1670 m².
- Station de traitements des eaux usées d'une superficie de 127.5 m².

Dénomination :

Division Carrosserie de Rouïba (D.C.R)

Vocation :

- Equipement de châssis cabine de 05 à 26 tonnes.
- Fabrication de matériels tractés de 06 à 76 tonnes.
- Fabrication de véhicules de transport en commun de 25 places.

Nature de l'activité :

Fabrication des équipements de carrosserie et de transport du personnel.

Création : A été mise en production en septembre 1979.

Localisation :

BP 143, zone industrielle voie C Rouïba. Wilaya d'Alger.

Superficie :

Superficie totale : 621000 m².

Superficie couverte : 90316 m².

Capacité de production /an :

Théorique : 56 000 000 mn.

Réelle : 26 844 209 mn.

Machine de production : 400 000 000 mn.

Chiffre d'affaire :

Exercice 2004 : 4. 219. 861. 029, 00 (DA)

Chiffre prévisionnel :

Exercice 2005 : 4. 684. 770. 000 DA

Exercice 2006 : 2. 541. 462. 000 DA

Effectif en poste :

Cadre : 55

Agent de maîtrise : 89

Agent d'exécution : 714

Total : 858

3- Présentation du département Ressources Humaines :

Ce département assure une efficacité dans la gestion du potentiel humain de l'entreprise, il est important d'assurer une réglementation permettant un suivi rigoureux en matière de suivi du personnel.

Il assure, coordonne et dirige les différents services (gestion de paie, administration, social), il traite les affaires juridiques et s'informe régulièrement sur l'état social afin d'aider à prendre toutes les dispositions nécessaires à la prévention de tout conflit.

a) Présentation des services de ce département :

Ce département se compose de plusieurs services : service formation, service recrutement et archivage, service gestion du personnel, service paie, service moyens généraux.

Service paie et social :

Le service paie assure le traitement et l'édition de la paie des travailleurs de la division, il reçoit selon un calendrier préétabli de remise, les documents inhérents aux éléments variables de paie (absences, heures supplémentaires, reprises, remboursements, départs, promotions,...).

Il procède aux mises à jour des salaires par traitement informatique (calcul de paie) après avoir vérifié la conformité des documents, après un contrôle par visualisation de la paie sur ordinateur, le service paie édite les bulletins de paie, établit et transmet les virements des salaires pour tous le personnel ainsi que les états de versements et cotisation sociales aux organismes concernés, Enfin, il élabore les journaux mensuels de la paie et les communique au service financier.

Le deuxième travail de service paie concerne l'état social, il assure la tenue des dossiers administratifs de tous le personnel de la division.

- ✓ Etablissement d'actes administratifs à la demande du personnel.
- ✓ L'activité sociale, le service assure la liaison entre le personnel et les caisses de sécurité sociale (dépôt des dossiers de soins, demande d'attribution des allocations familiales, déclaration d'accident, certificat d'arrêt de travail et paiement des assurés sociaux).

Service gestion administratif :

Ses activités principales sont :

- ✓ L'application de la réglementation sociale, convention collective, le règlement intérieur et les décisions prises par la direction.
- ✓ Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de paie, il réceptionne les états de présence du personnel et les variables de paie, et établit des décisions (promotion, prime de retraite, mutation, régularisation, sanction, primes et indemnités, heures supplémentaire, titre de congé,...) et les transmet au service paie pour le calcul de rémunération.
- ✓ Mise à jour des dossiers administratifs (archives, retraite).

Service Moyen Généraux :

Ce service a trois (03) sections :

- ❖ Section Parc Transport : Les navettes unité gestion transport (UGZ).
- ❖ Section Magasin : c'est tous ce qui est papeterie, matière informatique, mobilier de bureau, habillements, chaque fin d'année cette section fait l'inventaire.
- ❖ Section Reprographie et les Relations Extérieures : c'est tous ce qui est courrier, téléphone, restauration, tirage, réparation des machines.

Service Gestion Potentiel et Médecine du Travail :

✓ **Gestion Potentiel :**

Le service Gestion Potentiel gère l'organigramme de la direction unité carrosserie.

Ce service est composé de trois (03) sous structures :

Structure Organigramme : il s'occupe de tous les mouvements de travail et gère le personnel.

Structure Formation : gère les formations en dehors de l'unité carrosserie, il reçoit les apprentis des autres écoles.

Structure Confection et tableau de bord : c'est une structure qui s'occupe des décès, retraites, les entrées.

✓ **Médecine du Travail :**

Il s'occupe de la santé de tous les employeurs ou travailleur de l'unité carrosserie que se soit une blessure ou accident de travail, il fait ces enregistrements sur les différents registres.

Il y a (05) cinq registres :

- 1- Registre d'embauche
- 2- Registre accident
- 3- Registre visite de contrôle
- 4- Registre spontané
- 5- Registre visite systématique

Il y a deux (02) médecins de travail.

b) Missions de la DRH:

Le DRH au niveau de la division Carrosserie occupe une place importante, directeur en collaboration avec ses départements a pour missions de :

- ✓ Participer à la définition de la stratégie générale de la Société en matière des ressources humaines.
- ✓ Définir les politiques en adéquation avec la stratégie générale RH de la Société.
- ✓ Mettre à disposition, pour les structures de la division Carrosserie, les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs assignés,
- ✓ Assurer les études des conditions et relations du travail,

- ✓ veiller à la stricte application des textes législatifs et réglementaires régissant les relations et aux conditions du travail
- ✓ veiller à la bonne gestion administrative des cadres supérieurs,

Section 02 : présentation du processus de la gestion des carrières au sein de la SNVI-Carosserie :

Concernant cette section on va plus détailler la gestion des carrières au sein de la SNVI afin de savoir les pratiques du son processus pour mieux comprendre sa gestion et déterminer les moyens qui contribuent à la satisfaction de son personnel.

1. Le recrutement :

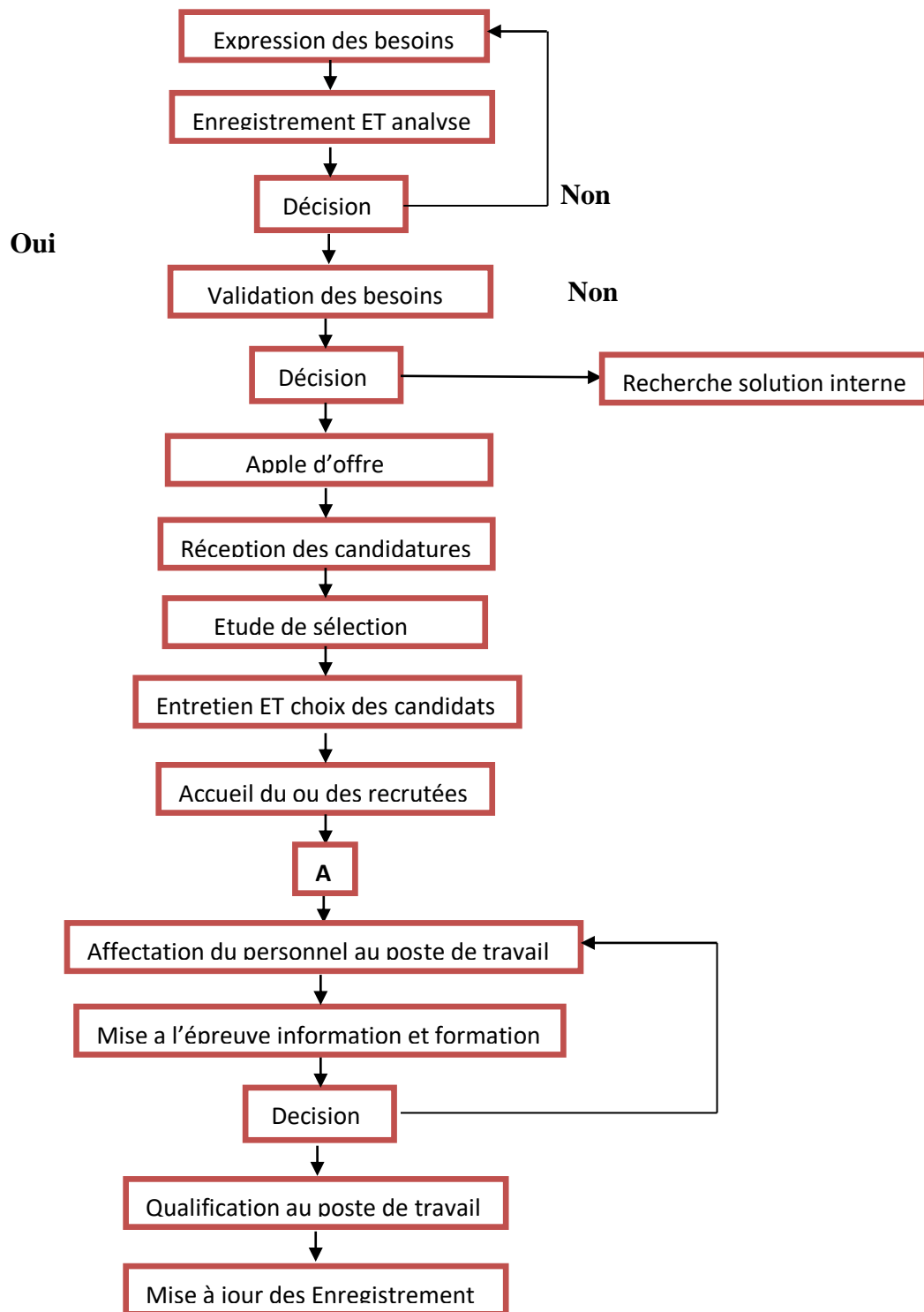
L'organisme, ses divisions et ses unités, établissent des plans de recrutement pour palier à la vacance de poste. Ces plans permettent à l'entreprise de ne pas être prise au dépourvu. C'est un acte d'acquisition de la ressource humaine.

Le recrutement s'inscrit dans le cadre des plans de recrutement de l'entreprise.

La DRH évalue les besoins des différents services de l'entreprise puis elle les envoie à L'ANEM. Cette dernière, après étude des dossiers des demandeurs d'emploi, choisit ceux répondant aux besoins de l'entreprise et les oriente vers cette dernière. Dans le cas où le nombre serait supérieur à l'offre, l'entreprise applique une sélection pour ne garder que ceux dont elle a besoin. Cette sélection rigoureuse passe par un entretien entre l'employeur et le postulant au poste à pourvoir.

1-1 Description du processus de recrutement :¹

Figure N°01 : le processus de recrutement au sein à SNVI



¹ Convention collective SNVI novembre 2015 p 17

Les postes devenus vacants et dont le maintien est nécessaire, devront autant que possible, être pourvus par des agents de l'entreprise, à cet effet les structures concernées devront :¹

- Faciliter les mutations inter-structures dans le respect des carrières imposées.
- Favoriser la promotion des travailleurs les plus méritants.
- Utiliser au mieux les effectifs pléthoriques.

Toutefois, à égalité de compétence, la priorité sera donnée :

- Aux fils et veuves de myrtes,
- Aux personnes handicapées,
- Aux veuves et enfants de travailleurs décédés,

1-2 La procédure de recrutement:

a) L'expression de besoin :

La demande du renforcement de l'effectif émane, du responsable hiérarchique directement concerné soit par la création d'un poste supplémentaire soit par la vacance d'un emploi en raison d'un décès, d'un départ à la retraite, d'une démission, d'un licenciement pour faute, d'une absence prolongée, d'une mutation ou encore d'une promotion.

Le besoin peut se faire sentir par la baisse de production ou de productivité dans une structure, il est automatiquement détecté par la direction des ressources humaines qui y en déclenchant le processus de recrutement.

b) Enregistrement et analyse :

- Arrivée de la demande de recrutement.
- Analyse de la demande de recrutement.

c) Validation des besoins :

Avant de procéder au recrutement d'un salarié, la demande de personnel est soumise à un examen hiérarchique au cours duquel les personnes habilitées à la valider, vont vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité, de réorganisation des services demandeur, et éventuellement d'externalisation de l'emploi, ont été analysées.

D'autres possibilités que celle de recourir à un recrutement définitif peuvent être proposées, tels que le recours à la réorganisation du travail, à une nouvelle répartition des tâches, à la conclusion d'un contrat de travail à durée déterminée, au travail temporaire, à la sous-traitance, etc....

¹ Convention collective SNVI novembre 2015 p 17

d) Appel d'offre :

La DRH évalue les besoins des différents sévices de l'entreprise puis elle les envoie à l'ANEM, cette dernière, après étude des dossiers des demandeurs d'emploi, choisit ceux répondant aux besoins de l'entreprise.

e) Réception des candidatures : Arrivée du candidat muni du dossier individuel, et bulletin de présentation ANEM.

f) Etude et présélection : tri CV une première comparaison des caractéristiques des postulants avec tableau de critères poste (âge, formation, expérience...).

g) Entretien et choix des Candidats : le candidat retenue a l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à un test.

Classer les aptitudes des candidats parmi les quels et les choisir et les adéquations entre profils respectifs et le profil du poste,

- ✓ Si la demande est refusée : établir une lettre de regret.
- ✓ Si la demande est acceptée : établir un télex pour convocation.

h) Accueil du ou des recrutés :

- Arrivée du candidat muni du dossier médical et dossier administratif.
- Établir une fiche de liaison visée
- Arrivée du candidat pour passer une visite médicale et un bilan

Si les testes sont inaptes : établir une lettre de regret.

Si les testes sont Apte : établir une déclaration et une fiche de candidature.

- Arrivée de la fiche de candidature visée et remplie.
- Arrivée de la déclaration visée et remplie.
- Établir un contrat.
- Arrivée du contrat rempli et visé.
- Établir une appréciation sur la période d'essai.
- Arrivée du dossier du candidat+le document rempli.
- Archivage du dossier.
- Établir une fiche de liaison.
- Arrivée de la fiche d'appréciation sur la période d'essai.

A noter que l'âge de recrutement est fixé à 16 ans, mais avec autorisation paternelle ou le tuteur légal.

Pour certains postes difficiles, l'âge devient un critère important.

Si l'appréciation est satisfaisante : établir une décision de confirmation en 03 copies.

- Une décision de confirmation à la hiérarchie.
- Une décision de confirmation à l'antenne de l'administration du personnel.
- Une décision de confirmation à l'administration du personnel.

Si l'appréciation est non satisfaisante : établir une décision de rupture de la relation de travail.

- Arrivée de la décision de confirmation.
- Établir une fiche de gestion.²
- Mise à jour de la fiche de gestion.

Toutes ces procédures permettent à l'entreprise d'avoir un recrutement de qualité.

La personne recrutée doit respecter le règlement intérieur de l'entreprise à savoir travailler en équipes portées selon l'évolution de l'organisation (changement de poste, et même mutation)

1-3 Le contrat de travail :

Tout recrutement obéit obligatoirement à l'établissement d'un travail qui précisera notamment :

- La fonction.
- La classification.
- Le salaire et ses éléments complémentaires.
- La durée de la période d'essai.
- La nature du contrat :
 - A durée indéterminée à temps plein.
 - A durée déterminée à temps plein.
 - A durée déterminée à temps partiel.

La personne recrutée doit respecter le règlement intérieur de l'entreprise à savoir travailler en en équipes portées selon l'évolution de l'organisation (changement de poste et même mutation).

✓ **Contrat de travail à durée indéterminée (CDI) :**

Le contrat à durée indéterminée est conclu pour fixer le salarié, il constitue la règle générale et protège le travailleur car il a pour objet de pourvoir un emploi durable lié à l'activité permanente de l'entreprise.

Tout candidat retenu à un emploi est soumis à une période d'essai de six (6) mois pour le personnel cadre, pour le personnel qualifié quatre (4) mois et deux(2) mois pour celui non qualifié.

✓ **Contrat de travail à durée déterminée(CDD) :**

Le contrat à durée déterminée est conclu pour un temps fixé, l'entreprise peut faire appel à des travailleurs temporaires dans les cas suivants :

- Exécution de travaux ou de prestations non renouvelables (chantiers d'extension ou réalisation de nouvelles infrastructures).
- Remplacement d'un poste libéré provisoirement (formation, longue maladie, service national) Le travailleur temporaire bénéficie de la priorité de recrutement en cas de besoin et de bonne appréciation du supérieur.

La confirmation :

A l'issus de la période d'essai, l'agent est confirmé dans sa fonction, il reçoit une notification établie conformément aux procédures en vigueur. A défaut de notification de la rupture de la relation de travail à l'issue de la période d'essai, l'agent est réputé confirmé d'office à son poste de travail.

2) la rémunération :

Le travailleur perçoit un salaire en contre partie d'un travail qui correspond au poste qu'il occupe, La rémunération est composée des éléments suivant :

- ✓ **Le salaire de base :** est le salaire défini par la catégorie et le palier de chaque agent, il sert d'assiette de calcul aux primes et indemnités sous forme de taux, Le salaire de base des différentes échelles sont indexés conformément aux dispositions de la table de transposition dans la grille de la convention collective.
- ✓ **Primes et indemnité d'un travailleur :**

a) Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est destinée à valoriser la fidélité du travailleur à l'entreprise (ancienneté) ainsi que son expérience professionnelle acquise durant sa carrière professionnelle.

Sont considérées comme années d'ancienneté à l'entreprise, les périodes suivantes :

- Les années d'activité effectivement accomplies à l'entreprise
- Les périodes de suspension de la relation de travail validées comme temps de présence en entreprise qui sont :

Le service national ainsi que la période de mobilisation pour intérêt de nations, effectués par recrutement et confirmation au poste,

- La maladie de longue durée,
- Le congé de maternité,
- Le détachement avec solde,
- La formation initiée par l'entreprise.

b) Indemnité de salaire unique :

L'indemnité de salaire unique est attribuée à tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée dument attestée par une attestation de non activité salariale légalisée.

c) Indemnité complémentaire d'allocations familiales :

L'entreprise accorde aux travailleurs concernés une indemnité complémentaire des allocations familiales d'un montant de 100 DA par enfant.

d) Indemnité de nuisance :

Il est attribué au travailleur une indemnité de nuisance en dédommagement des inconvénients, de danger, de pénibilité, d'insalubrité et de salissure ; dans la limite stricte de la réglementation.

L'indemnité de nuisance est attribuée sous forme d'un taux sur le salaire de base, variable de 0 à 20% selon le degré des nuisances enregistrées dans le poste concerné. Il ya d'autres indemnités comme :

- ✓ Indemnité de panier,
- ✓ Indemnité de transport,

✓ Indemnité kilométrique,

e) Prime de technicité :

La Prime de technicité est attribuée au personnel occupant les postes de technicien et technicien supérieur.

Cette prime rétribue la maîtrise des techniques liées à l'exercice de la fonction concernée.

Elle est versée mensuellement au prorata temporis sous forme d'un pourcentage sur le salaire de base et varie de 0 à 10 % en fonction de l'appréciation de la hiérarchie sur le salaire de base des critères définis dans la fiche d'appréciation prévue à cet effet.

f) Prime de commandement :

La prime de commandement est attribuée au personnel occupant les postes de chef de section, de chef d'équipe et de contremaître.

Elle est versée mensuellement au prorata temporis sous forme d'un pourcentage sur le salaire de base et varie de 0 à 15% en fonction de l'appréciation de la hiérarchie sur la base des critères définis dans la fiche d'appréciation prévue à cet effet.

g) Prime de rendement individuel :

La prime de rendement individuelle (PRI) est destinée à sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur. Elle est évaluée et servie mensuellement au prorata temporis.

Le rendement individuel est mesuré par le degré de la réalisation des objectifs assignés à chaque travailleur ainsi que l'assiduité et la discipline du concerné.

h) Prime de rendement collectif :

La prime de rendement collectif (PRC) est destinée à mesurer la productivité d'un collectif de travailleurs en fonction des objectifs et des paramètres préalablement fixés par l'entreprise .Elle est servie mensuellement au prorata temporis.

Il ya d'autres primes comme :

- Prime d'inventaire,
- Prime de scolarité,
- Prime de promotion spéciale,
- Prime de formation

3) La formation :

La formation relève autant du droit du travailleur que son obligation à participer aux actions de perfectionnement et de recyclage engagées par l'entreprise.

Les structures de formation de l'organisation sont chargées :

- De donner aux travailleurs, par un enseignement approprié et des moyens adaptés, les connaissances de base théoriques et pratiques nécessaires à la bonne tenue de leur poste de travail.
- De permettre, par le biais d'une formation permanente aux travailleurs, et ce quel que soit leur niveau et leur formation d'origine, d'acquérir le savoir faire indispensable à la maîtrise des nouvelles techniques professionnelles et aux adaptations à tout nouvel emploi.
- D'assurer une formation permanente des agents de l'entreprise en matière d'innovations techniques, apparition de nouveaux procédés et méthode de travail et ce par des séances de familiarisation.

La réalisation de ces différentes actions se fera par rapport au budget de fonctionnement de l'entreprise et de la part allouée à la formation qui se définira en fonction des éléments suivants :

- Opportunité des besoins immédiats et à moyen terme.
- Amélioration de la production et de la productivité par l'amélioration des performances des travailleurs.
- Configuration des organigrammes, plans de carrière et plans de recrutement de l'entreprise.

Pour avoir une bonne formation, on a besoin de critères de sélection qui sont :

- ✓ absence et comportement,
- ✓ niveau d'instruction et aptitude professionnelle,
- ✓ prime de rendement individuel,

De même des conditions strictes qui sont :

- Permanisation du travailleur,
- Ancienneté dans le poste,
- Réussir à ses examens et concours professionnels,
- S'obliger à suivre la formation entièrement,
- Perfectionnement et recyclage en priorité,
- La formation est fixée en fonction des caractéristiques de l'emploi,
- Les critères de formation sont fixés par les services techniques compétents.
- Les conditions d'accès à la formation son fixés par la convention collective.
- Le temps pris par la formation est rémunéré.

La formation, au sein de la DCR, se compose de plusieurs étapes qui sont les suivantes :

3-1 Les modalités de formation :

- Préciser les besoins de formation : elle se fait entre septembre et octobre.
- Réalisation du plan de formation (programme, durée, nombre de stagiaires, application du plan de formation, évaluation des résultats)

3-2 Contrat de formation :

Pour toute formation, est établi un contrat qui spécifie :

- ✓ La nature des études et stages à suivre,
- ✓ Les durées et lieux de formation,
- ✓ L'affectation en fin de formation,
- ✓ Les conditions de prise en charge de la formation par l'entreprise,
- ✓ La durée de fidélité à l'entreprise.

4) La promotion :

Le passage d'un travailleur à une classification supérieure constitue une promotion ; elle peut s'effectuer par avancement vertical dans l'échelle de classification ou dans le sens horizontal dans le même degré de qualification.

La promotion sanctionne :

- L'occupation d'un poste de qualification plus élevée.
- Le mérite et les qualifications acquises par le travailleur.
- La promotion suit le retour de formation.

Elle intervient dans le respect :

- De l'équilibre de la gestion financière de l'entreprise,
- Des organigrammes,
- Des normes de classification,
- De la nomenclature des emplois de l'entreprise jointe à la présente convention.

Mettre en place tout travailleur bénéficiant d'une promotion sur un poste de qualification supérieur avec une période d'essai :

- 1 mois pour les travailleurs non qualifiés (exécutants).
- 2 mois pour les travailleurs qualifiés (maîtrise).
- 4 mois pour les cadres.
- 6 mois pour les cadres supérieurs.

5) La retraite :

La retraite, c'est la fin de carrière entre le salarié et son entreprise c'est-à-dire c'est une fin légale dans la carrière.

Le départ en retraite ne peut être décidé unilatéralement par l'entreprise que si le salarié a atteint l'âge du départ en retraite et avoir cotisé pendant 15 ans.

L'entreprise informe le salarié concerné par le départ en retraite et prend en charge la reconstitution de son dossier. Par ailleurs les structures sociales l'assistent dans cette phase de sa carrière.

Quant aux travailleuses, l'âge l'égale leur est fixé à 55 ans avec une cotisation de 15 ans minimum. Cependant, cela n'est appliqué qu'à la demande de la salariée. Cette dernière bénéficie aussi d'une réduction d'âge d'une année par enfant élevé dans la limite de 3 ans

Section 03 : Etude de cas au sein SNVI (Carrosserie) :

La dernière section est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats, la discussion des hypothèses et quelques recommandations sur ces résultats.

1. Méthodologie de l'enquête :**A. Le questionnaire :**

Pour la confirmation ou la réfutation (l'infirmité) de notre hypothèse nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages essentiellement à la collecte des données pertinentes, de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon en mettant l'accent sur ces différentes caractéristiques et de trouver les corrélations de causalité entre les variables choisies dans nos hypothèses. Avant d'établir notre questionnaire, on a d'abord visité le terrain pour effectuer un petit questionnement, dans le but de s'orienter vers des pistes et des questions importantes non prise en considération auparavant.

Le questionnement comprend quelques questions qui ont confirmés l'existence des pratiques de gestions des ressources humaines au sein de l'entreprise SNVI, ces derniers nous ont aidés dans l'élaboration des hypothèses et du questionnaire.

Le questionnaire est un ensemble de questions posées oralement par interview ou par écrit.² La nature de notre thème et celle de la population d'enquête nous ont incités à utiliser le questionnaire comme technique de recherche, qui se divise en deux volets, le premier ce porte sur

² Madeleine GRAWITZ, op.cit., P.339

les caractéristiques personnelles des enquêtés, et l'autre volet sur le thème de recherche lui-même qui renvoie à notre problématique et à nos hypothèses.

Avant d'aborder l'analyse du contenu des réponses, nous présenterons brièvement les questions d'identification qui ont trait à:

La situation des employés dans l'entreprise, ou autrement dit « la gestion des carrières » chez SNVI.

La perception des employés, quant au développement de leurs carrières professionnelles.

L'échantillon c'est-à-dire l'ensemble des personnes interrogées qui sont extraites d'une population plus large appelée : « Population mère ou population de référence ». Selon LOUBERT+ : « C'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra l'extrapolation, de connaître la totalité, les caractéristiques de la totalité de l'univers »

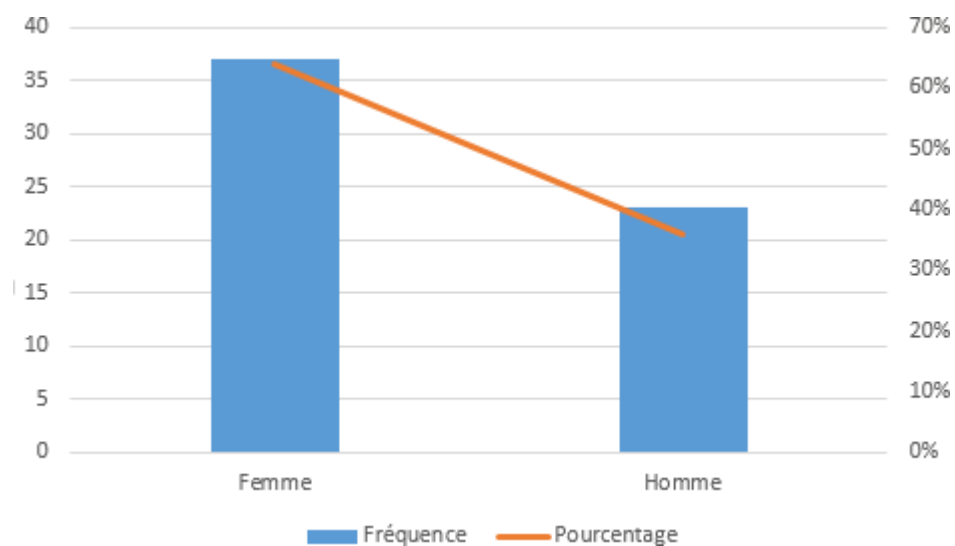
Notre terrain de recherche est l'entreprise SNVI, elle comprend 858 salariés répartis en trois catégories : agents d'exécutions, agents de maîtrise, et cadres qu'on trouve répartis entre les différents services. Et comme on a essayé de toucher le sexe masculin et féminin. Ainsi que les différentes catégories pour savoir le poids de chaque catégorie pour mieux comparer la vision de chaque catégorie sur la gestion des carrières du personnel et de voir à quelle façon l'entreprise gère la carrière de ces salariés. Après l'élaboration de notre questionnaire, nous l'avons distribué sur un échantillon de **60** personnes. Concernant le type d'échantillonnage on a opté pour l'échantillon par stratification qui est défini comme suit : « C'est un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupes, ou strates, constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes »

L'espace qui a abrité cette enquête est l'ancienneté de l'organisme lui-même, nous avons fait un certain nombre de questionnements lors de nos visites à cet organisme. Avant de précéder à leur administration, en premier lieu on a jugé utile de consulter quelques documents offerts par le responsable de l'organisme, qui décrivent l'ensemble de l'effectif, dans le but de dresser un plan d'échantillonnage.

On a effectué trois mois de stage pratique, allés du 10/03/2018 au 24/05/2017, après avoir fait des visites chez le département des ressources humaines. On a distribué ensuite les questionnaires dans la seconde moitié, une échéance de temps accordée aux participants, enfin recueillies les données pour leur dépouillement et analyse.

2) Analyse et interprétation des résultats :**2-1 Les données personnelles :****Tableau N°01 : la répartition de population par sexe :**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	37	64%
Homme	23	36%
Total	60	100%

Figure N°02 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe.

Commentaire :

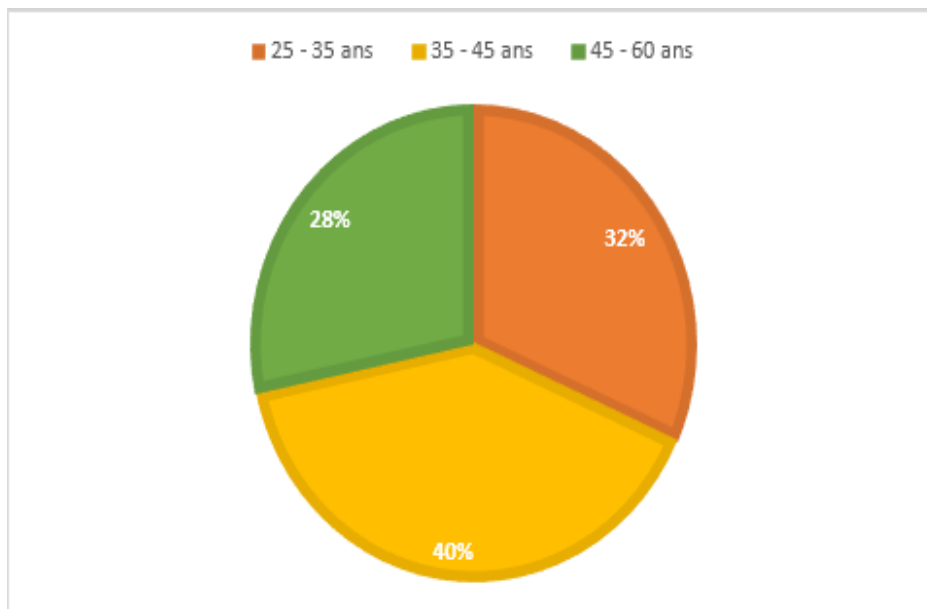
D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe féminin avec un taux de 64%, par rapport à un taux de 36% pour le sexe masculin. Cette étude avait comme objectif de déterminer la structure du personnel de l'entreprise.

La majorité des femmes occupent des postes au niveau d'administration et les hommes se trouvent au niveau de la conception et de l'exécution ou la production puisque les tâches effectués au niveau de la production demandent un effort physique.

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
25 - 35 ans	19	32%
35 - 45 ans	24	40%
45 - 60 ans	17	28%
Total	60	100%

Figure N°03 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

**Commentaire :**

Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que : 40% de la population de notre échantillon sont entre 35 et 45 ans, 32% sont entre 25 et 35 ans, et 28% sont entre 45 et 60 ans.

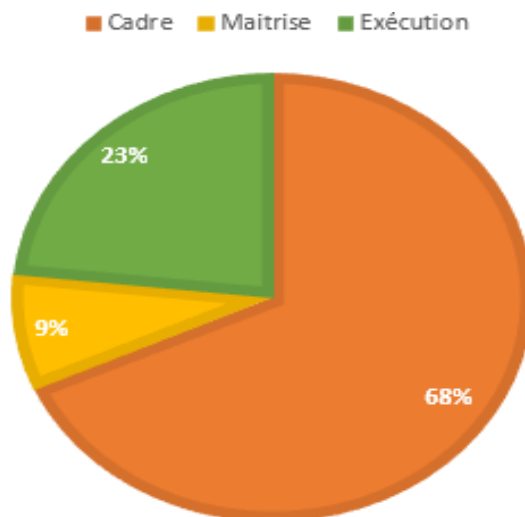
Cela dit que l'entreprise doit investir dorénavant dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs et à la manière dont l'entreprise gère ses problèmes, ainsi que le développement de ces activités.

Il est important de dire aussi que l'âge moyen des employés de la SNVI est de 40 ans et vu le nombre important des employés qu'ils arrivent bientôt à l'âge de retraite ordinaire et anticipé, il est recommandé de penser dès maintenant à préparer et à former la relève qui va les remplacer en profitant du cumul d'expérience des employés les plus âgés ce qui réduira les frais éventuels de formation au jeunes et des jeunes recrutés qui représente 40% du total des employés de l'entreprise, c'est à dire une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPEC) s'impose.

A cet effet, l'entreprise ne doit pas juste faire sa prévision mais aussi préparer son personnel pour la relève pour accroître la motivation des employés et leur sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise ce qui améliorera la satisfaction et l'engagement des collaborateurs ce qui augmentera à son tour la production et de la productivité.

Tableau N°03 : répartition de par catégorie socioprofessionnelle (CSP) :

CSP	Fréquence	Pourcentage
Cadre	41	68%
Maitrise	5	8%
Exécution	14	24%
Total	60	100%

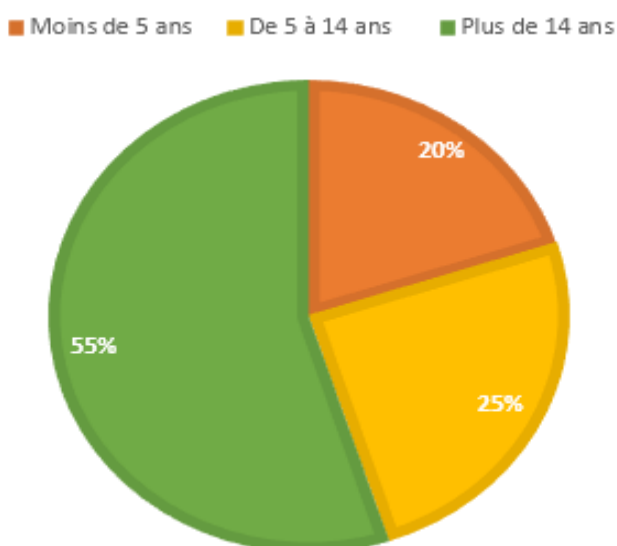
Figure N°04 : la représentation graphique de la répartition selon CSP**Commentaire :**

Ce tableau représente la nature des postes occupés, en premier lieu nous avons la catégorie des cadres dont on a 68% du total général des employés suivis par la catégorie exécution 24% et puis 8% réservé pour la catégorie de maîtrise.

Selon notre choix d'échantillon, nous avons eu des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé à savoir, nous avons obtenu un taux de réponses de 68% des cadres, toute fois nous tenons à vous rappeler que la catégorie au sein de la SNVI contient les employés de la catégorie 15 au plus qu'ils ont bac+4 au plus, les agents maîtrise de la catégorie 13 et 14 et les agents exécutant de la catégorie de moins de 12.

Tableau N°04 : répartition selon l'ancienneté :

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	12	20%
De 5 à 14 ans	15	25%
Plus de 14 ans	33	55%
Total	60	100%

Figure N°05 : la période de travail chez l'entreprise :**Commentaire :**

Ce tableau présente l'ensemble des années de services (ancienneté) dans cette optique, d'après les résultats obtenus, on constate 55% des collaborateurs travaillent chez SNVI depuis plus de 14 ans, 25% sont de 5 à 14 ans. Le reste (20%) moins de 5 ans.

Comme on a cité plus haut par rapport à l'âge moyen du personnel de l'entreprise qui est un petit peu avancée, on obtient notre confirmation à travers l'expérience du personnel questionné qui est en sa grande partie expérimenté et qui a à son actif plus de 10 ans de service.

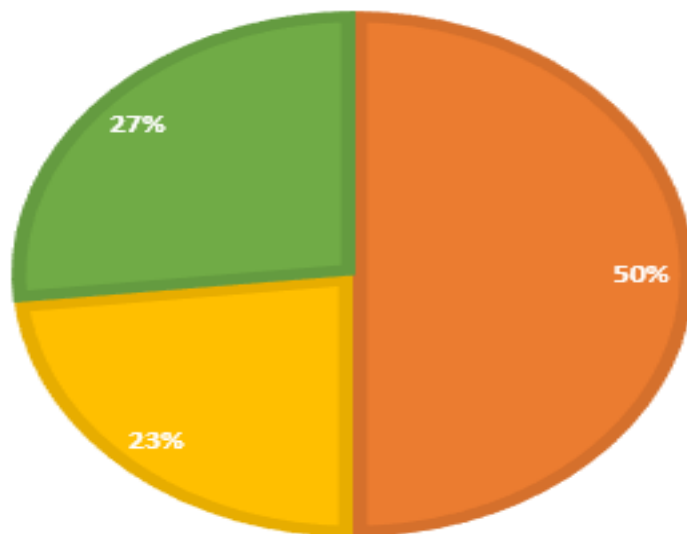
Cela nous confirme que l'entreprise doit recruter de nouveaux talents pour donner un nouveau souffle au personnel.

2-2 Questions sur la gestion des carrières et satisfaction :**Question 05 :** que signifie la carrière :**Tableau N°05 : la signification de la carrière :**

La Carrière	Fréquence	Pourcentage
Le parcours professionnel	30	50%
La vie dans l'entreprise	14	23%
Les étapes professionnelles dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite	16	27%
Total	60	100%

Figure N°06 : représentation des réponses concerne la signification de la carrière

- Le parcours professionnel
- La vie dans l'entreprise
- Les étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite

**Commentaire :**

Sur la population ciblée, 50 % du total des collaborateurs qui ont répondu à notre questionnaire pensent que la carrière c'est le parcours professionnel, 27% considèrent la carrière signifie l'ensemble des étapes dès que parmi eux pensent qu'elle est la vie dans l'entreprise.

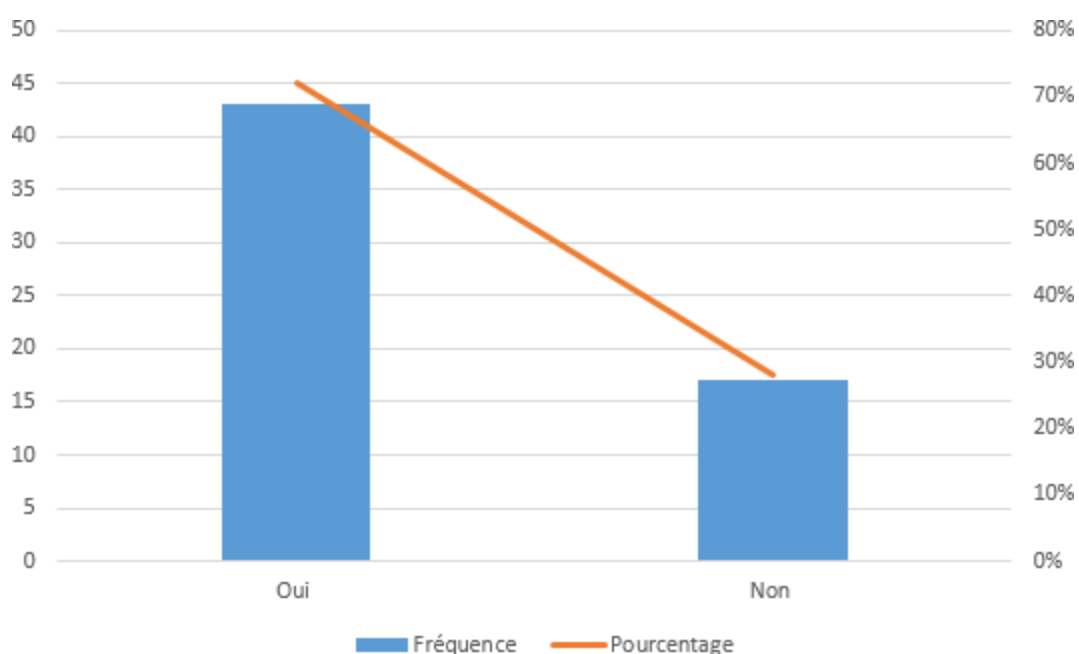
De ce constat on peut conclure que la plupart des employés ne font pas la différence entre la carrière et le parcours professionnel, donc il faut que ces salariés être informé sur les concepts du domaine et les notions de base.

Question 06 : l'existence du système de gestion des carrières**Tableau N°06** : Avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	43	72%

Non	17	28%
Total	60	100%

Figure N°07 : représentation graphique des avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise



Commentaire :

72% des enquêtés disent que l'entreprise dispose d'un système de gestion des carrières et que leurs postes sont valorisés par des plans des carrières, 28% des répondants ont répondu par non, ça veut dire qu'ils ne sont pas au courant de l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de leur entreprise. L'entreprise doit améliorer son système de communication interne et avoir sa manière de déterminer les cibles de sa gestion des carrières.

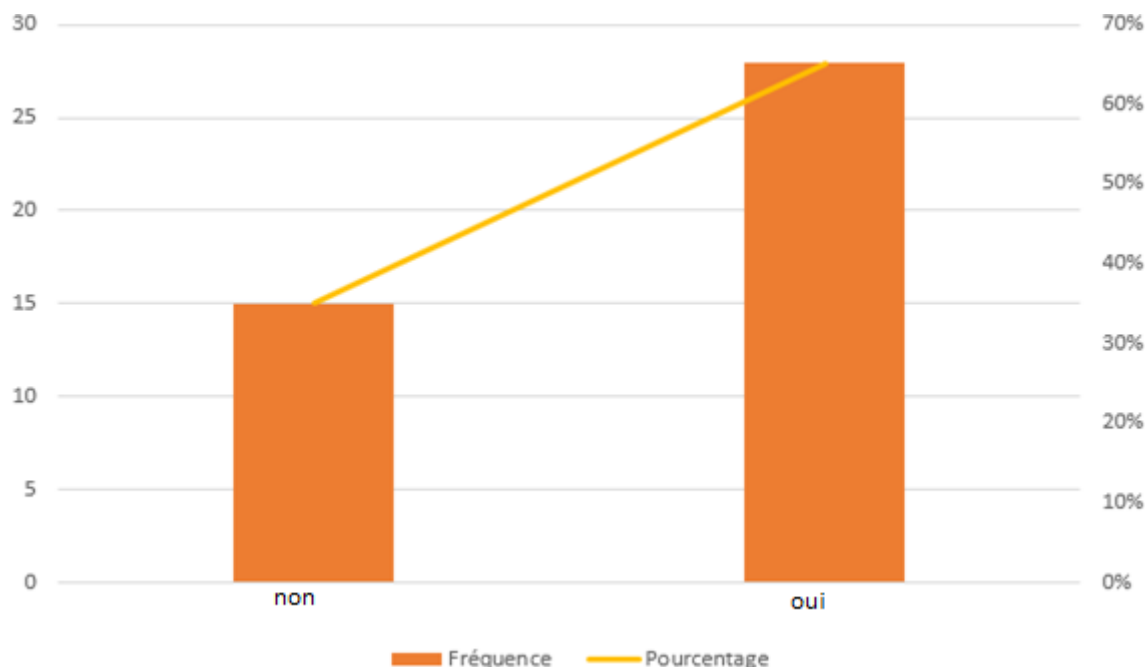
Question 07 :Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace?

Tableau N°07 : système de gestion des carrières efficace ?

Efficace	Fréquence	Pourcentage
Non	15	35%

Oui	28	65%
Total	43	100%

Figure N°08 :représentation graphique l’entreprise met en place un système de gestion des carrières efficac



Commentaire :

Le graphe ci-dessus montre clairement que la majorité des employés, soit 65% du total des interrogés pensent que leurs organisation dispose un système efficace et performant de gestion de carrière, donc ils sont satisfait. De l’autre on a 35%(le reste des interrogés) ont manifestés leurs insatisfaction au niveau du système de gestion des carrières.

Donc ces résultats représentent un bon signe pour l’entreprise parce que la majorité des ses employés sont satisfaits de sa gestion.

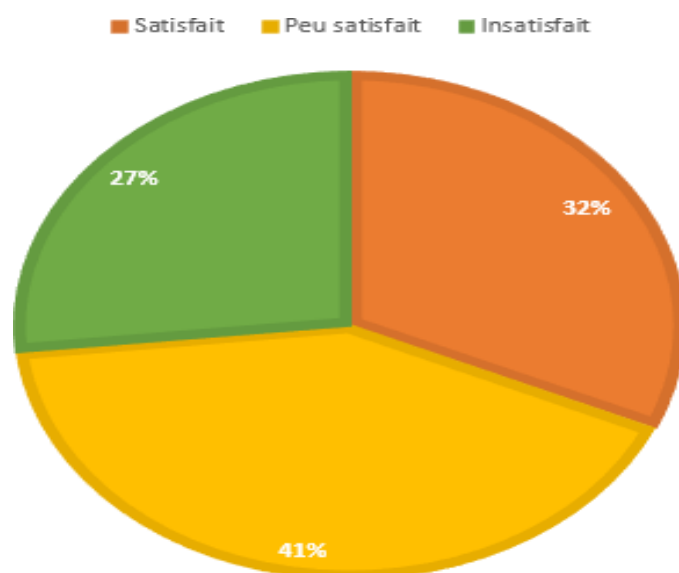
Question 08 : êtes-vous satisfait de votre carrière ?

Tableau N°08 : Taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières

Réponse	Fréquence	Pourcentage
---------	-----------	-------------

Satisfait	25	42%
Peu satisfait	19	32%
Insatisfait	16	26%
Total	60	100%

Figure N°09 : représentation graphique des taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières



Commentaire :

41% des interrogés ont satisfaits, alors que 32% sont peu satisfaits dont la plupart d'entre eux sont des cadres et des maitrises. Tandis que 27% restants sont non satisfait dont la majorité sont des agents d'exécution. L'entreprise doit donc mettre l'accent sur cette question.

On peut expliquer cette satisfaction des cadres et des maitrises ont obtenu des promotions, C'est pour cela qu'ils jugent avoir réalisé leurs objectifs et réussie leurs carrières. Par contre, Les agents d'exécution jugent que leurs carrières est stagnées à cause de l'occupation des postes de responsabilités par les cadres et les anciens, Chose qui entrave leur progression et engendre leur insatisfaction à l'égard de leurs carrières.

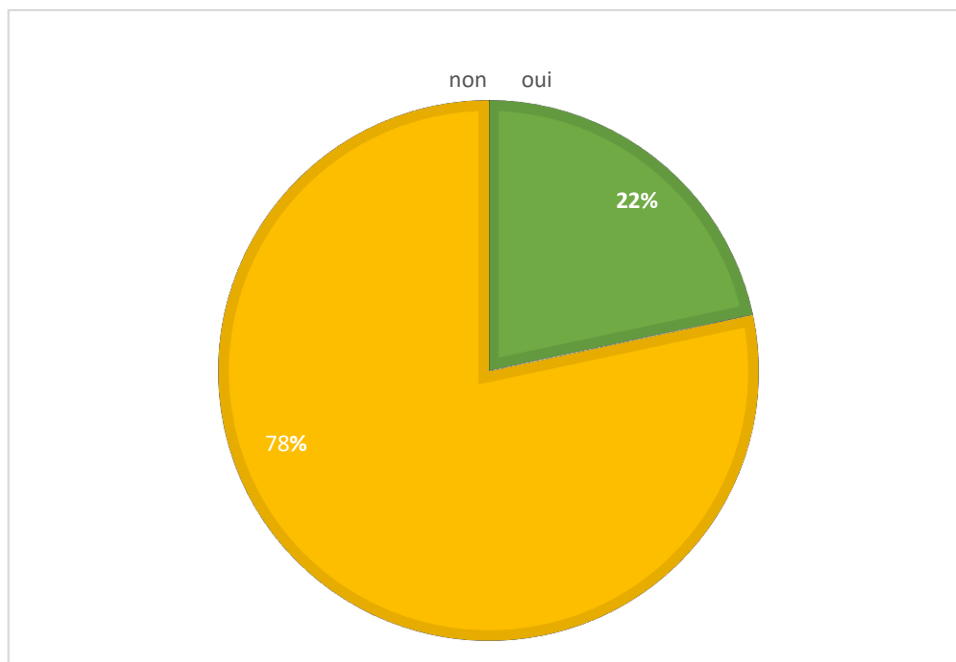
Nous pouvons dire, Que la satisfaction à l'égard du parcours professionnel dépend des postes occupés durant la carrière professionnelle.

Question 09 :Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Tableau N°09 : la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	13	22%
Non	47	78%
Total	60	100%

Figure N°10 : représentation graphique de la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière



Commentaire :

Cette question a pour objectif de savoir les avis des employés sur le travail toute leur carrière au même service.

Il est remarquable que 78% des sondés ont répondu négativement sur cette question alors que 22% envisagent à rester durant toute leur carrière dans le même poste cela montre que la majorité ne cherche pas à la stabilité professionnelle et favorise la carrière nomade.

On constate que la majorité des employés cherchent à améliorer leur compétences, acquérir nouvelles expériences afin de réaliser un parcours riche, donc ils ne préfèrent pas la stabilité au travail

Question 10 : L'entreprise propose-t-elle la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service?

Tableau N°10 : la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service :

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	48	80%
Non	12	20%
Total	60	100%

Commentaire :

Du ce tableau qui représente les avis des employés sur la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service par l'entreprise on constate que cette entreprise considère la mobilité comme un facteur important pour le recrutement du son personnel et aussi elle le trouve performant pour occuper des postes différents.

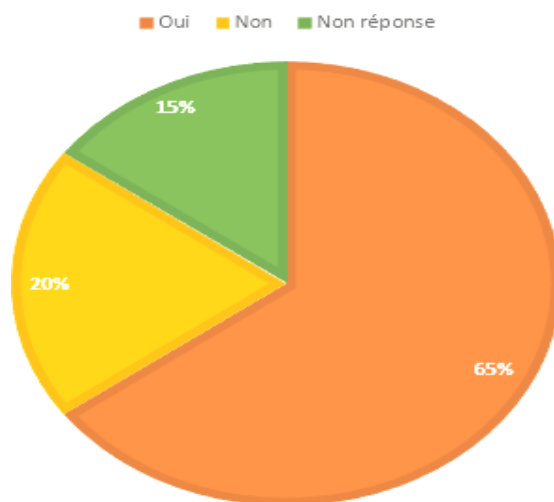
On constate que cette entreprise cherche à améliorer les compétences de ses collaborateurs pour les rendre performants afin d'augmenter la productivité et atteindre leurs objectifs.

Question N °11 : Depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

Tableau N°11 : l'amélioration de la carrière professionnelle :

Carrière professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	65%
Non	12	20%
Non réponse	9	15%
Total	60	100%

Figure N°11: représentation graphique montre l'avis du personnel sur l'amélioration de leurs carrières professionnelles

**Commentaire :**

A la lumière de cette figure on remarque que 65% des interrogés affirment qu'ils ont développé leur carrière professionnelle dans l'entreprise, contrairement à 20% qui ne ressentent aucune amélioration dans leurs carrière. Cela peut être dû au fait que le système de gestion de carrière actuellement appliqué dans l'entreprise influence sur l'évolution professionnelle des salariés et répond à leurs attentes.

Donc d'après ces résultats on peut dire que cette entreprise nous a confirmé que son système de gestion des carrières est efficace une autre fois par la satisfaction de leurs salariés.

Question N°12 : Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise ?, si oui quelle formation ?

Tableau N°12 : indique le nombre de travailleurs ayant subi une formation

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	48	80%
Non	12	20%
Total	60	100%

Commentaire :

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 80%, Par contre 20% n'ont pas bénéficié.

Donc on constate que l'entreprise donne une grande importance à la formation, afin de permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs domaines de travail et une meilleure adaptation au travail pour augmenter la productivité de l'entreprise et de rester au courant au développement technologique et au marché.

Si oui, quelle formation ?

Tableau N°13 : représente les types de formation :

Moyens	Fréquence	Pourcentage
Formation de longue durée	24	40%
Formation de courte durée	18	30%
Perfectionnement	5	8%
Séminaire	13	22%
Total	60	100%

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau, On constate que 40% de notre échantillon d'étude à bénéficié d'une formation de longue durée, Et que 30% des membres de notre échantillon à bénéficié d'une formation de courte durée. Cela veut dire par le fait, Que l'entreprise SNVI accorde une importance aux formations de courte durée et a longue durée, Afin de permettre le renouvellement des connaissances des salariés. On a une autre partie de 22% qui ont répondu par le séminaire cela veut dire que L'entreprise accorde aussi des séminaires pour la mise à jour des connaissances et des formations de longue durée pour améliorer le niveau de qualification professionnel afin de répondre aux exigences du poste immédiat.

Question N°13 : Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise ?

Tableau N°14 : le nombre des postes occupés durant la carrière :

Postes	Fréquence	Pourcentage
2 postes	24	40%
3 postes	30	50%
Plus	6	10%

Total	60	100%
--------------	----	------

Commentaire :

Ce tableau nous illustre le nombre des poste occupés par les employés, on remarque que 50% des interviewés ont occupés 3 postes depuis qu'ils ont intégré à l'entreprise, 40% sont passés par 2 postes seulement, alors que les 10% restants sont occupés plus de 3 postes.

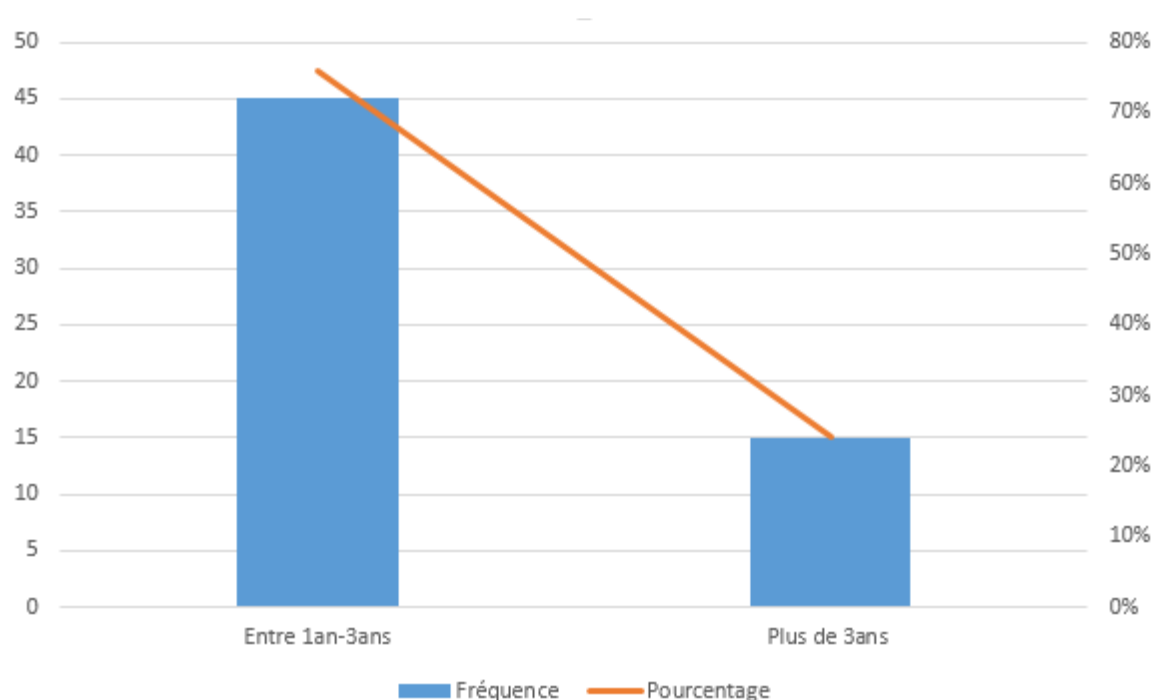
Ceci montre que la mobilité chez SNVI est favorisée, d'ailleurs, les employés ayant occupés 03 postes et plus été très satisfaits et fières de mentionner cela. On peut dire aussi que l'entreprise SNVI valorise leurs employés et les motive à améliorer leurs compétences et connaissances car elle sait que un bon collaborateur doit aujourd'hui plus que jamais être capable de s'occuper plusieurs postes et accomplir des diverses taches pour apporter de la valeur et créer de la productivité au sein de l'entreprise.

Question 14 : Après combien du temps avez-vous été promu pour la première fois ?

Tableau N°15: la promotion la première fois :

	Fréquence	Pourcentage
Entre 1an-3ans	32	76%
Plus de 3ans	10	24%
Total	42	100%

Figure N°12 : représentation graphique montre la promotion la première fois

**Commentaire :**

Le tableau n°14 a pour but de savoir le bénéfice des employés de la promotion la première fois au sein de l'entreprise SNVI.

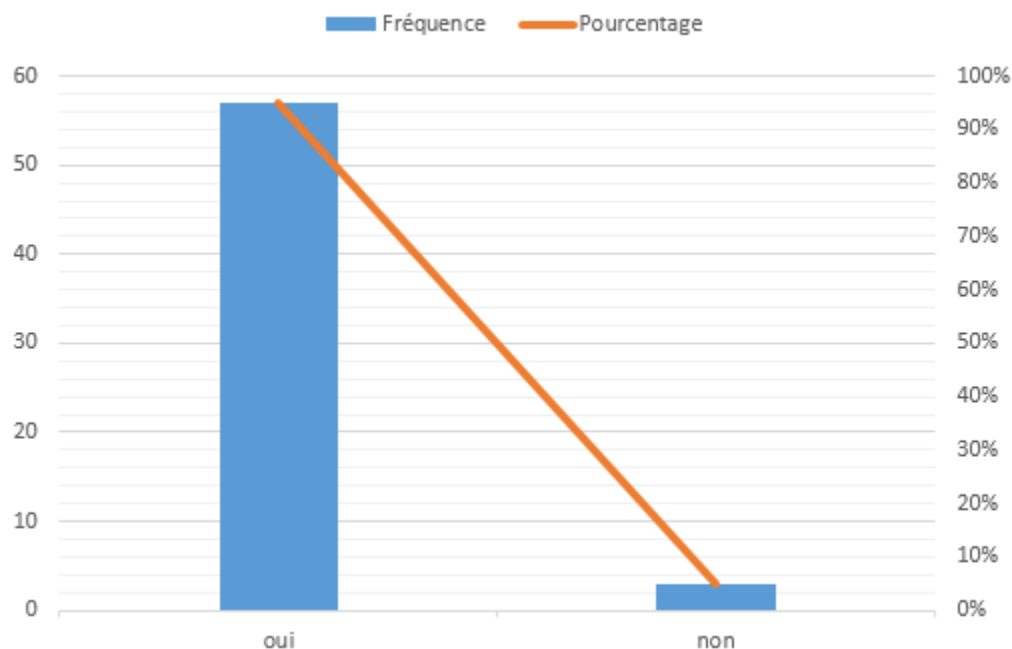
Plus que la moitié des interviewés, voire 76% ont été promu pour la première fois entre 1an et 3ans, le reste soit 25% l'ont été après leur troisième année dans l'entreprise.

L'entreprise ne tarde pas à récompenser ses talents par une promotion, n'hésite pas à leurs accorder la chance d'évoluer, de développer leurs compétences, de montrer des capacités cachés. Elle valorise la promotion par ce qu'elle est un levier important et un outil incontournable parmi les leviers de motivation au travail et elle sait très bien l'avantage de la promotion qui se représente d'une part, par l'exploitation des compétences d'un salarié qui maîtrise déjà la **culture de l'entreprise**, et d'autre part, par valorisation de ce salarié en lui offrant une source de motivation et de reconnaissance de ses qualités.

Question N°15 : Cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétences ?

Tableau N°16 : évolution en termes de compétences :

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	95%
Non	3	5%
Total	60	100%

Figure N°13 : représentation graphique concerne l'évolution des compétences par la promotion**Commentaire :**

D'après ces résultats, la quasi-totalité des collaborateurs, à savoir 95% estiment que cette promotion leur a permis d'évoluer en termes de compétences, et seulement 5% ont répondu par un non.

C'est un succès pour l'entreprise, car c'est une preuve non seulement que l'employé est conscient de l'importance de l'évolution de ses compétences pour sa carrière, mais aussi et surtout ce dernier ne ménagerait aucun effort pour bénéficier d'une autre promotion.

Si oui, expliquer les raisons en quelques lignes s'il vous plait :

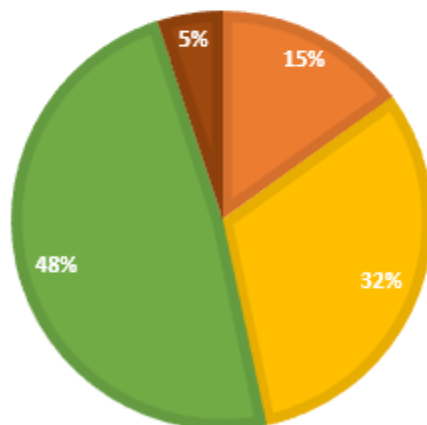
Tableau N°17 : moyens d'évolution des compétences :

Moyens	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure maîtrise des Activités ou des tâches à accomplir	9	15%
Plus de responsabilité	19	32%

Une mobilité verticale ou une mobilité horizontale	29	48%
Une satisfaction morale	3	5%
Total	60	100%

Figure N°14 : représentation graphique des moyens d'évolution des compétences

- Une meilleure maîtrise des activités ou des tâches à accomplir
- Plus de responsabilité
- Une mobilité verticale ou une mobilité horizontale
- Une satisfaction morale



Commentaire :

L'objectif de cette question est de savoir les moyens d'évolution de compétences par la promotion, 48% des interviewés estiment que la mobilité (promotion ou un changement horizontale) est le critère pour lequel ils évoluent les compétences. 32% ont optés pour plus de responsabilité, 15% pensent qu'une meilleure maîtrise des activités ou des tâches à accomplir est un moyen privilège pour une meilleure évolution des compétences. Le reste (soit 5%) juge la satisfaction morale comme facteur d'évolution des compétences.

De ce fait, il nous est clair que les employés accordent une grande importance au facteur «La mobilité, Plus de responsabilité», car quasiment la totalité a opté pour ce critère.

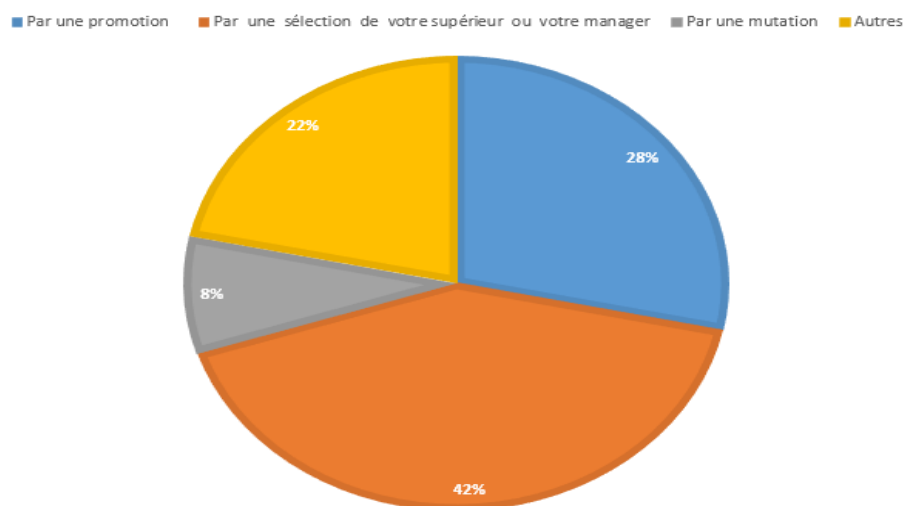
Question N°16 : Comment occupez-vous ce poste ?

Tableau N°18 : le poste actuel a été occupé par :

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Par une promotion	25	42%
Par une sélection de votre supérieur ou votre manager	17	28%

Par une mutation	5	8%
Autres	13	22%
Total	60	100%

Figure N°15: la représentation graphique du poste occupé :



Commentaire :

Ce tableau a pour but de démontrer comment les employés occupent leurs postes, on remarque que 42 % d'échantillon interrogé ont occupé leurs postes par une sélection de leurs supérieurs hiérarchiques, 28% ont occupé leurs postes actuelles par une sélection par une promotion, Nous avons aussi un taux qui reste faible de 8 % seulement des collaborateurs qui occupent leurs postes par une mutation, cela qui exprime l'insatisfaction de ces derniers. On a aussi autre réponses, notamment «par un concours» avec un taux de 22%.

Cela nous confirme que cette entreprise ne favorise pas la promotion parce que la majorité des collaborateurs ont occupé leurs postes par la sélection de leurs supérieurs. D'après la réponse précédente des employés qu'ils attendent une promotion donc on remarque que cette entreprise ne prend pas les attentes ou besoins de ses salariés en considération.

Question 17 : Etes-vous satisfait de la promotion au sein de SNVI ?

Tableau N°19 : la satisfaction de la promotion

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	16	27%
Insatisfait	44	73%
Total	60	100%

Commentaire :

D'après notre analyse d'échantillon, nous avons obtenu un taux de réponse de 73 % des collaborateurs qui ont marqués leurs insatisfactions par rapport au système de promotion adopté par la direction, 27% parmi eux sont satisfait.

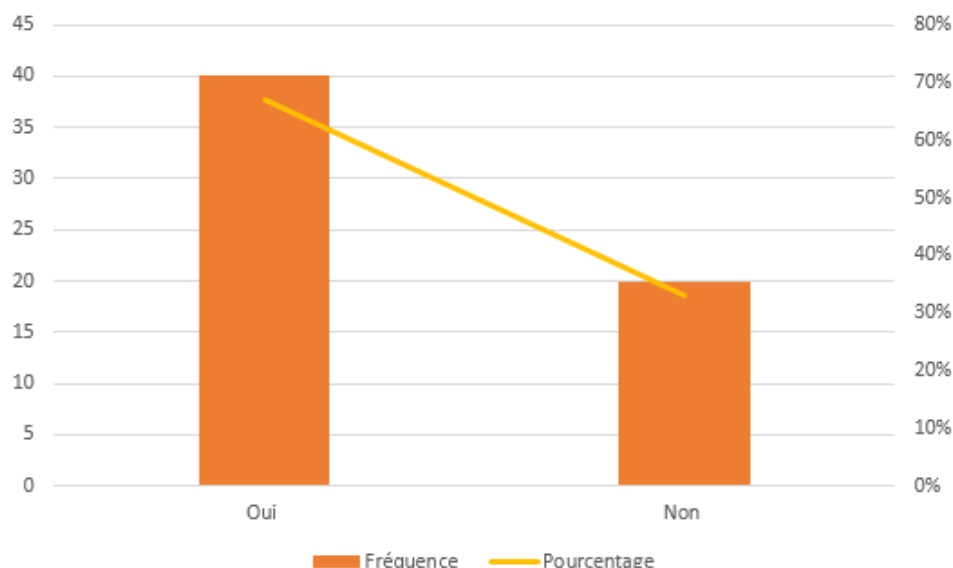
On constate que ça c'est un signe négatif pour l'entreprise qui exige une révision et une rectification de la situation via une modification ou une amélioration de système de promotion de l'entreprise, trouver d'autres stimulants pour augmenter et améliorer les taux de satisfaction interne afin d'assurer le plein engagement des employés. Elle doit appliquer la promotion par ce qu'elle a un rôle très important et un effet positif sur le collaborateur.

Question 18 : Globalement, êtes-vous satisfait(e) de votre fonction ?

Tableau N°20 : la satisfaction par rapport à la fonction exercée :

Satisfait	Fréquence	Pourcentage
Oui	40	67%
Non	20	33%
Total	60	100%

Figure N°16 : graphe représente la satisfaction par rapport à la fonction

**Commentaire :**

Les résultats obtenus montrent que 67% des effectifs interrogés disent être satisfaits de leur fonction et 33% disent qu'ils ne le sont pas.

On constate que la majorité des employés sont satisfaits de leurs fonctions cela nous prouve que cette entreprise fait des formations pour améliorer les compétences de ses collaborateurs c'est pour ça ils ne sont pas ennuyés de leurs tâches, on trouve que la majorité des satisfaits sont des cadres ou bien des maîtres ça veut dire ils ont réalisé leurs objectifs par contre les agents d'exécution sont moins satisfaits de leur parcours professionnel, Cela est dû essentiellement aux obstacles qui entravent le développement de leurs carrières.

Question N°19 :êtes-vous prêt (e) à changer d'emploi si votre carrière n'évolue pas?

Tableau N°21 : les avis des employés sur le changement d'emploi

Satisfait	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	63%
Non	22	37%
Total	60	100%

Commentaire :

Le traitement des données de l'échantillon nous a permis de constater ce qui suit :

La majorité de ces personnes, soit de 63 % sont prêts de changer leurs postes afin d'évoluer vers d'autres postes et vers d'autres responsabilités s'ils arrivent à constater que leurs carrières professionnelles n'avance pas comme ils espèrent, donc ces collaborateurs ne travaillent pas juste pour travailler ils cherchent à réaliser un parcours qui contient plein d'expériences.

En revanche, le reste des collaborateurs, soit 37 % pensent rester fidèle à l'organisation et s'engagent à ne pas changer de poste ou d'organisation pour motif de stagnation de leurs carrières. Donc ils cherchent à un plus de stabilité et de sécurité que de chercher à de nouvelles opportunités.

Si oui, aimez-vous que le changement de carrière soit :

Tableau N°22 : le choix du changement de carrière :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Dans la même organisation mais dans un autre endroit (avec un nouveau staff)	45	75%
Changez carrément l'organisation et l'activité	15	25%
Total	60	100%

Commentaire :

75% des employés veulent rester dans la même entreprise mais dans un autre endroit et le reste des employés (25%) veulent changer carrément l'organisation et l'activité, à savoir ses propres raisons peuvent être les conditions de travail sont défavorables ou le manque d'une politique claire et communiquée de développement de carrière au sein de l'organisation ou bien les opportunités externes et internes qui peuvent se présenter aux collaborateurs au cours de leurs parcours professionnels, concernant l'autre catégorie qui représente la

majorité des interrogés ils font une confiance totale à leur entreprise et ils sont satisfaits de sa gestion et sa politique.

Question N°20 : est ce que vous croyez que la mobilité (changement de poste) une chose importante dans votre vie professionnelle ?

Tableau N°23 : la réponse de l'échantillon à la question 20

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	50	80%
Non	10	20%
Total	60	100%

Commentaire :

Ce tableau illustre clairement que la plupart des personnes ont conscient de l'importance de la mobilité (changement de poste) dans la vie professionnelle de l'employé.

Alors, on a 80% des collaborateurs pensent que le changement de poste est nécessaire pour assurer une vie professionnelle réussite. Par ailleurs, on a enregistré que 20 % parmi eux ont constatés que la mobilité professionnelle au sein de SNVI n'est pas importante pour la vie professionnelle.

Ce qui indique en quelque sorte que la Direction des Ressources Humaine DRH ne maîtrise pas parfaitement le volet dit« **gestion de mobilité** »et que certains collaborateurs ont des difficultés à bien apprécier le rôle de la mobilité au sein leur organisation.

Si non pourquoi ?

Tableau N°24 : les avis des employés concernant la mobilité

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Parce que vous préférez la stabilité d'emploi	2	20 %

Puisque c'est difficile à trouver un poste équivalent ou mieux que le poste occupé	5	50 %
Parce que L'organisation ne favorise pas cette discipline	1	10 %
Parce que l'évolution de carrière ne dépend pas à la mobilité	2	20 %
Total	1 0	100%

Commentaire :
Cette

question a pour but de savoir les raisons des employés qui ne croient pas que la mobilité est une chose importante dans la vie professionnelle.

Les chiffres de ce tableau montrent que la majorité des interrogés du 50% disent qu'il est difficile à trouver un poste équivalent ou mieux que le poste occupé, on a 20% des employés qui préfèrent la stabilité et un autre 20% qui ne trouvent pas que la mobilité dépend de l'évolution de carrière, les restants 10% ils pensent que leur organisation ne favorise pas la mobilité.

Donc on constate que la majorité des employés ne sont pas prêts de tenter une autre expérience ou occuper un autre poste.

Question 21 : Pensez-vous que la gestion de votre carrière peut avoir un effet sur votre épanouissement vis-à-vis votre travail et vous rendre plus satisfait ?

Commentaire :

L'épanouissement permet donc d'**assurer le bien-être des salariés**, d'accroître leurs capacités et leur productivité, mais aussi de favoriser leur créativité. Jouer sur ce levier permet également d'impliquer davantage les collaborateurs et de les fidéliser. En même temps, il crée une bonne ambiance de travail rend les salariés heureux, ce qui est en faveur de l'entreprise.

Parmi les personnes ayant répondu à cette question, la majorité d'entre elles estiment que la gestion des carrières est un levier de motivation qui assure leurs parcours. Elles trouvent cette gestion comme une occasion pour répondre à leurs besoins fondamentaux (reconnaissance, estime, pouvoir), à développer et approfondir leurs compétences, à acquérir de nouvelles connaissances, à leur donner d'autres facteurs de motivation à part le facteur financier, à préserver un bon climat social et de les valoriser, à les rendre plus fidèle et veiller le sens d'appartenance.

3 Synthèse et recommandation :

a) Synthèse :

Nous avons essayé à travers notre étude auprès une certaine catégorie des employés, de découvrir le lien entre la satisfaction au travail et le système de gestion des carrières.

On a pu analyser et traiter les données qui sont utiles pour notre sujet : la pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des salariés. Les résultats obtenus nous ont permis de synthétiser que :

- ❖ La mobilité des ressources humaines est très pratiquée par l'entreprise, car un grand nombre des interviewés ont occupés plus qu'un poste depuis qu'ils ont intégrés l'entreprise.
- ❖ L'entreprise favorise la promotion de ses employés, au lieu de faire appel à des ressources externes, car plus que la moitié des interviewés ont été promus entre la 1ère et 2ème année de leur intégration de l'entreprise et cela prouve que SNVI fait confiance à ses talents et ne rate pas l'occasion de les promouvoir en cas de besoin.
- ❖ Les employés de SNVI, sont conscients de développement de leurs carrières professionnelles. Ce qui permettent d'évoluer en terme de satisfaction moral ce qui conduit vers une meilleur rentabilité et plus de performance.
- ❖ Seulement une minorité des interviewés ne ressentent pas de satisfaction et de changement positive concernant le système de gestion des carrières, et ce pour des raisons que l'entreprise pourra maîtriser. Mais malgré cela, ils ont été positifs à la 11ème question. Ceci montre que malgré qu'il n'évolue pas encore mais ils sont convaincu que ce système de gestion des carrières mènera à un développement certain quel que soit le moment où ils vont évoluer.
- ❖ La SNVI réalise de nombreuses actions de formations en interne, selon les résultats obtenue par le questionnaire 80% des employés ont déjà bénéficié de formation. La politique de formation est donc plus ou moins bien appliquer par la division, sauf qu'elle ne se base pas sur les besoins des employés en formation.
- ❖ la division a un style de direction centré sur le supérieur, les subordonnés ne participent pas à la prise de décision et ils ne peuvent pas exprimer leurs avis, le dirigeant prend les décisions puis les annonces. Cette méthode aide à démontrée le rôle du responsable et à accroître son importance, mais favorise la démotivation des subordonnés car ils se sentent dispensables à l'entreprise.

b) Quelques suggestions et recommandations :

Après analyse des questionnaires et interprétation des résultats, nous avons détecté certaines anomalies qu'il serait nécessaire d'énumérer et de corriger.

Ces anomalies sont les suivantes :

- ✓ Manque de moyens de communication et d'information : nous avons constaté d'après notre étude, que certains cadres n'ont aucune idée sur le système de gestion des carrières proposé par l'entreprise et d'autre ne font pas la différence entre la carrière et le parcours professionnelle.

Suggestion : Encourager la communication interne, créer un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, et entre, toutes les personnes constituantes de cette entreprise de manière générale. Toutefois, il faut donner l'opportunité, l'occasion au salarié de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'insatisfaction. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits et obligations. Par conséquent, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu. L'entreprise devra aussi adapter son système de formation au processus de gestion des carrières en orientant ces programmes de formation vers des programmes de formation mis à jour et en harmonie avec les temps modernes et les technique actuelles selon les véritables besoins recherchés. Ceci doit se faire évidemment de façon continue.

- ✓ Le favoritisme, le régionalisme : malgré que SNVI a déployé des efforts considérables pour changer les mentalités qui prédominaient dans leur ancien système, quelques gestionnaires en ont gardé certaines lacunes.

Suggestion : Instaurer un climat de respect et de confiance et la réalisation d'une gestion équitable pour tous.

Adopter une politique qui tend vers la décentralisation du processus décisionnel, dans le but d'encourager la prise d'initiative des employés.

- ✓ Le manque de formation des gestionnaires : les responsables RH ont suivi une formation peu suffisante pour leur permettre de bien maîtriser la procédure de gestion des carrières.

Suggestion : former les gestionnaires périodiquement pour les mettre au courant des nouveaux systèmes de gestion des carrières ainsi que pour renforcer leur connaissance dans ce domaine. Tout ce là en intégrant de nouveaux outils d'évaluation et de la détection des potentiels tels que l'évaluation 360.

Et d'autres suggestions :

- ❖ La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice.
- ❖ Faire de la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, pour faire face aux départs anticipés, démissions et même pour la relève des personnes qui partent en retraite.

- ❖ Avant de demander au salarié de fournir un effort ou effectuer une tâche donnée, il y a nécessité de création d'un climat favorable, de le motiver physiquement par l'ensemble des moyens possibles, à savoir, la rémunération, hygiène et sécurité. Moralement, par des promotions, avancements, mutations et formations internes et externes. Utiliser les tests psychologiques pour avoir le maximum d'informations concernant ses ressources humaines pour apprendre à les gérer de manière plus au moins motivante.
- ❖ Effectuer des entretiens annuels afin de connaître les attentes des salariés, et leur expliquer les changements susceptibles de se produire. Et ce que l'entreprise attend d'eux.
- ❖ Donner au salarié un droit réel d'expression.
- ❖ Publier la liste des besoins par poste avec un profil détaillé, afin d'attirer des candidatures internes, susceptible de correspondre au profil recherché, cela représente un gain de temps et d'argent.
- ❖ Favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.
- ❖ Informer les employés des projets de l'organisation
- ❖ Aider le salarié à se positionner professionnellement grâce à l'orientation professionnelle
- ❖ Changer le style de direction, d'une direction centrée sur le supérieur, à une direction centrée sur les subordonnés.

4 La discussion des hypothèses :

Durant notre étude effectuée au sein de **SNVI**, et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées, nous constatons que nos trois hypothèses sont confirmées.

Hypothèse 01 : la gestion des carrières joue un rôle primordial dans l'amélioration de la productivité du personnel au travail, afin de gérer une carrière certains moyens doivent mettre en place : la formation, appliquer une politique efficace de promotion, intégrer la mobilité.

La mise en place d'une gestion des carrières va nécessiter que l'entreprise dispose des moyens pour la réaliser.

D'après notre enquête on a remarqué qu'on peut considérer la formation, promotion et mobilité comme des moyens qui facilitent la mise en place d'une gestion des carrières efficace.

Ces moyens permettent à l'entreprise à détecter les nouveaux talents des RH, à améliorer leurs compétences, à prévoir leurs besoins et attentes, à créer un bon climat social, à prévoir les nouvelles formations intégrer au plan de formations, à éviter les problèmes liés au recrutement externe, à repérer les potentiels. Une fois que l'on aura dressé l'état des compétences dont on dispose en interne, il sera facile de réaliser des plans de mobilité ou des plans de succession de poste ils permettent de ne perdre de temps dans un processus de recrutement externe : formalisation de l'offre, choix du support de l'annonce, temps passé aux entretiens. Cela est donc un gain de temps et d'argent.

Ces moyens permettent à l'entreprise de gagner des RH qui se sentent écoutés et valorisés et surtout entendus.

Mettre en place une gestion des carrières est un élément clé de la fidélisation et de l'attractivité des RH.

Hypothèse 02 : la promotion et la mobilité peuvent être considérer comme des facteurs de satisfaction des RH.

Le capital humain représente la richesse de chaque organisation et pour le rendre performant il faut appliquer un programme de gestion des carrières efficace qui contribue à la satisfaction des ressources humaines.

A travers les résultats obtenus on a remarqué que l'entreprise valorise la promotion et la mobilité et que son personnel est conscient des deux concepts, cela veut dire qu'ils contribuent à sa satisfaction. Donc, ils permettent aux collaborateurs à améliorer les connaissances, les compétences, à prendre d'autres responsabilités, à faire d'autres expériences.

D'après les réponses du personnel on a confirmé cette hypothèse, donc sa satisfaction est apparu par l'occupation de plusieurs postes dans l'entreprise et le fait d'être promu entre 1 et 3 ans ça veut dire l'entreprise ne tarde pas à récompenser ses collaborateurs, et d'autre part elle est aussi confirmé par la mobilité qui facilite également l'**identification des meilleurs talents internes**.

L'objectif de l'entreprise n'est pas de rendre ses collaborateurs heureux, mais bien de créer les conditions pour que les collaborateurs heureux soient performants.

Hypothèse 03 :L'entreprise SNVI dispose d'un système de gestion de carrières qui influe positivement sur les individus qui le constituent.

La gestion des carrières sert à développer les besoins d'estime et de reconnaissance de ses compétences et qualités des salariés, à les former en utilisant leur potentiel dans leurs postes, donc elle rassure leurs parcours professionnel. Elle permet à accroître leurs capacités et leur productivité.

On a confirmé cette hypothèse à partir de la satisfaction des salariés apparu aux réponses du notre questionnaire, on a aussi l'application de la mobilité et la promotion au sein de SNVI, les opportunités données aux eux pour changer leurs postes, donc le système de gestion des carrières de la SNVI influe positivement leurs employés.

Conclusion :

L'étude sur le terrain nous a permis d'analyser le système de gestion des carrières et ses effets sur la satisfaction de personnel. Nous avons en effet noté que le système de gestion des carrières se répercute de façon positive sur la satisfaction des ressources humaines (65% des cadres sont satisfaits du système de gestion des carrières appliqué) et ce malgré certaines lacunes que nous avons soulignée.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Aujourd'hui, malgré l'environnement économique peu adapté, certaines entreprises continuent à grandir suite à leur prise de conscience que les hommes et femmes qui la composent sont le secret de leur bon fonctionnement. Prendre en considération l'évolution de leurs carrières, les satisfaire, voir les enchanter, est absolument essentiel, non seulement pour leur succès, mais aussi pour leur simple survie.

De ce fait, les responsables ressources humaines, doivent saisir que l'homme « possède » des ressources, et non pas le considérer comme « une ressource » utilisable dans l'entreprise, il n'est plus une contrainte mais un gisement de ressource.

Cependant, la mobilité des ressources humaines et la gestion des carrières d'une manière générale rencontrent encore quelques obstacles dans sa mise en œuvre, par exemple, le recrutement externe est privilégié car il est moins risqué que le recrutement interne.

Autrement dit, en cas d'échec on peut mettre fin à la période d'essai, et les deux parties se séparent assez rapidement. De plus, les managers se séparent moins facilement de leurs meilleurs employés, mais facilement de ceux qui sont moins avantageux.

De plus, le changement de poste représente une prise de risque pour l'entreprise et pour l'employé, car si le transfert ne se passe pas bien, on ne retourne pas facilement au poste antérieur, Alors que si la personne est recrutée de l'extérieur, il est facile pour l'entreprise de mettre fin au contrat, en mettant fin à sa période d'essai.

Malgré ces freins, on a constaté d'après les informations acquises durant le déroulement du stage, et d'après le nombre des personnels interrogés, que l'entreprise SNVI essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouvé différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Pour ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres.

Conclusion Générale

A travers ce mémoire, nous nous sommes efforcés de mettre en avant l'importance que joue la gestion des carrières dans notre entreprise SNVI, nous avons constaté que cette pratique est devenue avec le temps l'un des outils privilégiés pour elle.

A cet effet, et d'après les résultats du sondage effectué auprès d'une soixantaine de personnes, nous avons pu déduire que la gestion des carrières de SNVI permet aux leurs employés de s'enrichir et d'améliorer, notamment au point de vue de leurs satisfaction et par conséquence évoluer leur performance et employabilité. Ce qu'est l'objectif de notre recherche.

Enfin, les exigences du personnel est de faire régner l'équité et la justice au sein de l'entreprise, comme de mettre en place un système de gestion organisé et correcte pour tout le monde. Pour eux, il suffit d'un minimum de tolérance et de moyens, pour que, tout le monde soit satisfait (gagnant) car après tout, cette entreprise leur appartient et veulent la sauvegarder et la laisser pour les générations futures. Mais cette dernière ne sera possible, que s'il y a une réelle gestion des carrières basée sur les compétences dont bénéficiera à coup sûr l'entreprise et contribuera à sa croissance ainsi qu'à la satisfaction et motivation de son personnel.

Liste bibliographique

1) Les ouvrages

Adams SMITH, **toward an understanding of inequity**, In Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963.

A. MASLOW, **A theory of human motivation**, The Psychological Review, 1943.

Annick COHEN-HAEGEL, **Toute la fonction ressources humaines**, Editeur: Dunod, 2010.

CADIN L, GUERIN F et PIGEYRI F, **Gestion des ressources humaines**.

CARDIN et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Dunod, Paris.

Frederick HERZBERG, B MAUSNER, **la motivation au travail** COHEN-HAEGEL, (Annick) : **Toute la fonction ressources humaines**.

Frederick HERZBERG, **Le Travail et la Nature de l'Homme**, A Adaptation.de Charles VORAZ, Entreprise Moderne d'Edition, 1971.

F. MAKHLOUF, **L'entreprise organisation et gestion**.

GUILLOT-SOULEZ, (Chloé), **la gestion des ressources humaines**, Editeur: GUALINO, 2015.

Gordon MACE et François PETRY, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales**, édition De Boeck, Paris-Bruxelles, 2010.

GRUNEBERG, M Michael, **Understanding Job satisfaction**, London/Basingstoke, The Macmillan Press, 1981.

G.H Ironson, Smith, P.C, Brannick, M.T, Gibson, W.M & Paul, K.B, **Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite and specific measures**, 1989.

Henri Mahe BOISLANDELLE, **Dictionnaire de gestion**. ED, Economica, Paris, 1998.

Jean Pierre TAIEB, **Dictionnaire des ressources humaines**, Paris, Dunod, 2007.

Jean Luc CERDIN, **La cogestion des carrières**, éditeur: EMS EDITIONS, 2015.

Jaune Luc CERDIN, **Gérer les carrières**, Edition EMS, 2000.

Jean Marrie De kETELE et Xavier ROEGIERS, **Méthodologie du recueil d'information**, 4ème édition de Boeck, Paris-Bruxelles, 2009.

J. GREENBERG, **taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review.

J M PERETTI, **RH et gestion du personnel**, Edition Vuibert, 1994.

J.P CITEAU, **Gestion des ressources humaines, 4eme édition**, Edition Arnaud colin, Paris, 2002.

Madeleine GRAWITZ, **lexique des sciences sociales**, 7ème édition Dalloz, Paris, 2000.

Mokhtar IEKHAL, **Dictionnaire économique contemporaine**, Vuibert, 2002.

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

N KING, Using interviews in qualitative research, **Essential guide to qualitative methods in organizational research**, 2004.

Pierre VOYER, **Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance**, 2eme Edition, presse de l'université de Québec, 2006.

P N GAHANE, **Dictionnaires de gestion**, Edition Armand colin, Paris, 1996.

P. MOULETTE et O. Roques, **Maxi fiche de gestion des ressources humaines**, Editeur : Dunod, 2014.

PETIT Boulanger.BEN ABBOU. FAUCHET. BERGERON, **Gestion stratégique et opérationnelles des RH**, édition GAËTAN Morin, Paris, Monta Rial et Casablanca, 1993.

PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : **Gestion des RH 2eme Edition**, Editeur : D.BOECK université, 2001.

Raymond QUIVY et Luc Van COMPENHOUDT, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, 1995.

R. BREARD et P. PASTOR, **Gestion des conflits**, Editions Liaisons, 2007.

R Hoppock, **Job satisfaction**, New York: Harper and Row.

R.P TETT ET Jean Pierre MEYER, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.** Personnel Psychology, 1993.

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

SILEM A et d'autres, **Lexique d'économie.** 7eme édition, Edition Dalloz, Paris, 2002.

Spector, P. E, **Research Methods in Industrial and Organizational Psychology,** 2001.

S K Parker ET T D Wole, Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.**

2) Mémoires et thèses :

Abdlhamid DJELOULI, **Gestion de carrières et sa relation avec la GRH,** cas : SNVI, Mémoire de fin de formation, 2008.

CHAID Amel, Gestion des carrières et son impact sur le personnel, cas : SNVI, Mémoire de fin de formation, Promotion 2012.

3) Web graphie :

<http://www.travail.gouv.fr/img/Pdf/questionnaire. Condition de travail 1978 .PDF>

www.altavista.com/recrutement

Les annexes

ECOLE DES HAUTES ETUDE COMMERCIALE

-EHEC-

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Questionnaire

Dans le cadre de réalisation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales, option Management des ressources humaines, à l'école des Hautes Etudes Commerciales d'Alger(EHEC), portant sur « **la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction du personnel** ».

Je vous prie de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions, avec l'assurance de la garantie de l'anonymat. Merci pour votre collaboration.

Cordialement DJOUHRI Amina

Fiche signalétique :

1. Sexe :

Un homme

Une femme

2. Age :

Moins de 25 ans

Entre 25 et 34 ans

Entre 35 et 44 ans

Plus de 45 ans

3. Catégorie professionnelle :

Cadre exécutant maîtrise

4. Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans

De 5 à 14 ans

De 15 à 24 ans

Plus de 25 ans

Questions sur la gestion des carrières et satisfaction :

5. Pour vous, la carrière signifie :

Le parcours professionnel

La vie dans l'entreprise

Les étapes professionnelles dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite

Autres (à préciser) :

6. Existe-il un système de gestion des carrières au niveau de votre entreprise ?

Oui Non

7. Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace?

Oui Non

8. Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de SNVI ?

Très Satisfait

Satisfait

Neutre

Insatisfait

9. Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

10. L'entreprise propose-t-elle la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service?

Oui Non

11. Depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

Oui Non

12. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise ?

Oui Non

Si oui, quelle formation,

.....
.....

13. Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise ?

Un poste

2 postes

3 postes

Plus

14. Après combien du temps avez-vous été promu pour la première fois ?

Entre 1 an – 3ans

Plus de 3 ans

15. Cette promotion vous-a-elle permis d'évoluer en termes de compétences ?

Oui Non

Si non, expliquer les raisons en quelques lignes s'il vous plait :

.....
.....
.....
.....
.....

16. Comment occupez-vous ce poste ?

Par une promotion Par une sélection de votre supérieur ou de votre manage

Par une mutation

Autre (précisez) :.....

17. Etes-vous satisfait de la promotion au sein de SNVI ?

Oui Non

18. Globalement, êtes-vous satisfait(e) de votre fonction ?

Oui Non

Si non, est ce que ?

Les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses

Trop de responsabilités par rapport à votre poste

Autres.....

19. êtes-vous prêt (e) à changer d'emploi si votre carrière n'évolue pas ?

Oui Non

Si oui, aimerez vous que le changement de carrière soit :

Dans la même organisation mais dans un autre endroit (avec un nouveau staff)

Changez carrément l'organisation et l'activité

20. est ce que vous croyez que le changement de poste est une chose importante dans votre vie professionnelle ?

Oui Non

Si non, Pourquoi ?

Parce que vous préférez la stabilité d'emploi

Puisque c'est difficile à trouver un poste équivalent ou mieux que le poste occupé

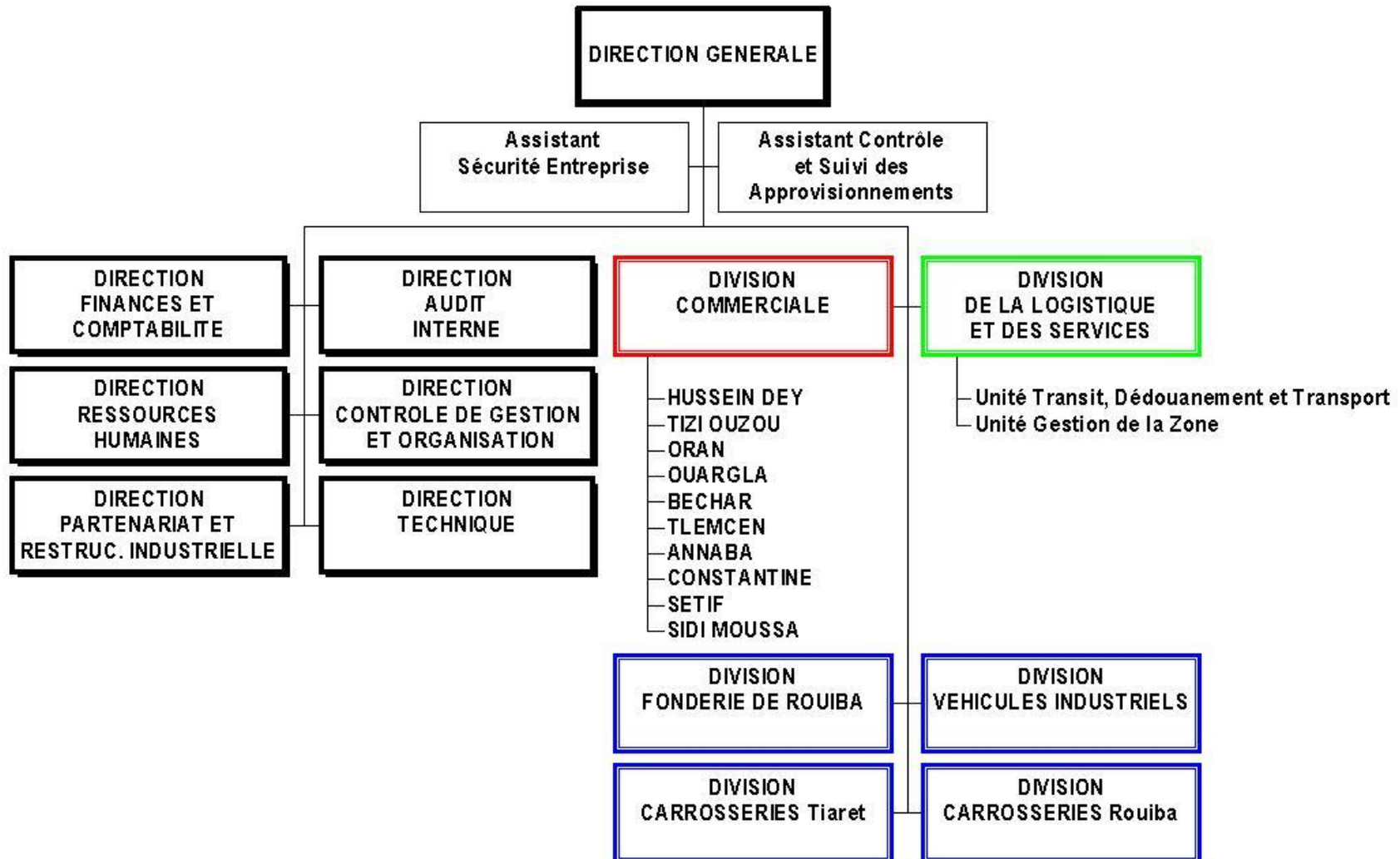
Parce que l'organisation ne favorise pas cette discipline

Parce que l'évolution de carrière ne dépend pas à la mobilité

21. Pensez-vous que la gestion de votre carrière peut avoir un effet sur votre épanouissement vis-à-vis votre travail et vous rendre plus satisfait ?

.....
.....
.....

ORGANIGRAMME DE LA S.N.V.I.



DIVISION
Carrosserie Rouiba

Assistant
Sécurité

Secrétaire

Assistant
Contrôle Interne

**Direction
ADM Générale**

**Direction
GIN / Appros**

**Direction
Production**

**Direction
Maintenance**

**Direction
Technique**

**Direction
Construction
Préfabriqué**

**Dept. Informatique
et Organisation**

Dept DFC

- Sce compt. Gen.
- Sce compt. Anal.
- Sce Trésorerie

Dept DPF

- Sce Gestion du Personnel
- Sce Social
- Sce Gestion ADM et Cadre

**Medecin
du Travail**

**Medecin
Generaliste**

Dept GIN

- Sce OPNM
- Sce Lancement
- Sce Programmation CT
- Sce Magasin

Dept Achat / Appros

- Sce Achat Fab
- Sce Achat Cons/Inv
- Sce Technique Achat

Dept Commercial

**Dept Production
Gamme I**

- Atelier Débit
- Atelier Méca/Menuis
- Atelier Travaux Particuliers

**Dept Production
Gamme II**

- Atelier Citernes
- Atelier MCB
- Atelier Benne Plateaux
- Atelier Peinture

Dept Real/Maint

- Sce Moyen Xion
- Sce Energie/Fluides
- Sce Meth/Ordo

Dept Moyens Gx

- Sce Transport et Moyens GX
- Sce Réparation Engins
- Sce Prévention et Sécurité Industrielle

Dept Etudes/Qualité

- Sce Etudes
- Sce Qualité
- Sce Ap/Spéciale

Dept Meth/Contrôle

- Sce Méthodes
- Sce Contrôle

Dept Tech / Commercial

- Sce Technique
- Sce Commercial

Dept Production / Gin

- Atelier de Production
- Sce GIN

Ingénieur Char
de l'organisa

Ingénieur Char
d' études

Ingénieur Char
du Suivi GPA
et Comptabili
Analytique

Ingénieur Char
du Suivi GMAO,
et Comptabili
Générale

Ingénieur Char
de l'Administrat
Réseaux

Table des matières

Le remerciement

La dédicace

Le résumé

La liste des figures

La leste des tableaux

La liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

1) La problématique..... 02

2) Les hypothèses.....03

3) La méthodologie utilisée03

4) les raisons du choix de thème.....04

5) les objectifs de la recherche.....04

6) Les difficultés rencontrées04

Partie théorique

Chapitre01 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières..... 05

Introduction.....06

Section 1 : La gestion des ressources humaines.....07

1) L'historique de la GRH.....07

2) Définition de la GRH.....09

3) la fonction ressource humaine.....09

Section 2 : La gestion des carrières.....11

2-1 Définition de la gestion des carrières.....11

2-1-1Définition de la carrière.....11

2-1-2 Définition de la gestion des carrières.....12

2-1-3 les étapes de la carrière.....	13
2-2- l'importance et les objectifs de la gestion des carrières.....	14
2-2-1- l'importance de la gestion des carrières.....	14
2-2-2- les objectifs des gestions des carrières.....	15
2-3- les inconvénients de la gestion des carrières.....	18
Section 3: Le processus de la gestion des carrières.....	18
3-1- Le recrutement et la rémunération.....	18
3-1-1 Le recrutement.....	18
3-1-2 la rémunération.....	22
3-2 la formation et la retraite.....	24
3-2-1 la formation.....	24
3-2-2 la retraite.....	26
3-3 l'appréciation.....	27
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : La gestion des carrières et la satisfaction au travail	32
Introduction.....	33
Section 01: la satisfaction des employés.....	33
1) Définition et perspectives de la satisfaction.....	34
1-1- Définition de la satisfaction.....	34
1-2- les perspectives de la satisfaction de travail.....	35
2) Les théories de la satisfaction.....	35
3) Satisfaction, implication et motivation.....	41
Section 02 : les facteurs de la satisfaction et sa mesure.....	44
1) Les facteurs de la satisfaction et sa mesure.....	44
2) l'importance de la satisfaction.....	44
3) La mesure de la satisfaction.....	45
Section 03: la relation entre la gestion des carrières et la satisfaction au travail..	49
1) les effets de la satisfaction.....	49
2) l'enrichissement de travail.....	50
Conclusion.....	53

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats	55
Introduction.....	55
Section 01 : Présentation de la division Carrosserie.....	56
1) Présentation de SNVI.....	56
1-1- L'historique.....	56
1-2- Présentation générale de l'entreprise.....	57
2) Présentation de la CARROSSRIE.....	58
3) Présentation de département RH.....	59
Section 02 : présentation du processus de la gestion des carrières au sein de la SNVI-Carrosserie	62
1) Recrutement.....	62
1-1- Description du processus de recrutement	63
1-2- La procédure de recrutement.....	64
1-3- Le contrat de travail.....	66
2) La rémunération.....	67
3) La formation.....	70
3-1- les modalités de formations.....	71
3-2- contrat de formation.....	71
4) La promotion.....	71
5) La retraite.....	72
Section 03 : l'étude sur le terrain.....	72

1) Méthodologie de l'enquête.....	72
2) Analyse et interprétation des résultats.....	74
4-1- les données personnelles.....	74
4-2- Questions sur la gestion des carrières et satisfaction	80
3) Synthèse et recommandations.....	100
4) Discussion des hypothèses.....	103
Conclusion.....	105
Conclusion générale.....	107

La liste bibliographique

Annexes

Table des matières