

INTRODUCTION

De par notre trajectoire universitaire en Master Ressources Humaines et Communication, l'objet de réflexion choisi consiste à interroger l'impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité de l'entreprise au milieu des entreprises algériennes sur le bassin de la région d'Oran.

A l'instar de la mondialisation et d'une internationalisation des entreprises, de plus en plus émergentes, l'entreprise algérienne est confrontée à une très forte concurrence, ce qui l'oblige à augmenter les leviers de sa performance et de sa compétitivité pour assurer sa pérennité. Les Ressources Humaines sont au cœur de cette performance, étant donné que le potentiel des collaborateurs apparaît, de plus en plus, comme la richesse principale dans les entreprises quel que soit leur taille ou leur pays d'origine. Pour optimiser ses ressources, l'entreprise est face à un défi majeur qui constitue un vrai enjeu pour elle. Ce défi est d'optimiser la gestion de ces ressources dès l'embauche jusqu'à la fin ou la cessation du contrat de travail. Sans s'attarder, il s'agit bien de la gestion des carrières professionnelles.

Etant donné qu'une gestion adéquate des carrières constitue le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développement du potentiel humain, elle permet ainsi à l'organisation d'atteindre différents objectifs : l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité (GUERIN & WILS, 1992). Mais alors, une question se pose : quel est le degré de la contribution d'une gestion de carrières optimale à la compétitivité et la performance globale de l'entreprise ? Telle est notre question centrale.

Il est recommandé, pour l'organisation, d'avoir une vision à long terme et de considérer la gestion des carrières comme un outil de développement et de mobilisation de la ressource humaine. Dans le cas contraire, l'entreprise gère les mouvements et non la gestion des carrières.(GUERIN & WILS, 1992).

Ce qui nous conduit à énoncer quatre hypothèses. La première que nous formulons sous forme interrogative qui consiste à tester la question : une vision stratégique impacte-t-elle la gestion des carrières ? Cette première formulation sous-tend une deuxième hypothèse à savoir : la gestion des carrières est-elle considérée comme un facteur de compétitivité des

entreprises par les gestionnaires RH algériens ? Ceci posé, reste deux hypothèses à soumettre au test de terrain. L'hypothèse trois va interroger la relation entre l'aptitude du gestionnaire RH à tenter d'optimiser entre l'offre d'emploi et la demande du point de vu de l'attente de carrière. Pour enfin tenter de montrer le lien entre la gestion des carrières et le bien-être au travail du point de vu des collaborateurs.

Notre travail va s'organiser, essentiellement, autour de quatre chapitres. Le premier chapitre abordera la notion de la vision stratégique de la gestion des carrières. Ce chapitre sera divisé en quatre sections. La première traitera le concept de la vision stratégique en management. La deuxième section abordera le concept de la gestion des carrières, ses pratiques, ses outils et ses méthodes. Dans la troisième section, nous allons essayer de faire le lien entre la vision stratégique et la gestion des carrières. La quatrième section sera consacrée à l'analyse et la discussion des données statistiques de l'enquête tout en dégageant les limites de notre recherche et les perspectives. Pour réaliser ce chapitre, nous allons nous appuyer sur les références bibliographiques suivantes : (BERNIER & GRESILLON, 2009), (BRAVO-BOUYSSY, 2010), (CERDIN, 2004), (CERDIN & LE PARGNEUX, 2008), (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), (GUERIN & WILS, 1992), (HENNEQUIN, 2010), (IGALENS & ROGER, 2007), (KARAKAS, 2011), (NOTAIS & PERRET, 2012), (PERETTI J. , 2013), (PERETTI J. , 1996), (RITSON, 2013), (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011), (SPITEZKI, 1995), (VERRIER, 2012), (VIGNERESSE, 2013), (WEISS, 2001) et (XUEREZ & THIETART, 2005).

Le deuxième chapitre mettra en lumière les facteurs de compétitivité des entreprises. Ce chapitre sera divisé en trois sections, la première traitera la notion de la compétitivité des entreprises. Dans la deuxième section, nous allons chercher à positionner la gestion des carrières parmi les facteurs de compétitivité. La troisième section sera pour l'analyse et la discussion des données statistiques. Pour réaliser ce chapitre, nos sources bibliographiques seront les suivantes : (BARRE & GAUBERT, 2013), (CAPUL & GARNIER, 2002), (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), (Ecole medav, 2010), (FERRARY, 2010), (GALLOIS, 2013), (GILBERT & MARTINEZ, 2009), (KATLANE BEN MLOUKA, 2012), (LACHAAL , 2001), (PERETTI J. , 2013), (SPITEZKI, 1995).

Le troisième chapitre abordera les concepts de l'offre et de la demande de carrière. Ce chapitre sera divisé en trois sections. La première définira les concepts de l'offre et de la demande de carrière. La deuxième section portera sur les outils à mettre en œuvre pour réussir l'adéquation entre l'offre et la demande de carrière. La troisième section portera sur l'analyse et la discussion des résultats de l'enquête, les limites et les perspectives. Pour réaliser ce chapitre, nous allons nous appuyer sur les références bibliographiques suivantes : (GUERIN & WILS, 1992), (GUERRERO, ROGER, & CERDIN, 2004), (PERETTI J. , 2013), (WILS & GUERIN, 1989).

Le quatrième chapitre définira les concepts de santé et du bien-être au travail. Ce chapitre sera divisé en trois sections. La première définira la notion de santé et de bien-être au travail. Dans la deuxième section, nous essayerons de faire le lien entre les concepts de « la gestion des carrières » et « le bien-être et la santé au travail ». La troisième section sera consacrée à l'analyse et la discussion des résultats de l'enquête, les limites et les perspectives. Pour réaliser ce chapitre, le socle de littérature est nourri des apports de : (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), (BESSEYRE DES HORTS , 2015), (CLOSIER, 2015), (Code du travail algérien, 1990), (DELTEK, 2015), (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007), (DUPUICH, 2013), (GIBEAULT, GAUTHEY, & BERNARD, 2004), (HENNEQUIN, 2010), (KHIAT & OUYAHIA, 2012), (LOMBART, 2010), (MOULKAF, 2015), (MUNDSCHAU, 2014), (PERETTI J.-M. , 2012), (PINTORE, 2012), (TREMBLAY & ROGER, 1999) et (YANAT & CHERKAOUI, 2012).

Nous allons mener une étude empirique dans 25 entreprises algériennes : publiques, privées, nationales et internationales dans la région d'Oran à l'aide d'un questionnaire de 70 questions pour collecter les informations qui vont nous conduire à trouver des réponses à nos questions et de tester nos hypothèses de travail. L'outil de traitement utilisé pour l'analyse des données statistiques et les représentations graphiques est le logiciel « IBM SPSS Statistics 20 ». Pour que ce travail puisse être de qualité, une lecture sur la méthodologie de la recherche et sur l'épistémologie sera indispensable. A ce propos, les principaux auteurs seront : (AKTOUF, 1987), (KHIAT, 2003), (KHIAT, 2001), (KHIAT, 2007)(MARTINET, 1990), (ROUSSEL & WACHEUX, 2005), (THIETART, 2007) et (WACHEUX, 1996).

CHAPITRE 1 : VISION STRATEGIQUE DE LA GESTION DES CARRIERES

Section 1 : Vision stratégique en management

1.- Stratégie

Selon (VERRIER, 2012), la stratégie concerne les questions clés pour le futur d'une organisation et son orientation à long terme. La précision des missions de l'entreprise, sa vision, ses valeurs et son métier construisent les premiers éléments à mettre en œuvre pour formaliser la stratégie.

Selon (RITSON, 2013), HOFER et SCHENDEL ont défini la stratégie comme étant la médiation entre l'organisation et son environnement. Alfred Chandler propose une définition de la stratégie comme la détermination à long terme des buts et des objectifs de l'entreprise, les actions à mettre en œuvre et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs (RITSON, 2013).

Pour (XUEREB & THIETART, 2005), les auteurs ont confirmé que les experts en gestion ont proposé différentes définitions de la stratégie. Citons celle de Michael Porter qui a défini la stratégie comme « *la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activité* »¹. La stratégie peut être définie comme étant l'ensemble des décisions relatives aux objectifs, aux missions et aux buts permettant de produire les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs. Ainsi, la stratégie peut être définie comme « *l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des actions relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* »².

2.- Rôle de la stratégie

Dans une vision à long terme, la stratégie occupe une place importante, elle contribue à analyser l'environnement et les évolutions qui peuvent porter des opportunités mais aussi des menaces. Elle contribue également à éclairer les

¹XUEREB, Jean-Marc ; THIETART, Raymond-Alain, (2005), « Stratégies : Concept Méthodes Mise en œuvre », Dunod, Paris, p. 22.

² Ibid. P. 25

décisions dans tous les domaines dans l'organisation. La stratégie contribue aussi à orienter l'entreprise vers des choix fondamentaux tels que la croissance, la diversification, (SPITEZKI, 1995).

3.- Vision stratégique

De point de vue physique, la vision peut être définie comme la fonction assurée par les yeux et le cerveau informant à distance de la forme et de la couleur des objets placés dans le champ visuel. De point de vue symbolique, la vision peut être définie par le pouvoir d'imagination, la manière de concevoir ou la capacité d'anticipation. Appliquant cette définition en management, un des rôles du manager est l'anticipation. Il doit être un visionnaire, c'est-à-dire qu'il doit avoir la capacité à percevoir les choses cachées aux hommes (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). Cette aptitude doit être formulée pour l'entreprise d'une manière convaincante et en assurant l'adhésion de tous les acteurs (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). « *Pour une entreprise, une vision stratégique est la représentation ambitieuse d'un état futur préférable à l'état actuel.* »³

Cette tâche essentielle des managers est caractérisée par un certain degré de difficulté. Une vision stratégique a pour objectif de répondre à un certain nombre de questions fondamentales : Ou voulons-nous être dans dix ans ? Sur quoi voulons-nous focaliser ? Sur quoi voulons-nous mobiliser ? « *La vision a un caractère idéal ; elle doit guider et inspirer les collaborateurs de l'entreprise ; elle ne change pas fréquemment.* »⁴

La formulation de la vision est une tâche sensible assurée par le (les) dirigeant (s), son élaboration est difficile. Ce processus requiert la discipline, la créativité, l'analyse et l'ouverture. La vision doit être simple afin qu'elle soit comprise par tous les acteurs de l'entreprise, mais en même temps riche et profonde (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

Pour concevoir une vision fructueuse, il est recommandé de procéder à la méthodologie des 3 C (collecter, catalyser, cristalliser) (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

³DUCREUX, Jean Marie ; ABATE, Rene ; KACHANER, Nicolas, (2009), « Le grand livre de la stratégie », Edition d'organisation, France, p. 72.

⁴Ibid. p. 73.

- **Collecter**

Cette étape est une collecte des réponses aux questions suivantes :

« Quelle est la vision actuelle ? Est-elle toujours pertinente et valide ? Pourquoi ? Quelles en sont les limites ? Quelle direction prend notre industrie ? Qui va disparaître ? Qui va survivre ? Qu'est-ce qu'une bonne entreprise ? A quoi sommes-nous particulièrement bon ? Quelle est la qualité de notre portefeuille ? Quelle sera la valeur du consommateur dans dix ans ? Quelles sont les grandes tendances qui auront de plus d'impact sur notre activité ? Quels sont les moteurs de la technologie ? Possédons-nous certains de ces moteurs ? Sommes-nous vraiment engagés à gagner ? Par quoi sommes-nous effrayés ? »⁵

Bien entendu que ces questions ne sont pas limitées, chaque dirigeant forme son modèle en fonction des caractéristiques de son entreprise. Un élément tel que l'anticipation est fondamentale dans la conception de la vision.

- **Catalyser**

Les réponses obtenues dans la première étape seront organisées en ensembles cohérents afin de développer des grands axes à déboucher sur des visions stratégiques. Il est recommandé de faire des recherches sur les visions exprimées par les concurrents pour compléter cette approche. Avec une telle démarche, la vision va être large (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

- **Cristalliser**

Après avoir répondu aux questions et les organiser, cette étape vise à valider le choix final et à formuler la vision de façon pertinente pour qu'elle soit appropriée par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Chaque collaborateur doit traduire la vision stratégique de l'entreprise dans son travail. La cristallisation de la vision est généralement difficile, elle doit assurer un équilibre entre contenu et impact, identité, anticipation et implication des parties prenantes (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

⁵Ibid. p. 74.

Section 2 : Gestion des carrières : concepts, méthodes et outils

1.- Définition des concepts clés

1.1.- Carrière

Dans les dictionnaires, le mot « carrière » signifie « *Vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir* »⁶. La carrière est associée à des notions positives telles que trajectoire, progression, avancement, promotion et développement (CERDIN, 2004). Plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales proposent une définition de la carrière en fonction de leur champ d'intervention. Le tableau ci-dessous présente les principales d'entre eux :

Tableau n° 1 : Définitions de carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponse aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponse aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emploi dans l'entreprise

Source : (CERDIN, 2004, p. 25)

Selon (PERETTI, 2013), « *la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations* »⁷. Une carrière peut être définie comme étant l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle.

1.2.- Carrière interne et carrière externe

Nous allons définir la différence entre la carrière interne et la carrière externe, ou la carrière subjective et la carrière objective. « *La carrière subjective reflète le sens que revêtent pour l'individu les attributs de sa propre carrière. Elle oriente l'individu non seulement sur ce qu'il veut et pense être important*

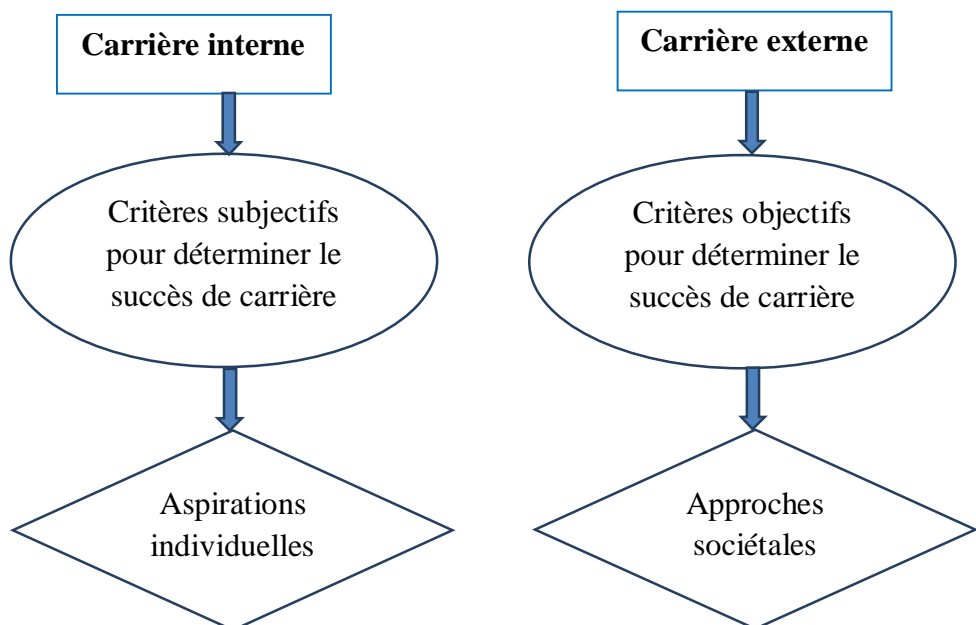
⁶<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carri%C3%A8re/13434>

⁷PERETTI, Jean-Marie, (2013), « Gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris, p. 77.

mais aussi sur ce qu'il ressent et croit être le meilleur. La carrière subjective touche à l'identité même de la personne face à son travail, et serait de ce fait plus durable que l'occupation simple d'un poste au sein d'une organisation »⁸.

La carrière objective réfère quant à elle à la succession d'emplois et de positions au travers desquels le salarié progresse. Elle représente la partie accessible de la carrière (CERDIN & LE PARGNEUX, 2008).

Schéma n° 1 : Carrière interne et carrière externe



Source : (CERDIN, 2004, p. 25)

1.3.- Carrière protéenne et carrière nomade

En opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle, un nouveau courant de pensée est apparu en s'appuyant sur des formes de carrières dites non organisationnelles (KARAKAS, 2011). Le concept « carrière protéenne » s'est développé des travaux de Hall (1976, 1996)(BRAVO-BOUYSSY,

⁸ CERDIN, Jean-Luc ; LE PARGNEUX, Marie, (2008), « L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale », 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon 22 23 mai 2008, p. 3.

2010), il signifie une carrière menée par le collaborateur et non par l'organisation, le but est d'assurer le succès psychologique (BRAVO-BOUYSSY, 2010). La faible visibilité des entreprises en matière de gestion des carrières aurait conduit à un transfert plus important de leur responsabilité vers les individus. Dans les conditions actuelles, la carrière devenue donc l'affaire des individus (KARAKAS, 2011). Dans cette logique, l'individu seul, et non l'entreprise qui l'emploie, fait ses propres choix de carrière (KARAKAS, 2011).

Le terme « Boundaryless Career » est apparu, traduit par CADIN en « carrière nomade » (KARAKAS, 2011). Elle signifie une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail. Elle se repose sur l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des entreprises et s'inscrivent dans un paradigme de compétence (KARAKAS, 2011).

1.4.- Etapes de carrières

Au cours d'une carrière, les personnes et leurs situations changent, c'est la raison pour laquelle le concept « étape de carrière » s'introduit. Leurs aspirations diffèrent en fonction des différentes étapes de leur vie personnelle et professionnelle (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). Plusieurs études ont été menées à ce propos, nous avons choisi la démarche de Hall qui permet de dégager quatre grandes étapes de carrière, qualifiées différemment selon les auteurs mais que l'on propose de regrouper ici à travers les notions : d'exploration, d'avancement, de maintenance et de désengagement (CERDIN, 2004).

- **L'exploration**

Cette phase s'étend de l'âge de quinze à vingt-cinq ans et dans laquelle l'identité de l'individu se construit (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). C'est le début de carrière, le jeune cherche d'avoir l'expérience à travers divers choix professionnels et de différentes organisations (CERDIN, 2004).

Dans cette étape, les collaborateurs consacrent plus de temps à leur emploi du fait qu'ils sont moins impliqués familialement, et parce qu'ils ont besoin de plus de temps pour mener à bien leurs missions. Leur enthousiasme et leur énergie expliquent probablement le nombre d'heures dédiées à leur travail (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). Ses principales attentes sont : l'identité, l'intégration, l'adaptation au changement et toutes les informations

qui peuvent l'aider pour faire face à ce nouveau environnement (IGALENS & ROGER, 2007).

- **L'établissement et l'avancement**

Le collaborateur crée généralement, dans cette phase, une intimité avec son environnement avec des liens affectifs (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). Le succès de carrière se caractérise par les mouvements organisationnels tels que les promotions et les transferts (CERDIN, 2004). Les attentes du collaborateur se dirigent vers le besoin de succès (IGALENS & ROGER, 2007).

- **La maintenance**

C'est la phase de maintien, de croissance ou de stagnation (CERDIN, 2004). Elle correspond souvent à la « mi- carrière », le collaborateur désire progresser ou maintenir sa position actuelle (CERDIN, 2004). Le collaborateur a, généralement, des responsabilités familiales qui lui poussent à chercher de maintenir l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée en priorité (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). La stagnation peut survenir (CERDIN, 2004), le nombre de promotions offertes par l'organisation se restreint et le salarié a souvent atteint le maximum de ses compétences ; il n'évolue plus ou presque plus (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). Cette phase peut être l'occasion d'une croissance comme elle peut mener au début du déclin (IGALENS & ROGER, 2007).

- **Le désengagement**

Le collaborateur se désengage progressivement soit à cause de ses défaillances techniques, soit par une décision de retrait psychologique en préparant sa retraite. Il s'investit de moins en moins dans son travail (ROGER, FRANCOISE , & LAURENT, 2011). Le collaborateur commence à préparer sa retraite et il s'intéresse pas à s'engager dans de nouveaux projets (IGALENS & ROGER, 2007). Dans cette phase, le collaborateur est considéré comme « sénior » (IGALENS & ROGER, 2007).

1.5.- Succès de carrière

Le succès de carrière est un concept dual tout comme la carrière qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective (HENNEQUIN, 2010). Nous pouvons définir le succès de carrière comme les résultats réels ou perçus que les individus ont accumulés en conséquence de leurs expériences de travail (

HENNEQUIN, 2010). Le succès est ainsi un concept d'évaluation relative et le jugement dépend donc de la perspective retenue (HENNEQUIN, 2010).

1.6.- Plafonnement de carrière

Selon (IGALENS & ROGER, 2007), la stagnation ou l'absence d'évolution de carrière signifie une situation de plafonnement de carrière (plateau de carrière).

Un collaborateur qui a resté dans la même fonction longtemps sans évoluer est en situation de plafonnement de carrière caractérisée par une approche tournée vers le passé. En revanche, il se trouve en situation de plafonnement caractérisée par une approche tournée vers l'avenir s'il a le sentiment d'un blocage empêchant l'évolution de sa carrière (IGALENS & ROGER, 2007).

Le plafonnement peut être perçu dans différentes formes. Le maximum de rémunération atteint pour un collaborateur dans son échelle salariale est un plafonnement salarial. Dans notre cas, la stagnation dans une profession est un plafonnement professionnel caractérisé par une difficulté de développement de nouvelles compétences. L'absence d'opportunités de carrière ailleurs de son organisation caractérise le plafonnement trans-organisationnel ou externe (IGALENS & ROGER, 2007). Des perspectives de promotion limitées peuvent être perçues, par le collaborateur, comme un plateau de carrière (PERETTI, 2013).

Les gestionnaires RH ne doivent pas négliger l'impact du plafonnement de carrière sur les collaborateurs. Il peut être une source d'insatisfaction pour ceux qu'ils le ressentent et ils peuvent réagir en fonction de leurs perceptions individuelles (IGALENS & ROGER, 2007). En fonction de ces perceptions, nous pouvons définir plusieurs profils des personnes plafonnées :

- Les « rebelles » : des collaborateurs plafonnées qui sont insatisfaits de leurs situations de blocage de carrière. Ils sont ambitieux et ils se caractérisent par une forte volonté d'évolution. Ces personnes réagissent positivement en cherchant à développer leurs compétences afin de trouver un autre emploi qui leur permet d'évoluer dans leurs carrières, comme ils

peuvent réagir négativement à travers des attitudes de désengagement (IGALENS & ROGER, 2007).

- Les « résignés » : ils supportent la situation avec un sentiment d’insatisfaction sans pouvoir quitter l’entreprise. Cette situation leurs conduire à faire le minimum d’efforts dans l’accomplissement des tâches et dans l’adaptation au changement (IGALENS & ROGER, 2007).

- Les « bienheureux » : ils sont relativement passifs, leurs situation leurs plait. Ils représentent un risque du fait que leurs compétences vont progressivement vers l’obsolescence (IGALENS & ROGER, 2007).

- Les « défenseurs » : ils considèrent que leur situation est favorable et ils cherchent à la préserver (IGALENS & ROGER, 2007).

Le tableau ci-dessous illustre les profils définis dans ce paragraphe.

Tableau n° 2 : Quatre types de réactions individuelles face au plafonnement

		Attitude par rapport au plafonnement	
	Actif	Le rebelle	Le défenseur
	Passif	Le résigné	Le bienheureux

Source : (IGALENS & ROGER, 2007, p. 193)

Afin de limiter l’impact négatif du plafonnement, (PERETTI, 2013) propose d’intervenir en fonction d’une typologie de carrières illustrée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 3 : Typologie de carrières

Perspectives de promotion Niveau de performance	Faibles	Fortes
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fortes	Piliers	Etoiles

Source : (PERETTI J. , 2013, p. 88)

A partir de ce tableau, nous constatons que la réduction des perspectives de promotion pour des « étoiles » peut les transformer en « piliers » et peut aussi transformer les « espoirs » en « branches mortes » (PERETTI, 2013).

Dans ce contexte, (PERETTI, 2013) insiste sur le fait que toute politique RH doit être basée sur une préoccupation de veiller à recruter des « espoirs », les

transformer en « étoiles » et les fidéliser. Avec des perspectives de promotion faibles, il est primordial de veiller à maintenir le niveau de la performance des « piliers » et à l'élever pour les « branches mortes ».

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnement : structurel, de contenu et salarial. Le plafonnement structurel se caractérise par une perspective limitée de mobilité verticale ou horizontale (CERDIN, 2004). Le plafonnement de contenu est une perception du collaborateur qui a fait le tour de son travail et il n'a plus rien à apprendre (CERDIN, 2004). Le plafonnement salarial caractérise un collaborateur qui a atteint le plafond de l'échelle salariale (CERDIN, 2004).

Le développement de l'employabilité peut conduire à une solution de cette situation de plafonnement (IGALENS & ROGER, 2007).

1.7.- Employabilité

La notion d'employabilité s'est développée aux Etats-Unis, après son apparition en Angleterre, pour désigner les personnes que nous pouvons proposer un emploi stable « les employables » et les personnes que nous allons affecter à l'aide sociale « les inemployables » (IGALENS & ROGER, 2007). De nos jours, ce concept concerne tous les travailleurs. Nous pouvons définir l'employabilité comme l'ensemble des compétences d'un collaborateur et les conditions de GRH qui lui permettent à tout moment à trouver un emploi en interne ou en externe (IGALENS & ROGER, 2007). L'entreprise, doit du moins, assurer l'employabilité de ses collaborateurs. L'employabilité se définit comme « *l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables pour les deux parties* »⁹. Les entreprises sont amenées à donner aux collaborateurs les moyens pour le développement de leur employabilité (WEISS, 2001). Les collaborateurs doivent rester en veille vis-à-vis au marché du travail afin d'améliorer leur employabilité (IGALENS & ROGER, 2007). Le développement de l'employabilité constitue une opportunité pour le collaborateur dans la mesure où ils peuvent éviter les effets de licenciement et ils peuvent saisir les opportunités d'emploi intéressantes (IGALENS & ROGER, 2007). Le

⁹WEISS, Dimitri, (2001), « Les ressources humaines », Edition d'Organisation, France, p 390.

développement de l'employabilité ne peut se faire sans y avoir une volonté personnelle du collaborateur. Pour l'entreprise, le développement de l'employabilité des collaborateurs procure un impact positif important sur la productivité et la compétitivité, donc l'employabilité est une responsabilité partagée (IGALENS & ROGER, 2007).

Pour le collaborateur la valeur des compétences maîtrisées, l'existence d'un projet professionnel, la capacité de se situer sur le marché du travail, ... représentent les principaux facteurs liés à son employabilité (WEISS, 2001). Du côté de l'entreprise, mettre en œuvre une gestion des compétences, des plans de mobilité, une organisation de travail adéquate, informer les collaborateurs sur la stratégie, constituent les principaux dispositifs qui contribuent au développement de l'employabilité des collaborateurs (WEISS, 2001).

1.8.- Ancres de carrière

« Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière »¹⁰. Toutes les décisions majeures concernant le choix de la carrière sont guidées par son ancre (CERDIN, 2004). « La notion d'ancre de carrière, introduite par SCHEIN (1978) pour évaluer l'orientation professionnelle profonde d'une personne, traduit le fait que, si elle a le sentiment que son emploi ne correspond plus à ses talents, ses besoins ou ses valeurs, elle sera ramenée vers un environnement qui correspond à une image d'elle-même relativement stable »¹¹. SCHEIN a identifié huit ancres de carrières : « technique », « managériale », « autonomie », « sécurité / stabilité », « créativité entrepreneuriale », « dévouement à une cause », « déficit pur » et « style de vie / qualité de vie » (ROGER, 2006).

- **Ancre technique**

Les personnes ancrées « technique » cherchent à être reconnues pour leur expertise, elles organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'une expertise. Toute décision de mobilité dépendra de l'opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un spécialiste (CERDIN, 2004).

¹⁰CERDIN, Jean-Luc, (2004), « Gérer les carrières », EMS, Paris, p 112.

¹¹ROGER, Alain, (2006), « Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles », 14^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF – Hammamet, p 3.

- **Ancre managériale**

L'objectif d'atteindre un poste de direction, où le pouvoir et l'influence peuvent s'exprimer, oriente les choix de carrières qui peuvent être effectués par une mobilité verticale, mais une mobilité horizontale peut être une étape importante avant la première (CERDIN, 2004). Cela suppose que la personne ancrée « managériale » possède des compétences analytiques, des compétences interpersonnelles et des compétences émotionnelles (CERDIN, 2004).

- **Ancre autonomie / indépendance**

Cette ancre est fondée sur le besoin de l'autonomie et l'indépendance. La personne ancrée autonomie a un besoin d'être libre des contraintes organisationnelles (CERDIN, 2004). Ces personnes ont une forte probabilité de se tourner vers des professions libres.

- **Ancre sécurité / stabilité**

Les priorités des personnes ancrées sécurité / stabilité sont principalement la continuité dans l'emploi ou l'organisation, la stabilité dans la famille et l'intégration dans une communauté, c'est la stabilité qui dirige leur carrière (CERDIN, 2004).

- **Ancre créativité entrepreneuriale**

La carrière de la personne ancrée créativité repose sur le besoin et la volonté de créer quelque chose de nouveau : une affaire, un produit ou un service (CERDIN, 2004).

- **Ancre dévouement à une cause**

Une personne ancrée «dévouement à une cause » oriente sa carrière par la volonté de travailler avec d'autres personnes et les aider. Tous ce qui s'intègre dans cette logique de valeur et de cause oriente sa carrière (CERDIN, 2004).

- **Ancre défi pur**

La personne ancrée « défi pur » recherche l'opportunité de trouver des solutions aux problèmes et de surmonter les obstacles, sa vie est déterminée en termes compétitifs (CERDIN, 2004).

- **Ancre style de vie / qualité de vie**

Selon SCHEIN, « *il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille et de la carrière* »¹². Ces personnes ont des préoccupations fondamentales de carrière et de famille que chaque organisation doit les respecter en incluant des options telles que le temps partiel, les horaires flexibles, le télétravail, etc., (CERDIN, 2004)

1.9.- Mobilité

La mobilité est de plus en plus favorisée par les responsables RH. Elle peut être considérée comme un moyen contribuant à l'attachement des collaborateurs à leur entreprise. La mobilité constitue un atout pour l'organisation du fait qu'elle peut contribuer au développement des compétences, l'innovation et l'employabilité des collaborateurs (IGALENS & ROGER, 2007). De plus, la mobilité peut être perçue comme une pratique de motivation qui contribue à la réduction du sentiment de plafonnement de carrière (IGALENS & ROGER, 2007).

1.9.1.- Politique de mobilité

Selon (PERETTI, 2013), la mise en œuvre d'une politique de mobilité doit permettre au collaborateur de développer son employabilité. C'est le premier objectif de cette politique. Dans le cas où il y a, au sein de l'entreprise, un poste à pourvoir rapidement sans y avoir une gestion des carrières mise en place ni des outils d'évaluation du rendement le risque d'échec est élevé, nous parlerons, dans ce cas, de la mobilité « au coup par coup » (PERETTI, 2013). Contrairement à cette situation, une mobilité organisée, basée sur une gestion anticipatrice de carrières, des outils d'évaluation et des plans de

¹²CERDIN, Jean-Luc, (2004), « Gérer les carrières », EMS, Paris, p. 115.

remplacement, peut aboutir à des meilleurs résultats (PERETTI, 2013). La mobilité interne est un instrument central du marché interne révélant de nombreux enjeux organisationnels (NOTAIS & PERRET, 2012). C'est un instrument au service de la dynamique organisationnelle développé dans les grandes firmes afin de proposer des marchés internes de travail à leurs collaborateurs pour une meilleure performance organisationnelle (NOTAIS & PERRET, 2012).

1.9.2.- Mobilité horizontale et mobilité verticale

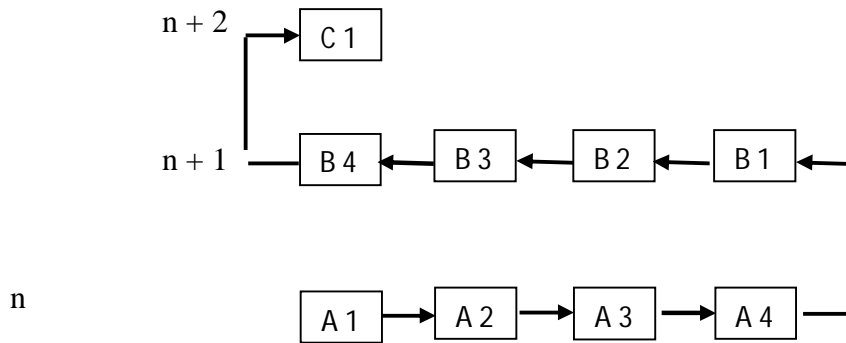
Les mutations entre des postes de même niveau hiérarchique reflètent à la mobilité horizontale. La mobilité verticale est représentée par la mutation entre des postes d'un niveau hiérarchique à un niveau supérieur. Le premier type est de plus en plus répondu dans les organisations qui favorisent des organigrammes plats. Dans ce cas, même si le collaborateur n'avance pas dans la hiérarchie, ces mutations vont lui permettre, en générale, d'acquérir de nouvelles compétences.

La promotion s'exprime par l'évolution d'un collaborateur au sein de la pyramide hiérarchique. Ces évolutions devront être les résultats d'un suivi et d'une préparation dans le cadre d'un système de gestion des carrières et de mobilité interne (PERETTI, 2013). Pour bien mener une politique de mobilité interne, la mise en œuvre d'un système d'appréciation est indispensable au sein de l'entreprise. Ce système a pour but de détecter les potentiels et d'orienter la gestion individuelle des carrières (PERETTI, 2013).

En général, les successions des postes permettent aux collaborateurs d'acquérir des qualifications croissantes et des promotions. Nous parlerons dans ce cas, du principe des filières promotionnelles (PERETTI, 2013).

Schéma n° 2 : une

filière promotionnelle



Source : (PERETTI J. , 2013, p. 85)

Le cumul des compétences acquises par ce type de mobilité lui permettra d'avancer d'un niveau hiérarchique à un autre supérieur (PERETTI, 2013). Nous parlerons, donc, de la promotion. Ces mobilités et ces promotions font appel à des programmes de formation déterminés par des bilans de compétences et des bilans de carrières (PERETTI, 2013). Ces bilans sont pour objectif de développer l'employabilité des collaborateurs. Il est important, dans cette perspective, de mettre en œuvre des tableaux de bord de l'employabilité (PERETTI, 2013). Ces tableaux de bord permettront aux dirigeants le suivi des efforts de formation par le collaborateur, sa volonté de se développer son employabilité, les postes occupés au sein de l'entreprise, ses aspirations en termes de mobilité et son niveau de performance actuel et passé (PERETTI, 2013).

1.9.3.- Mobilité d'environnement

Elle concerne les individus qui occupent les mêmes fonctions à un même niveau hiérarchique, mais qui change de lieu d'exercice de leur activité (nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays, etc.).

1.9.4.- Mobilité internationale

Elle est une pratique assez courante pour des cadres à qui l'on demande de s'expatrier. Les salariés concernés par la mobilité internationale, bien qu'ils soient couramment appelés « expatriés », relèvent en fait du statut de salariés détachés.

2.- Système de gestion des carrières

2.1.-Définition

« La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel »¹³. Pour (CERDIN, 2004), « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement de salariés »¹⁴.

Les auteurs (GUERIN & WILS, 1992) ont confirmé que nous pouvons identifier deux visions pour définir ce système : une vision élargie et une vision étroite.

2.1.1- Vision élargie

Pour certains auteurs, la gestion des carrières est définie comme étant la gestion des mouvements des collaborateurs depuis leur entrée en organisation, par les biais de planification des effectifs, de recrutement et de sélection, jusqu'à leur départ, que ce soit volontaire ou pas, en y incluant la gestion de leur mobilité interne et les différents programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité telles que la formation, le développement, la planification de carrière, etc. (GUERIN & WILS, 1992). Ses rôles sont de gérer les mouvements des collaborateurs, verticalement ou horizontalement, de placer les collaborateurs compétents dans les postes vacants et de leur procurer des expériences de travail stimulantes et formatrices (GUERIN & WILS, 1992). C'est une définition globale incluant tous les programmes de dotation, de planification et de développement.

2.1.2- Vision étroite

« D'autres auteurs ont adopté une définition plus restreinte limitant la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la

¹³PERETTI, Jean-Marie, (2013), Ibid, p.88.

¹⁴CERDIN, Jean-Luc, (2004), « Gérer les carrières », EMS, Paris, p. 27.

conception des plans de carrière et leur mise en œuvre »¹⁵. Cette définition étroite exclu les activités de recrutement, de dotation, de planification des RH et la gestion des départs (GUERIN & WILS, 1992).

Les résultats des deux visions sont identiques du fait que les deux accordent une importance centrale aux mouvements des collaborateurs et au développement par la formation (GUERIN & WILS, 1992).

3.- Gestion des carrières et gestion des ressources humaines

« *Le système de gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines* »¹⁶. Ce système favorise la satisfaction simultanée des besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation d'une part, la cohérence de la stratégie organisationnelle et la cohérence des systèmes de gestion des ressources humaines d'autre part (GUERIN & WILS, 1992).

Les systèmes d'évaluation des collaborateurs et les pratique de l'analyse d'emploi constituent des systèmes vitaux pour le système de gestion des carrières dans la mesure où ils produisent les informations nécessaires au processus d'élaboration des plans de carrières (GUERIN & WILS, 1992).

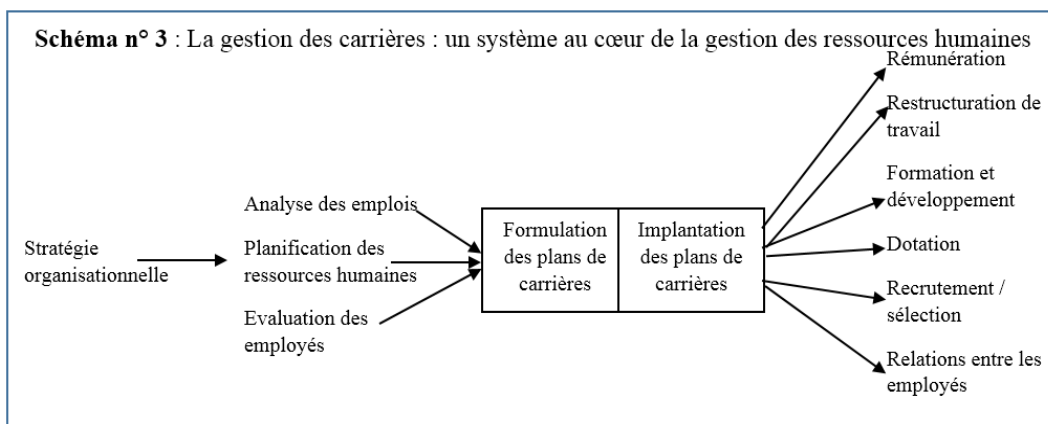
Les pratiques qui visent à l'implantation des plans de carrières tels que la formation, le développement, la dotation, l'organisation du travail, de rémunération, de recrutement et de relations entre les collaborateurs constituent les pratiques qui contribuent à la concrétisation du développement des carrières anticipées (GUERIN & WILS, 1992).

¹⁵GUERIN Gilles ; WILS Thierry, (1992), Revue internationale «Gestion », p 49.

¹⁶Ibid. P50.

Le schéma ci-dessous illustre la position de ce système dans la GRH :

Schéma n° 3 : La gestion des carrières : un système au cœur de la gestion des ressources humaines.



Source : (GUERIN & WILS, 1992, p. 51)

Donc, d'après ce schéma, (GUERIN & WILS, 1992) ont confirmé que « *le système de gestion des carrières ne peut être dissocié des autres systèmes de gestion des ressources humaines* »¹⁷.

4.- Acteurs de la gestion des carrières

Selon (IGALENS & ROGER, 2007), la gestion des carrières est une pratique RH à des rôles participatifs et complémentaires entre l'individu, sa hiérarchie et la DRH. Dans cette optique, l'individu est considéré comme le principal acteur de la gestion de sa carrière. Pour qu'il soit bien orienté, le rôle principal de la hiérarchie est de fournir des conseils et de garantir le soutien (IGALENS & ROGER, 2007). Le rôle de la DRH a pour deux missions principales, d'un côté la diffusion des informations relatives aux perspectives d'évolution dans l'entreprise et de l'autre côté, la mise en œuvre des outils de développement de carrière (IGALENS & ROGER, 2007). Cela veut dire qu'elle veille à la coordination des évolutions de carrière en assurant l'adéquation entre les emplois et les ressources humaines. Une coordination entre la hiérarchie et la DRH est indispensable vu que les compétences et les

¹⁷Ibid. P 50.

motivations des collaborateurs sont évaluées et appréciées par la hiérarchie (IGALENS & ROGER, 2007). Il est important de noter que la DRH doit vérifier l'action de la hiérarchie pour assurer que le manager collabore à l'intérêt de l'entreprise et qu'il ne cherche pas à bloquer l'avancement d'un collaborateur (IGALENS & ROGER, 2007). Les collègues élus des commissions au sein des organisations publiques peuvent aussi être considérés comme acteurs dans les évolutions des carrières de leurs collègues (IGALENS & ROGER, 2007).

5.- Principaux outils pour la gestion des carrières

5.1.- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

5.1.1.- Définition

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatifs (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise »¹⁸.

L'intégration des ressources humaines comme une variable stratégique et la maîtrise des évolutions de l'emploi à moyen terme sur le plan collectif, aider chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle constituent une double dimension de la GPEC (WEISS, 2001).

La GPEC se traduit par une démarche volontaire et non une démarche imposée du fait qu'elle constitue un outil de développement de l'entreprise. Chaque entreprise développe sa propre GPEC en fonction de sa propre stratégie (BERNIER & GRESILLON, 2009). Le collaborateur devient une composante essentielle au cœur des objectifs organisationnels.

¹⁸Weiss, Dimitri, (2001), « Les Ressources Humaines », éditions d'organisation, Paris, p. 388.

5.1.2.- Principaux concepts

- **Intégration stratégique**

La GPEC n'est pas une résultante de stratégie mais une de ses composantes. Elle l'objet d'une volonté exprimée et partagée entre la DRH et la direction générale de l'entreprise (WEISS, 2001).

- **Anticipation**

La GPEC est considérée comme un instrument d'aide à la décision. Elle permet de prendre de l'avance et d'agir suffisamment à temps (WEISS, 2001).

- **Emploi-type**

Ce concept désigne des situations de travail dont les caractéristiques sont communes pour pouvoir être occupées par un même individu (WEISS, 2001).

- **Orientation professionnelle continue**

La GPEC doit intégrer les attentes et les potentiels des collaborateurs ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. L'intérêt des managers RH est l'orientation professionnelle continue qui s'inscrit dans l'idée de gérer sa propre évolution professionnelle (WEISS, 2001).

- **Compétence**

La compétence est la clé de chaque démarche GPEC. L'adéquation dans l'aspect qualitatif entre les besoins et les ressources disponibles s'exprime par les compétences. Par le concept de la compétence, les managers RH peuvent passer de la gestion collective à une gestion individuelle (WEISS, 2001). *« La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation) »¹⁹.*

¹⁹Weiss, Dimitri, (2001), « Les Ressources Humaines », éditions d'organisation, Paris, p. 390.

5.1.3.- Rôle des acteurs de la GPEC

- **Dirigeants**

Conception et mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en fonction de l'évolution du marché, des nouvelles organisations et technologies à développer,... (BERNIER & GRESILLON, 2009)

- **Collaborateurs**

Ils tracent leurs projets professionnels en fonction des besoins de l'entreprise et les moyens mis à leur disposition (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Encadrement**

Veiller à l'accompagnement des collaborateurs en leur diffusant les informations et en formalisant leurs projets professionnels (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Représentants du personnel**

Echanger et informer sur la démarche de la GPEC dans l'intérêt des collaborateurs et de l'entreprise (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Représentants syndicaux**

Leur rôle est de négocier sur la GPEC et de veiller à son mis en œuvre (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Direction des RH**

Assurer l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et sa traduction en besoin en emplois et compétences (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Intervenants conseils**

Accompagner l'entreprise dans sa démarche GPEC tout en veillant qu'elle soit approprié de point de vue juridique et socio-économique (BERNIER & GRESILLON, 2009).

- **Formateurs**

Chargés du transfert des compétences aux collaborateurs en fonction des besoins dans le cadre de la GPEC (BERNIER & GRESILLON, 2009).

5.1.4.- Composantes de la GPEC en entreprise

La problématique posée consiste à trouver la manière optimale pour construire une démarche GPEC qui puisse prendre en considération les principaux impacts de la stratégie sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences, les aspirations des collaborateurs en terme de mobilité et évolution professionnelle et d'intégrer la formation d'une façon constructive et réaliste (BERNIER & GRESILLON, 2009). La GPEC est à la fois un outil au service de la stratégie de l'entreprise et de réalisation du devenir de l'individu. Les fondements de la politique et de la stratégie constituent les origines de toute démarche GPEC en entreprise (BERNIER & GRESILLON, 2009). Le premier objectif est de mesurer leurs influences sur les ressources humaines et plus précisément leurs influences sur les métiers, les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences (BERNIER & GRESILLON, 2009). L'enjeu de cette démarche est de trouver la manière optimale pour concilier les effets de la politique et la stratégie de l'entreprise avec ses ressources humaines (BERNIER & GRESILLON, 2009). Le deuxième objectif est de repérer et prévenir les mouvements des collaborateurs notamment en termes de départ, de mobilité géographique et de recrutement (BERNIER & GRESILLON, 2009). Le troisième objectif est de nature qualitative, il s'agit de disposer l'effectif nécessaire mais certainement avec les compétences suffisantes en fonction des postes occupés et leurs évolutions futures (BERNIER & GRESILLON, 2009).

5.2.- Evaluation

La gestion d'un salarié, tout au long de sa carrière, présuppose des évaluations plus ou moins implicites ou explicites (WEISS, 2001). Et cela, lors de son recrutement, avant toute affectation, une promotion ou une réorientation. Une évaluation peut être formalisée ou non, préparée avec l'intéressé ou non, de façon systématique et périodique ou plus ou moins aléatoire (WEISS, 2001). Ces évaluations peuvent être élaborées classiquement à la fin de la période d'essai concernant l'adaptation du

nouveau embauché afin d'identifier la possibilité de sa confirmation dans le poste. Un autre point peut être envisagé périodiquement afin d'identifier quelques points concernant le plan de succession, les évolutions de carrière, les plans de formation, les plans de mobilité en fonction des attentes des salariés et les possibilités dans l'entreprise (WEISS, 2001).

Pour l'école du « management scientifique », Bernard Galambaud a défini l'appréciation comme un acte objectif renvoyant à une méthode incluant essentiellement un entretien (WEISS, 2001). Pour « l'école des relations humaines », l'appréciation repose sur un échange entre la hiérarchie et le collaborateur qui va lui permettre de connaître les jugements de la hiérarchie à son égard et d'améliorer son comportement (WEISS, 2001). L'appréciation concerne, directement ou indirectement, l'avenir du salarié dans l'entreprise. Le système d'appréciation représente un élément fondamental pour mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des RH (PERETTI, 2013). L'appréciation permet au manager de mettre en œuvre un diagnostic du fonctionnement de son unité, tout en favorisant un bon climat social. Dans ce cadre, chaque manager aura son rôle dans une approche « Tous DRH » (PERETTI, 1996). L'amélioration du travail, de l'autonomie et des compétences forment, en général, les préoccupations majeures des collaborateurs, sans omissions le besoin d'exprimer ses analyses, une meilleure connaissance de son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise. Toutes ces préoccupations peuvent être assurées par un système d'appréciation rationnel (PERETTI, 1996). Il existe plusieurs appellations des entretiens. Elles varient en fonction de l'entreprise. Entretien annuel, entretien d'appréciation, entretien d'activité, quel que soit le nom, cet entretien est un outil de management des RH qui sait être efficace si la mise en place est faite avec rigueur (VIGNERESSE, 2013).

5.2.1.- Objectifs : Piloter la performance, accompagner l'évolution professionnelle

Mesurer la contribution de chaque collaborateur dans la performance de l'entreprise, tout en favorisant et en garantissant un lien avec la rémunération afin d'établir une équité au sein de l'entreprise, constituent le rôle principal d'un système d'appréciation (PERETTI, 2013). La mise en œuvre de tel système n'aura pas d'impact positif sauf s'il va nous permettre de favoriser le rôle des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques dans la dimension RH,

d'améliorer la gestion des compétences existantes dans l'organisation en les développant et en les mobilisant en permanence pour atteindre les buts organisationnels (PERETTI, 2013). D'autres objectifs peuvent être recherchés notamment en termes de communication entre les dirigeants et l'ensemble du personnel, l'amélioration du climat social dans l'entreprise et surtout l'argumentation des décisions prises, que ce soit dans le cadre de la gestion des carrières (promotion, mobilité, formation, mutation,...) ou de rémunération (PERETTI, 2013). Dans cette perspective, tout système d'appréciation doit être adapté aux objectifs poursuivis (PERETTI, 2013).

L'évaluation vise trois objectifs : la performance, les compétences et le potentiel. L'évaluation de la performance consiste à mesurer les résultats obtenus par le salarié par rapport aux objectifs fixés préalablement, elle peut aboutir à des récompenses (rémunération, évolution, promotion, ...); (WEISS, 2001). L'évaluation des compétences consiste à apprécier les savoir-faire opérationnels d'un collaborateur face à des situations professionnelles actuelles et vise à identifier les compétences à acquérir ou à développer (WEISS, 2001). Pour le potentiel, cette notion est vague et complexe, elle désigne à la fois les compétences, les aptitudes mentales ainsi que les motivations et les aspirations ; le potentiel est orienté vers le futur (WEISS, 2001). Les trois objectifs peuvent être simultanément abordés aux entretiens d'évaluation.

Il est recommandé de procéder à des évaluations chaque année, en tenant compte qu'une évaluation rapprochée doit se dérouler après trois mois et une autre après six mois de l'embauche (PERETTI, 2013).

Après l'appréciation, il est indispensable d'établir un compte rendu issu de l'échange de vue entre l'évaluateur et l'évalué (PERETTI, 2013). Ce compte rendu contient, essentiellement, les points faibles de l'évalué et sa volonté d'améliorer son rendement, son point de vue sur son travail, ses aptitudes, ses difficultés et ses aspirations (PERETTI, 2013). Pour que ce processus d'évaluation se déroule dans des bonnes conditions et il permet d'aboutir à des résultats positifs, il est conseillé que le collaborateur soit informé à l'avance de l'entretien et les rubriques constituant la feuille d'appréciation (PERETTI, 2013).

Les appréciations vont nous permettre de détecter les potentiels existants dans l'entreprise. Pour cela, il est fondamentale de connaître si le niveau des compétences est au-dessus, dans les normes ou bien au deçà des normes du poste. Par rapport à la prévision des évolutions, les appréciations vont nous permettre de préciser les échéanciers de l'évolution : le court terme, le moyen terme et le long terme (PERETTI, 2013). Les réponses à ces questions constituent un système d'appréciation qui peut nous orienter à une gestion des carrières rationnelle, mais bien entendu qu'il n'est pas le seul. Nous présentons ci-dessous un exemple d'une grille d'évaluation simplifiée :

VOTRE LOGO
ICI

Société XY

Évaluation d'employé

Informations sur l'employé					
Nom de l'employé :				Réf. de l'employé :	
Fonction :				Date :	
Service :					
Responsable :					
Période d'évaluation :	Du		au		
Évaluation					
	(5) = Médiocre	(4) = Moyen	(3) = Satisfaisant	(2) = Bon	(1) = Excellent

Connaissances du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					
Qualité du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					
Présence/ponctualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					
Esprit d'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					
Apptitudes à la communication/à l'écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					
Autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>					

Évaluation globale (moyenne des notes ci-dessus) :

Évaluation

Commentaires supplémentaires :

Objectifs (fixés par l'employé et son responsable) :

Vérification de cette évaluation

En signant ce formulaire, vous confirmez avoir discuté de cette évaluation avec votre supérieur. La signature de ce formulaire n'indique pas forcément que vous êtes d'accord avec cette évaluation.

Signature de l'employé

Date

Signature du responsable

Date

Source : (VIGNERESSE, 2013, p. 37)

5.3.- Formation

« *La formation professionnelle continu s'affirme comme un facteur stratégique du développement des entreprises* »²⁰

Selon (WEISS, 2001), la définition de la formation n'est pas aisée. Il propose une définition opérationnelle et pragmatique de Bernard Schwartz qui l'a défini comme étant un processus qui doit permettre au collaborateur de trouver des solutions aux problèmes et aux difficultés confrontés au poste de travail (WEISS, 2001). « *Dans l'entreprise, la formation n'est pas une fin en soi mais un moyen, en l'occurrence une pratique de gestion au service de la stratégie* ». ²¹Dans ce cas, les besoins, les compétences et les qualifications de l'entreprise doivent faire l'objet d'une anticipation. En considérant la formation comme un investissement, nous amène au raisonnement de risque stratégique du fait que nous posons une question essentielle : si nous ne réalisons pas telle formation, quel est le risque que l'objectif ne soit pas atteint ? (WEISS, 2001) « *La formation constitue un investissement immatériel par excellence* »²².

La formation est un moyen pour les entreprises pour entretenir leur compétitivité et un moyen pour les collaborateurs afin d'entretenir leur

²⁰WEISS, Dimitri, « Les ressources humaines », Ibid. p. 430.

²¹Ibid. p. 433.

²²Ibid.

employabilité (CERDIN, 2004). « *Dans la perspective de la théorie du capital humain, les individus investissent sur leur propre capital dans le but d'avoir un retour sur investissement en termes de carrière* »²³.

5.4.- Bilan professionnel ou de compétences

Le bilan de compétence est un moyen qui permet de définir les projets professionnels et les orientations de carrière (CERDIN, 2004). Pour les cadres, c'est un moyen pour mieux appréhender leurs compétences, leurs motivations et leur potentiel. Pour le collaborateur, c'est un moyen pour analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier ses compétences, ses motivations et ses capacités d'évolution professionnelles (CERDIN, 2004). L'utilisation des tests de personnalités est une composante essentielle pour la construction d'un tel bilan (CERDIN, 2004). Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, il peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié. La rédaction d'un document de synthèse est importante en vue de définir ou de confirmer un projet professionnel ou un projet de formation.

5.5.- Bilan de carrière

Un bilan de carrière est un outil d'aide à la décision, qui permet à l'entreprise de mieux gérer les parcours professionnels. Il s'agit d'une démarche active d'un collaborateur pour mener une analyse personnelle à un moment précis de sa vie professionnelle. Il s'agit d'un temps de réflexion pris par des personnes en poste dans une démarche volontaire et participante pour réfléchir à leur situation, leurs acquis, leurs aspirations et leurs projets pour l'avenir. Un diagnostic objectif en découle, qui permettra à l'individu de relancer sa carrière ou de gérer son évolution. Le bilan de carrière est un outil au service de l'organisation pour une gestion de carrières anticipatrice. Pour le collaborateur, un tel bilan lui permettra d'être acteur de sa propre carrière (PERETTI, 2013).

5.6.- Orientation

Les collaborateurs ont besoin de l'orientation professionnelle pour qu'ils puissent prendre en main leur évolution. L'orientation constitue un outil

²³CERDIN, Jean-Luc, Ibid. P. 183.

d'anticipation qui leur permet de connaître eux-mêmes, leur environnement et les méthodes de positionnement au sein de leur environnement (PERETTI, 1996).

Cet outil va leur permettre de développer des stratégies de conciliation entre leurs aspirations, en termes d'évolution et les attentes de l'entreprise (PERETTI, 1996). Dans le cadre de la mobilité interne, une meilleure exploitation des compétences peut être atteinte grâce à l'orientation professionnelle.

Une autre préoccupation est de garantir la priorité aux ressources humaines internes de l'entreprise dans l'élaboration des politiques de l'emploi (PERETTI, 1996). Ces politiques vont nous permettre de réduire les coûts de recrutement, d'une part et d'accroître les sentiments de motivation et de satisfaction des collaborateurs d'autre part (PERETTI, 1996).

Afin de réussir toute volonté de mobilité d'un collaborateur, l'orientation va lui permettre d'identifier et de comprendre les mouvements susceptibles au sein de l'entreprise. L'égalité des chances de mobilité sera un atout pour l'entreprise du fait que l'orientation sera assurée pour l'ensemble des collaborateurs (PERETTI, 1996).

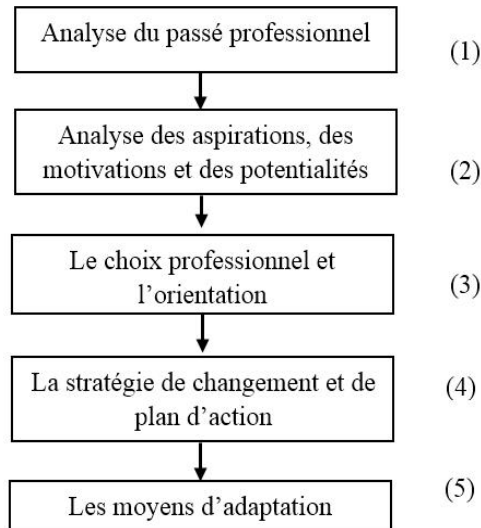
Ils existent une multitude de moyens à mettre en œuvre pour assurer l'orientation professionnelle. L'essentiel d'entre eux est l'information des collaborateurs. Des dispositifs tels que l'affichage du poste, sa présentation et les témoignages des collaborateurs, ayant récemment changé d'emploi, sont considérés comme des éléments essentiels à communiquer (PERETTI, 1996).

Pour confectionner son projet d'évolution, le collaborateur a besoin de conseils personnalisés, en plus de l'information. Ces conseils sont parfois le rôle des gestionnaires de carrières ou « Mobility Manager » (PERETTI, 1996).

5.7.- Pilotage de carrière

Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN ont proposé un certain nombre de démarche pour une carrière sur mesure, mettant l'accent sur le changement d'emploi. Cinq étapes peuvent être distinguées :

Schéma n° 4 : Etapes du pilotage de carrière



Source : (PERETTI J.-M. , 1996, p. 241)

Pour la première étape, la question qui se pose est : qu'est-ce que j'ai fait durant ma vie professionnelle ? Durant la deuxième étape, l'accent est mis sur la place que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale. La troisième étape consiste à choisir, parmi le champ des possibles, l'orientation que je privilège en termes de type de fonction, d'entreprise et de lieu géographique. La quatrième étape met en lumière mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire. Finalement, la cinquième étape définit la manière que je vais m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix (PERETTI J.-M. , 1996).

5.8.- Autres outils

Un des outils qui peut être utilisé est l'assessment center. Cet outil est représenté sous forme d'un bilan qui comporte les points positifs et les points négatifs, d'un point de vue comportementale, des collaborateurs par rapport à

une fonction en se basant sur des simulations de situations professionnelles (PERETTI, 2013).

L'idée de créer des comités de carrière au sein des entreprises, afin d'assurer l'adéquation entre les potentiels et les aspirations individuelles des collaborateurs d'un côté et la stratégie du groupe et les évolutions de l'organisation de l'autre côté, semble être pertinente dans la mesure où elle permet d'identifier et de développer les compétences en favorisant la mobilité interne (PERETTI, 2013).

Section 3 : Vision stratégique et gestion des carrières

La stratégie et la GRH doivent faire face à l'enjeu de l'économie de la connaissance. Le développement du travail du savoir et le renouvellement accéléré des connaissances font qu'il n'est plus possible de gérer les ressources humaines comme hier. De ce fait, il n'est plus possible de construire ce qui engage l'entreprise sur le long terme qu'avec les compétences actuelles (VERRIER, 2012). « *La connaissance rare et l'expertise, permettant le développement de nouveaux produits et les relations personnelles avec les clients clés, sont au cœur d'une capacité flexible de réponse aux besoins du marché. En bref, les personnes sont la ressource stratégique clé et la stratégie doit être construite sur une base ressources humaines* ». ²⁴ Cette perspective s'inscrit pleinement dans une orientation d'une vision de la maîtrise des facteurs intangibles : la connaissance, le capital intellectuel et immatériel pour accroître l'avantage concurrentiel. La stratégie implique de doter des collaborateurs ayant des compétences créatives, de développer ces compétences en intégrant des programmes de formation et des systèmes de gestion de carrières adaptés (IGALENS & ROGER, 2007).

Le mix RH peut être regroupé dans le modèle des 5 C (axes) : compétence, carrière, compensation, coopération et communication. C'est une approche possible pour développer une stratégie RH inspirée du modèle Marketing mix (4 P)(IGALENS & ROGER, 2007).

Selon (XUEREB & THIETART, 2005), pour le fonctionnement de l'organisation, il est primordial de savoir que la stratégie ne peut pas être

²⁴ IGALENS, Jacques ; ROGER, Alain, (2007), « Master Ressources Humaines », p. 49.

mise en œuvre sans les ressources humaines. Pour cela, il est fortement recommandé que les collaborateurs soient motivés et incités à réaliser la stratégie de l'organisation. Leur motivation est fondée sur un ensemble de mesures d'incitation et de sanction. A titre d'exemple, les salaires, les primes, les promotions, les responsabilités, la reconnaissance, le sentiment d'appartenir à un groupe, font partie des facteurs positifs de motivation. Au contraire, les blocages de carrières, la diminution des statuts construisent des facteurs démotivants. Les systèmes d'incitations qui mettent l'accent sur la réalisation des objectifs organisationnels et l'accomplissement des buts personnels font partie de cette logique de motivation.

Pour (VERRIER, 2012), Les activités de la fonction des ressources humaines ne se situent pas toutes sur le même plan d'intervention. Il est clair qu'elles ne créent la même valeur. Dans cette logique, la représentation de ces activités doit permettre de comprendre comment elles se positionnent et s'articulent entre elles. A partir du schéma ci-après, nous allons répartir les activités RH en trois étages en fonction de la visualisation de leurs terrains d'intervention.

Schéma n° 5 : Les trois étages de la fonction RH

	Activité principale	Mission	Source de légitimité	Mots clés
Etage 3 : Fonction stratégique de terrain	Anticipation des besoins stratégiques, progrès continu, gestion de projets.	Nourrir l'élaboration et la mise en œuvre du projet stratégique.	Valeur créée	Accompagnement, projets, conduite du changement, engagement, compétences clés
Etage 2 : Fonction experte	Processus RH (recrutement, évaluation, rémunération, formation, etc.	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en gérant le quotidien.	Technicité dans chacun des processus RH.	Professionalisme, fonction support, outils, techniques.
Etage 1 : Fonction administrative	Discipline, paie et administration du personnel, relations sociales, activités RH récurrentes.	Garantir que l'entreprise peut fonctionner sans à-coups.	Paix sociale	Gestion, optimisation, administration.

Source : (VERRIER, 2012, p. 102)

« Les stratégies d'entreprise se trouvent donc confrontées aujourd'hui à un problème de ressources humaines auxquelles beaucoup ne sont ni habituées ni préparées. Certes, certaines entreprises réussissent mieux que d'autres à pallier cette pénurie de compétences. »²⁵

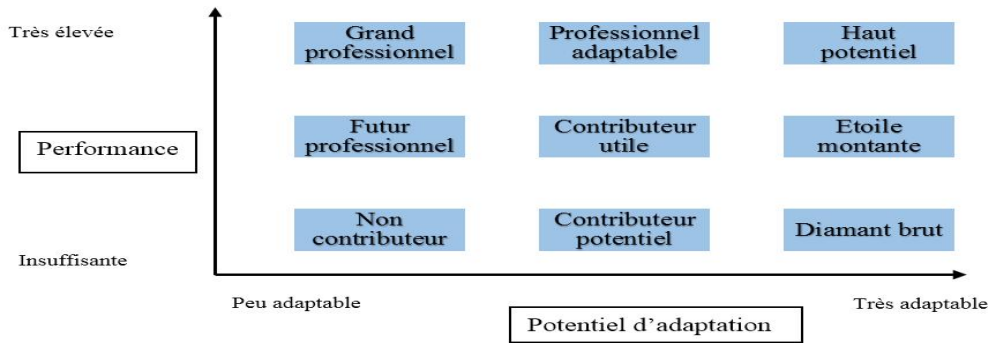
L'identification des talents, la définition des compétences et la mobilisation de ces compétences forment des composantes de l'approche stratégique face à ce défi de pénurie de compétences.

1.- Identifier et retenir les talents

Selon (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), la performance à court terme et le potentiel d'adaptation sont deux critères qui contribuent à la vision stratégique de l'entreprise. En fonction de ces deux critères, nous présentons le schéma ci-après illustrant une méthode d'identification des talents.

²⁵IGALENS, Jacques ; ROGER, Alain, Ibid. p. 152

Schéma n° 6: Identification des profils des talents



Source : (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009, p. 153)

Donc, il est recommandé de tracer des programmes individualisés de formation et de carrière pour les collaborateurs, et en particulier pour les hauts potentiels pour atteindre leur mobilisation à la stratégie de l'entreprise (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

2.- Définir les compétences stratégiques

Il est important que nous veillions à définir les compétences nécessaires pour accomplir chaque tâche. L'ensemble des pratiques RH sont organisées en fonction des compétences (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

Selon (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), certaines caractéristiques peuvent être facilement identifiables, il s'agit du savoir et du savoir-faire. En revanche, d'autres sont plus complexes à identifier, nous parlons du savoir-faire comportemental ou du savoir être. L'établissement d'un référentiel des compétences, existant et nécessaires pour l'entreprise, est souvent nécessaire dans une approche stratégique fondée sur les compétences. Ce référentiel va être un guide pour les recrutements, la rémunération, la formation, la gestion des carrières,... Pour définir un tel référentiel, les dirigeants devront prendre en compte la nature du marché de l'entreprise, la stratégie poursuivie et l'organisation mise en place pour y parvenir. La nécessité de gérer les compétences dans une perspective fait apparaître des outils complémentaires tels que la gestion des hauts potentiels et les plans de succession.

Le système de gestion des compétences stratégique sert de référence pour le recrutement, le programme de formation, la mobilité internationale, la politique salariale, la gestion des carrières, les appréciations, etc. (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). « *La gestion des compétences permet une meilleure adaptation à la stratégie de l'entreprise et une amélioration de la rétention des compétences par une meilleure gestion des carrières* ». ²⁶

De ce fait, la mobilisation des compétences est déterminante dans tout processus de mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). Même si nous mettrons en place tous les moyens matériels nécessaires pour élaborer une stratégie l'efficacité de la stratégie risque d'être diminuée à cause de non appropriation de ces moyens par les collaborateurs (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). Il est très important de créer un environnement valorisant pour chacun en favorisant l'apprentissage en équipe, le dialogue au lieu de la discussion, la construction d'une vision partagée, le respect de la prise de risque, l'acceptation des erreurs, l'encouragement... au lieu de chercher à combattre les résistances aux changements (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

Pour bien mener cette démarche, il est recommandé de procéder à un certain nombre d'actions permettant de combler toutes les difficultés susceptibles d'apparaître. Parmi ces actions, nous devons expliquer, à l'ensemble des acteurs, les différentes informations relatives à cette démarche et les objectifs visés en mettant en œuvre un système de communication interne. Un autre élément clé de cette démarche, la formation. Le développement des compétences opérationnelles et managériales constitue un facteur déterminant pour cette démarche (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

Selon (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), le coaching joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de cette démarche. Il est pour but d'aider le collaborateur à améliorer la perception de soi face aux changements, à gérer son stress et son temps, la compréhension et l'analyse des situations,...

²⁶Ibid. p. 163.

3.- Vers une vision stratégique

Pour la conception d'une vision stratégique de la gestion des carrières, il est fortement recommandé de trouver des réponses aux questions relatives aux ressources humaines en nombre, en compétences et au bon endroit (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). Cette approche ne se limite pas seulement au présent, il est recommandé de répondre à ces questions à moyen et à long terme ce qui qualifie la vision stratégique des carrières. Dans cette perspective, les dirigeants cherchent à trouver des solutions aux attentes fortes en termes de promotion et plus largement de parcours professionnel (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

Les pratiques RH devront être articulés à la mise en œuvre et à la construction de la stratégie. Cela suppose que les équipes RH devront faire un véritable travail de redéfinition et de réorientation de ces pratiques afin qu'elles servent à la vision stratégique de l'entreprise. Parmi ces pratiques, la gestion des carrières, la politique de formation et le processus d'identification des besoins doivent être centrés sur le renforcement des capacités stratégiques. Les processus de l'évaluation et de la promotion devront ainsi répondre au défi de la capacité stratégique de l'entreprise (VERRIER, 2012).

Les managers des grandes entreprises sont très conscients de l'articulation entre le processus de la gestion des carrières et les axes stratégiques des entreprises, du fait que ces processus permettent de favoriser les transferts des compétences au sein de l'entreprise, d'enrichir les plans de relève et de préparer les ressources humaines nécessaires à la croissance et à l'internationalisation des entreprises (VERRIER, 2012).

Enfin, pour bien déterminer la place de la gestion des carrières dans la vision stratégique des entreprises, prenons le témoignage de (GUERIN & WILS, 1992). Ils ont confirmé qu'« *au cours des dernières années, le système de gestion des carrières s'est non seulement démarqué comme constituante de la gestion des ressources humaines, mais il a de plus acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation du rendement, de formation et de rémunération* »²⁷. Ce système est « *non seulement un système clef pour la*

²⁷GUERIN Gilles ; WILS Thierry, (1992), Revue internationale «Gestion », p 48.

« nouvelle » gestion des ressources humaines qui proclame la convergence des intérêts organisationnels et individuels, mais aussi un système intégrateur qui favorise l'alignement externe sur la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines²⁸».

Section 4 : Analyse et Discussion des résultats

1.- Méthodologie de recherche

Pour mener cette phase d'étude nous avons fait recours aux références de méthodologie suivantes : (AKTOUF, 1987), (KHIAT, 2001), (KHIAT, 2003), (KHIAT, 2007) et (THIETART, 2007).

1.1.- Distribution du questionnaire et collecte de données

Nous avons distribué notre questionnaire directement auprès des entreprises et des organismes. A l'issue de la phase de la collecte des données qui a duré 30 jours, soit du 01 au 31 mars 2016. Nous avons récupéré 25 parmi les 43 questionnaires distribués.

1.2.- Contenu du questionnaire

Le questionnaire contient soixante-neuf (69) questions du type :

- Questions binaire type : oui, non.
- Questions conditionnelles avec des choix multiples.

Notre questionnaire se compose de 4 axes :

1. Identification de l'entreprise.
2. Vision stratégique et gestion de carrières.
3. Gestion des carrières et compétitivité de l'entreprise.
4. Offre et demande de carrière.

Nous avons clôturé notre questionnaire avec une question ouverte afin de permettre aux répondants de s'exprimer ou de rajouter quelque chose relative aux carrières non citée dans notre questionnaire.

²⁸Ibid. P51.

L'objet de cette section étant de mesurer la vision stratégique de la gestion des carrières chez les responsables RH algériens. Dans un premier temps, nous allons présenter l'analyse de fiabilité de notre questionnaire. Dans un second lieu nous présenterons notre échantillon et nous finirons par l'analyse et la discussion des résultats de l'enquête. Le traitement et l'analyse des données issues de l'enquête se sont fait avec le logiciel SPSS 20.

2.- Analyse de fiabilité

Tableau n°4 : Alpha de Cronbach

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	4	16,0
	Exclus ^a	21	84,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	41

Source : Résultat d'enquête

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que notre questionnaire est relativement fiable du fait que l'Alpha de Cronbach (THIETART, 2007) est légèrement supérieur à 0,6 (=0,644). Pour obtenir cette fiabilité nous avons éliminé toutes les questions où il n'y a pas de réponses, plus précisément les questions qui commencent par « Si NON ». Nous avons fait recours à cette démarche après que nous avons constaté qu'une grande partie des responsables RH ont répondu aux questions de type « OUI / NON » par « Oui », donc automatiquement les questions avec le « si NON » sont sans réponse.

3.- Identification de l'échantillon

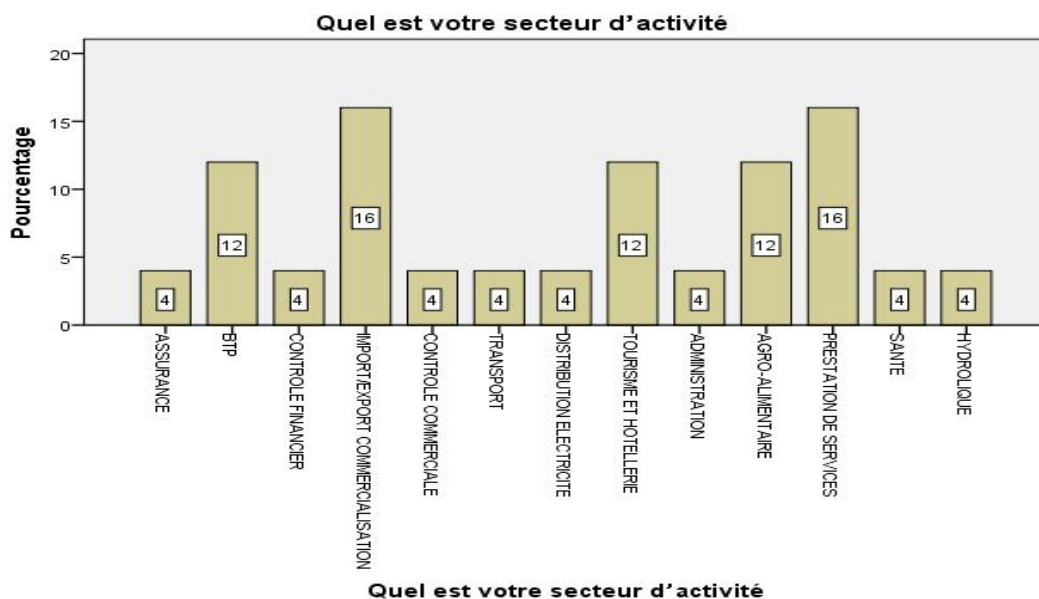
Notre échantillon est constitué par la méthode probabiliste dans la mesure où chaque entreprise de l'échantillon présente une probabilité différente à zéro (0) d'appartenir à cet échantillon (THIETART, 2007).

Tableau n°5 : Identification de l'échantillon

Quel est votre secteur d'activité		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ASSURANCE	1	4,0	4,0	4,0
	BTP	3	12,0	12,0	16,0
	CONTROLE FINANCIER	1	4,0	4,0	20,0
	IMPORT/EXPORT COMMERCIALISATION	4	16,0	16,0	36,0
	CONTROLE COMMERCIALE	1	4,0	4,0	40,0
	TRANSPORT	1	4,0	4,0	44,0
	DISTRIBUTION ELECTRICITE	1	4,0	4,0	48,0
	TOURISME ET HOTELLERIE	3	12,0	12,0	60,0
	ADMINISTRATION	1	4,0	4,0	64,0
	AGRO-ALIMENTAIRE	3	12,0	12,0	76,0
	PRESTATION DE SERVICES	4	16,0	16,0	92,0
	SANTE	1	4,0	4,0	96,0
	HYDROLIQUE	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 1 : Identification de l'échantillon



Source : Résultat d'enquête

Notre échantillon se compose de vingt-cinq organisations. Nous avons classé ces organisations par secteur d'activité. Nous avons choisi une à quatre organisations par chaque secteur afin d'élargir notre étude sur plusieurs

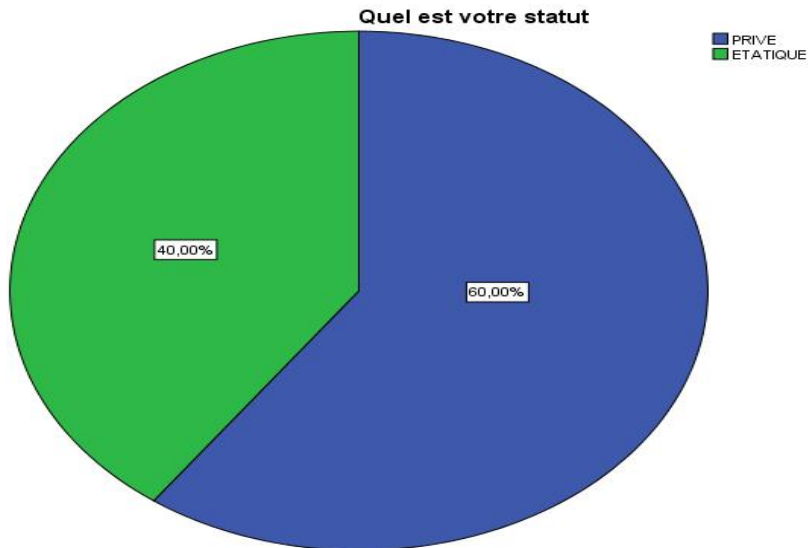
secteurs d'activité dans le but de mieux comprendre le système de la gestion des carrières.

Tableau n°6 : Statut

		Quel est votre statut			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PRIVE	15	60,0	60,0	60,0
	ETATIQUE	10	40,0	40,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 2 : Statut



Source : Résultat d'enquête

60% des entreprises de notre échantillon sont privées soit 15 entreprises, tandis que les entreprises et organismes étatiques représentent 40% de notre échantillon soit 10 entreprises. Cette répartition va nous permettre de mieux comprendre le système de la gestion des carrières dans le secteur privé et étatique, ce qui va être un atout en plus à notre analyse.

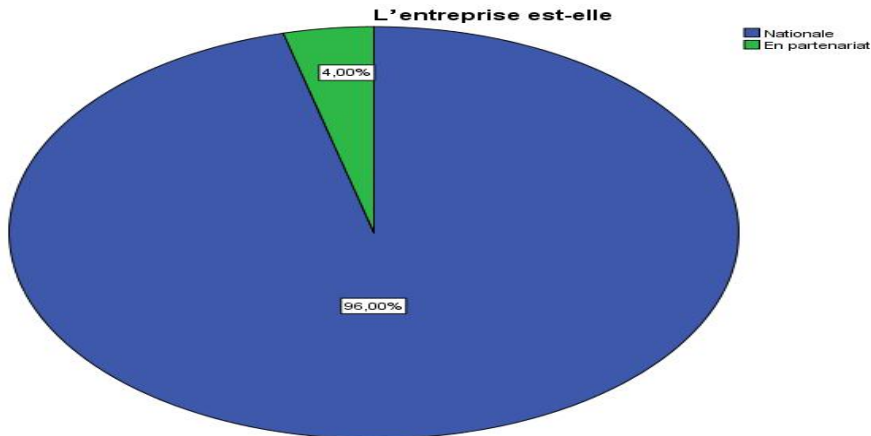
Tableau n°7 : Nationalité

L'entreprise est-elle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Nationale	24	96,0	96,0	96,0
En partenariat	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 3 : Nationalité



Source : Résultat d'enquête

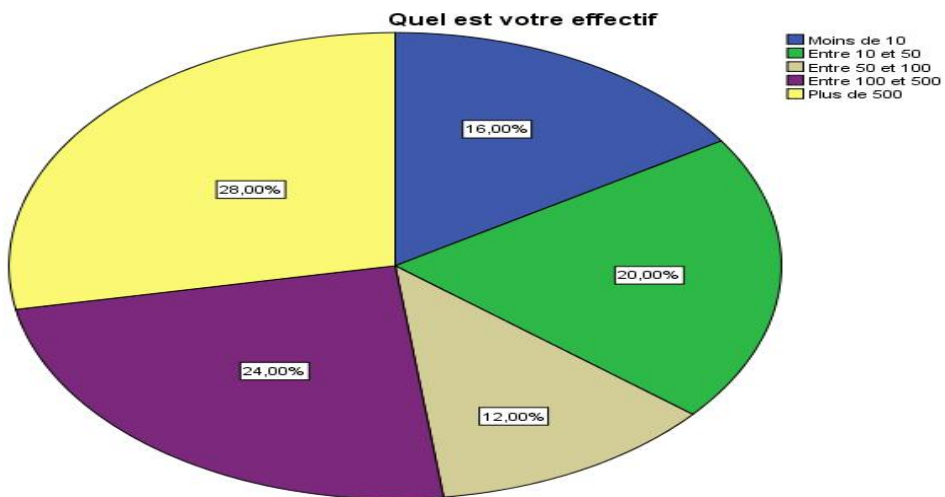
Nous avons réussi à visiter qu'une entreprise internationale, il s'agit de la compagnie des assurances « AXA » (en partenariat avec l'Etat) face à 24 entreprises nationales. Cette insuffisance, due à une courte durée de l'enquête d'un côté et de la difficulté de pénétrer aux entreprises internationales de l'autre côté, représente une limite à notre étude puisque nous n'allons pas mesurer les pratiques de la gestion des carrières au sein des entreprises internationales.

Tableau n°8 : Effectif

		Quel est votre effectif			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10	4	16,0	16,0	16,0
	Entre 10 et 50	5	20,0	20,0	36,0
	Entre 50 et 100	3	12,0	12,0	48,0
	Entre 100 et 500	6	24,0	24,0	72,0
	Plus de 500	7	28,0	28,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 4 : Effectif



Source : Résultat d'enquête

Sur les 25 entreprises visitées, 28% ont un effectif plus de 500 (soit sept entreprises), 24% d'entre elles ont un effectif compris entre 100 et 500 (soit six entreprises), 20% ont un effectif entre 10 et 50 (soit cinq entreprises), 16% fonctionnent avec un effectif de moins de 10 et 12% quant à elles ont un effectif compris entre 50 et 100. Si nous faisons le cumul des entreprises, nous allons constater qu'il y a un équilibre entre les PME (moins de 100 collaborateurs) et les grandes entreprises, ce qui va équilibrer notre étude.

4.- La vision stratégique de la gestion des carrières : analyse et discussion

Tableau n°9 : Fiche de poste

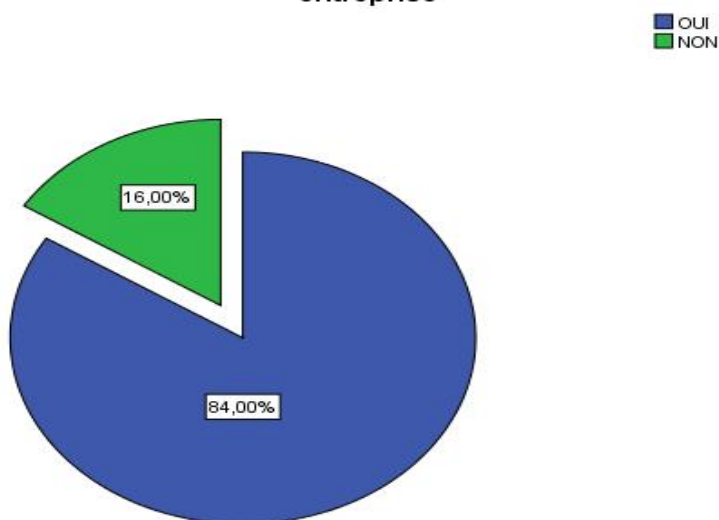
Une bonne définition des postes de travail et des compétences requises par le biais de la fiche de poste est un élément déterminant pour la stratégie de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	21	84,0	84,0	84,0
NON	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 5 : Fiche de poste

Une bonne définition des postes de travail et des compétences requises par le biais de la fiche de poste est un élément déterminant pour la stratégie de l'entreprise



Source : Résultat d'enquête

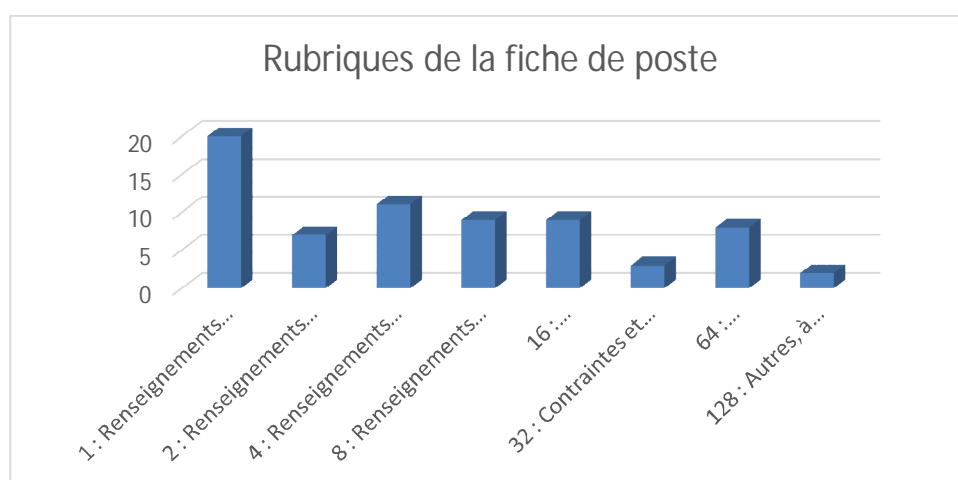
La définition des postes et des compétences requises par le biais de la fiche de poste occupe une place importante dans la gestion des carrières puisque 84% des responsables RH (soit 21) ont répondu par « OUI » tandis que pour 16% des répondants la fiche de poste n'a aucune importance.

Tableau n°10 : Rubriques de la fiche de poste

1 : Renseignements relatifs au poste.	20
2 : Renseignements relatifs à l'agent.	7
4 : Renseignements relatifs au service	11
8 : Renseignements relatifs aux activités du poste.	9
16 : Renseignements relatifs aux missions du poste.	9
32 : Contraintes et difficultés du poste.	3
64 : Renseignements relatifs aux compétences requises.	8
128 : Autres, à préciser	2

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 6 : Rubriques de la fiche de poste



Source : Résultat d'enquête

Les rubriques citées dans notre questionnaire occupent une place importante chez les responsables RH qui ont confirmé l'importance de la fiche de poste pour une vision stratégique des carrières. En revanche, et selon les répondants, définir les contraintes et les difficultés du poste semble moins important.

Tableau n°11 : Intégration et carrière

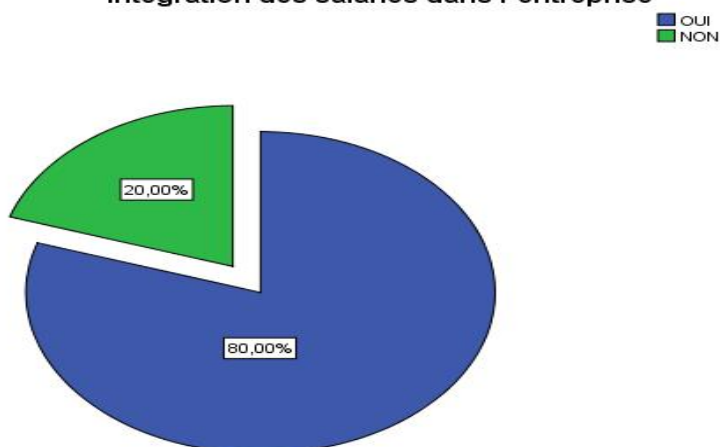
Les pratiques de la gestion des carrières constituent un atout stratégique pour l'intégration des salariés dans l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	80,0	80,0	80,0
	NON	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 7 : Intégration et carrière

Les pratiques de la gestion des carrières constituent un atout stratégique pour l'intégration des salariés dans l'entreprise



Source : Résultat d'enquête

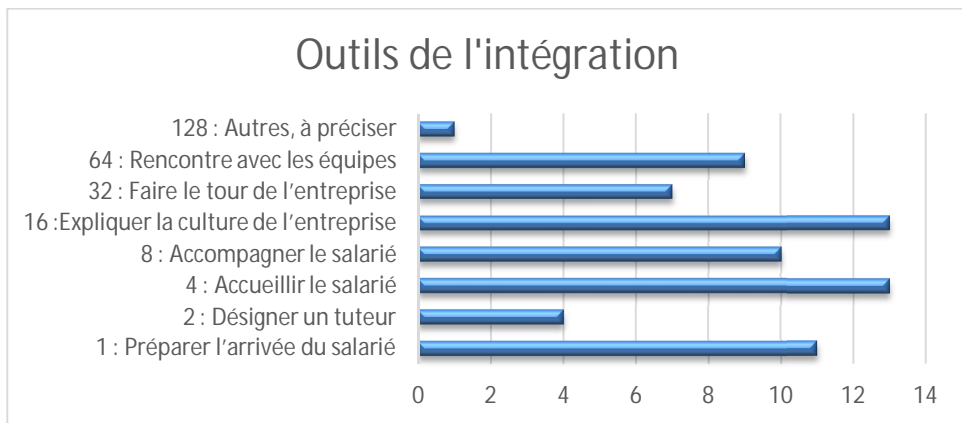
L'intégration des collaborateurs, comme outil de la gestion des carrières, est une pratique importante pour le début de la carrière pour les responsables RH puisque 80% d'entre eux (soit 20) ont répondu par « Oui » contre 20% qui considèrent que l'intégration des collaborateurs n'a aucun lien avec la vision stratégique des carrières et que cette intégration viendra avec le temps.

Tableau n°12 : Pratiques de l'intégration

1 : Préparer l'arrivée du salarié	11
2 : Désigner un tuteur	4
4 : Accueillir le salarié	13
8 : Accompagner le salarié	10
16 : Expliquer la culture de l'entreprise	13
32 : Faire le tour de l'entreprise	7
64 : Rencontre avec les équipes	9
128 : Autres, à préciser	1

Source : Résultat d'enquête

Graph n° 8 : Pratiques de l'intégration



Source : Résultat d'enquête

D'après ce graphique, préparer l'arrivée du collaborateur, lui accueillir, lui expliquer la culture de l'entreprise et lui faire une rencontre avec les équipes sont les plus importantes pratiques menées par les responsables RH algériens que lui désigner un tuteur.

Tableau n°13 : Formation et carrière

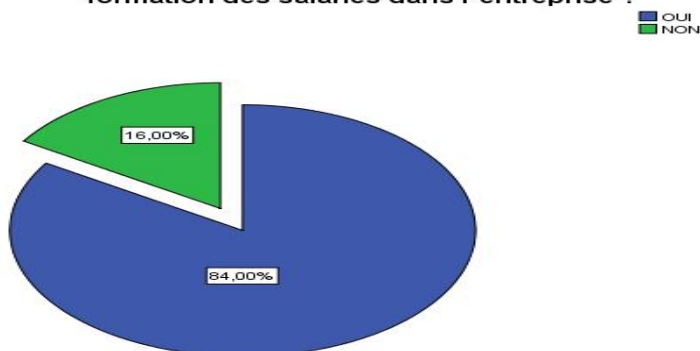
Les pratiques de la gestion des carrières constituent un atout stratégique pour la formation des salariés dans l'entreprise ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	21	84,0	84,0	84,0
	NON	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 9 : Formation et carrière

Les pratiques de la gestion des carrières constituent un atout stratégique pour la formation des salariés dans l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

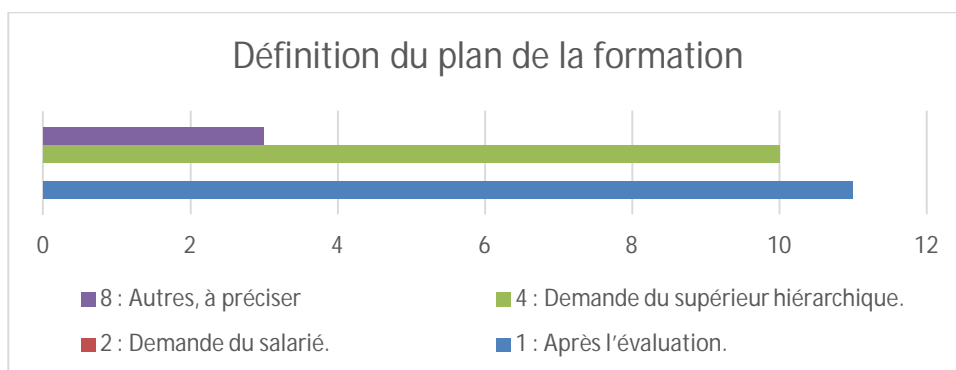
84% des responsables RH (soit 21) ont confirmé que la formation est une pratique stratégique pour la gestion des carrières. A l'opposé, 16% (soit 4) considèrent que la formation n'est qu'une obligation du code de travail à respecter et qu'elle n'a aucune importance pour une vision stratégique des carrières.

Tableau n°14 : Démarche pour définir les plans de formation

1 : Après l'évaluation.	11
2 : Demande du salarié.	0
4 : Demande du supérieur hiérarchique.	10
8 : Autres, à préciser	3

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 10 : Démarche pour définir les plans de formation



Source : Résultat d'enquête

En majorité, les responsables RH sont d'accord que les formations sont décidées après l'évaluation et par la demande des supérieurs hiérarchiques. Toutes les entreprises interrogées n'accordent aucune importance aux aspirations des collaborateurs en terme de formation ce qui engendrera des répercussions négatives sur leur employabilité en moyen et long terme.

Tableau n°15 :Evaluation et carrière

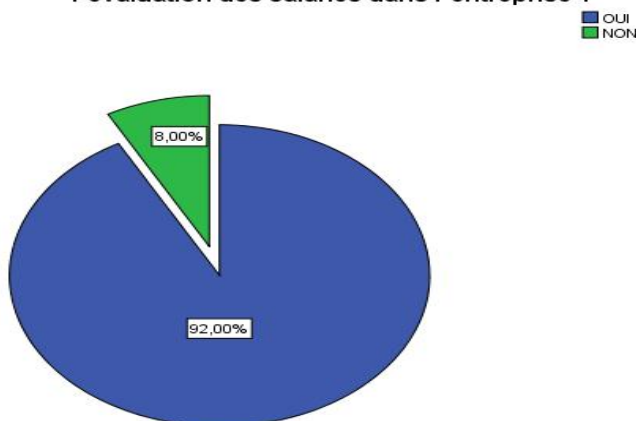
L'évaluation, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	21	84,0	84,0	84,0
	NON	4	16,0	16,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 11 : Evaluation et carrière

Les pratiques de la gestion des carrières constituent un atout stratégique pour la l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

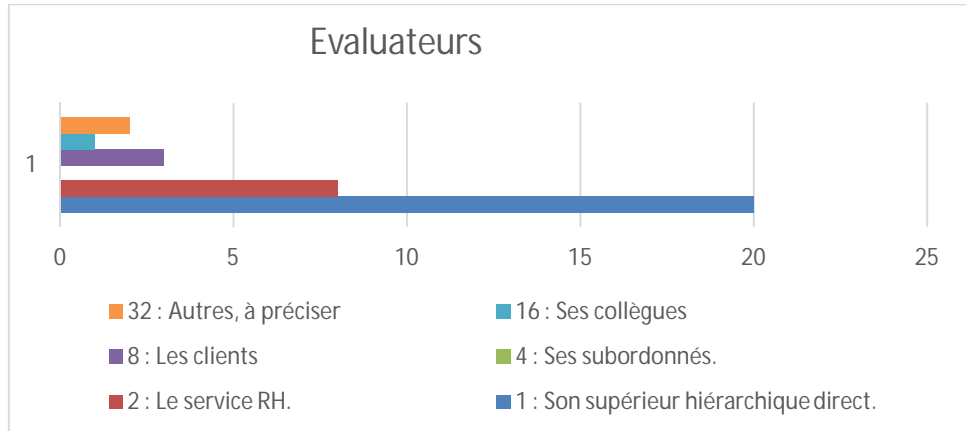
L'évaluation RH semble occuper une place très importante dans la vision stratégique des carrières selon les responsables RH algériens du fait que 92% (soit 21 sur 25) des répondants ont confirmé cette réflexion. Les responsables qui ont répondu par « Non » (8%) quant à eux sont conscients de cette importance mais ils sont mal aise avec la subjectivité qui nuit au processus de l'évaluation RH.

Tableau n°16 : Acteurs de l'évaluation

1 : Son supérieur hiérarchique direct.	20
2 : Le service RH.	8
4 : Ses subordonnés.	0
8 : Les clients	3
16 : Ses collègues	1
32 : Autres, à préciser	2

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 12 : Acteurs de l'évaluation RH



Source : Résultat d'enquête

La totalité des responsables RH (20), qui ont confirmé une vision stratégique des carrières par l'évaluation RH, ont énoncé que cette dernière s'effectue par le responsable hiérarchique direct. Ceux qui déclarent que le service RH collabore dans ce processus représentent huit répondants. Seulement trois répondants ont affirmé qu'ils prennent en considération l'avis des clients et un responsable RH a mis le point sur l'évaluation des collègues. Aucun responsable RH (parmi les interrogés) n'a pris en considération l'évaluation des subordonnés. En rassemblant toutes les réponses, nous pouvons attester que l'évaluation à 360° est loin d'être appliquée par les responsables RH algériens.

Tableau n°17 : GPEC et carrière

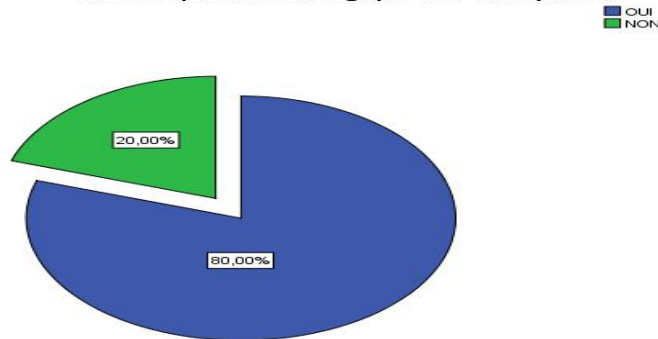
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue-t-elle une priorité stratégique de l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	20	80,0	80,0	80,0
NON	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 13 : GPEC et carrière

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue-t-elle une priorité stratégique de l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

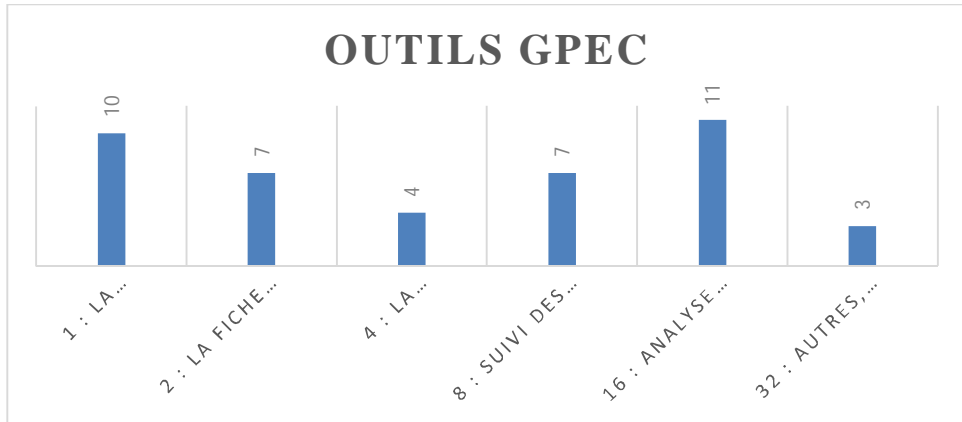
80% des responsables RH interrogés (soit 20 répondants) accordent une importance croissante à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une gestion des carrières caractérisées par une vision stratégique. Les organismes étatiques effectuent cette opération de façon annuelle avec un l'intitulé du plan annuel de gestion des RH. Ce plan se caractérise seulement par une gestion prévisionnelle des effectifs et n'accordent aucune importance aux compétences. Quant aux responsables RH qui ont répondu par « NON » (20% soit 5 responsables), la GPEC n'a aucune importance du fait qu'ils n'accordent aucune vision stratégique aux RH est particulièrement à la gestion de carrière.

Tableau n°18 : Outils GPEC

1 : La pyramide des âges	10
2 : La fiche de poste	7
4 : La cartographie des métiers	4
8 : Suivi des variations des effectifs.	7
16 : Analyse des écarts entre les ressources et les besoins futurs.	11
32 : Autres, à préciser	3

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 13 : Outils GPEC



Source : Résultat d'enquête

Selon le graphe ci-dessus, les principaux outils utilisés par les gestionnaires RH algériens pour la GPEC sont la pyramide des âges et l'analyse des écarts entre les ressources et les besoins futurs en premier rang. En deuxième rang vient le suivi des variations des effectifs et la fiche de poste. Un outil important comme la cartographie des métiers semble moins reconnu par les gestionnaires RH algériens.

Tableau n°19 : Les mobilités et les promotions

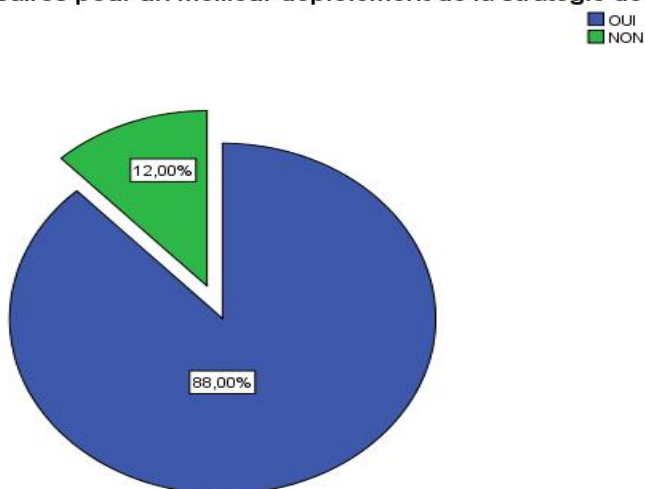
Les mobilités et les promotions (horizontales et verticales) des collaborateurs sont nécessaires pour un meilleur déploiement de la stratégie de l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	22	88,0	88,0	88,0
NON	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphe n° 14 : Les mobilités et les promotions

Les mobilités et les promotions (horizontales et verticales) des collaborateurs sont nécessaires pour un meilleur déploiement de la stratégie de l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

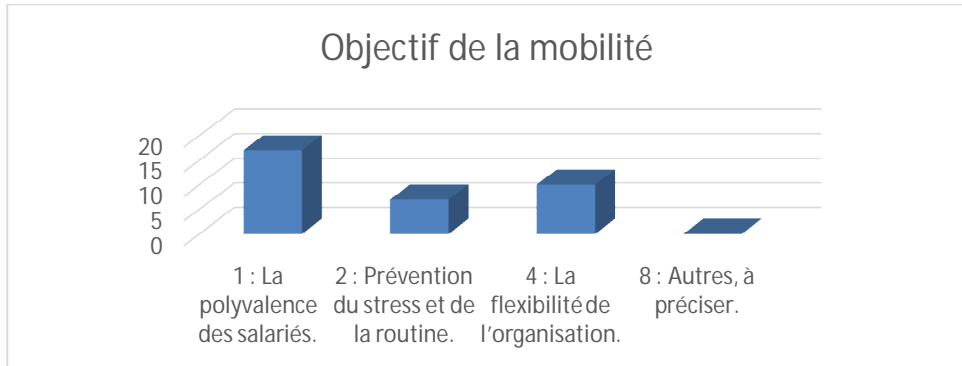
A la question de l'impact positif des mobilités et des promotions horizontales et verticales sur la vision stratégique des carrières, la majorité des responsables RH (88% soit 22 responsables) sont d'accord du fait que, comme nous allons voir par la suite, la mobilité permet de prévenir le stress et la routine au travail, la flexibilité de l'organisation et un facteur important celui de la polyvalence des collaborateurs. Par contre, pour ceux qui ont une réponse négative, les mobilités constituent une source de stress pour les collaborateurs.

Tableau n°20 : Les avantages de la mobilité

1 : La polyvalence des salariés.	17
2 : Prévention du stress et de la routine.	7
4 : La flexibilité de l'organisation.	10
8 : Autres, à préciser.	0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 15 : Les avantages de la mobilité



Source : Résultat d'enquête

D'après les responsables RH algériens, l'objectif principal recherché par les mobilités horizontales et verticales est la polyvalence des collaborateurs. La prévention du stress et de la routine constitue un autre avantage recherché par les mobilités sans ignorer l'importance de la flexibilité de l'organisation engendrée par les mobilités.

Tableau n°21 : La polyvalence

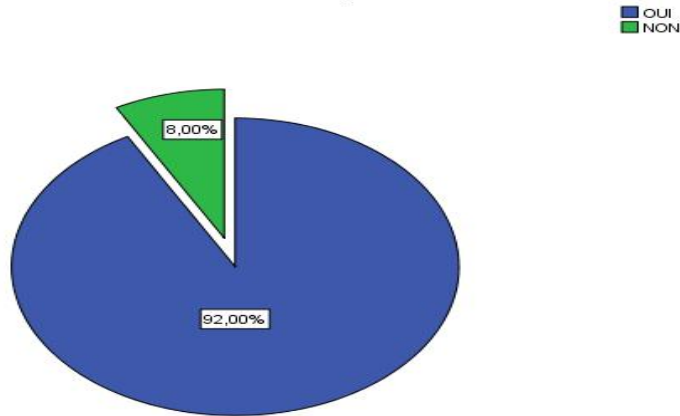
La polyvalence des collaborateurs constitue un avantage stratégique pour l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	23	92,0	92,0	92,0
NON	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 16 : La polyvalence

La polyvalence des collaborateurs constitue un avantage stratégique pour l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

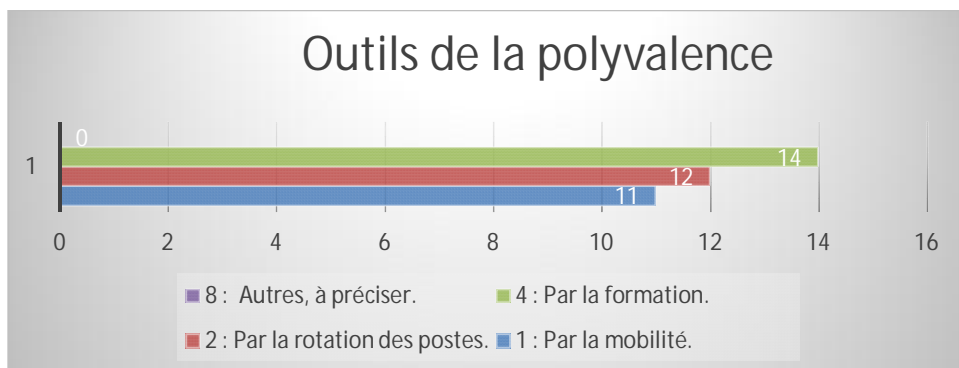
Presque la totalité des responsables RH (92% soit 23 répondants sur 25) accordent une importance particulière à la polyvalence des collaborateurs. Cette importance aura des répercussions positives sur les collaborateurs du fait qu'elle va leur permettre de développer leur employabilité et de réduire les risques face au marché du travail interne et externe. Seulement trois responsables RH ont répondu qu'ils favorisent la spécialisation de leurs collaborateurs.

Tableau n°22 : Outils de la polyvalence

1 : Par la mobilité.	11
2 : Par la rotation des postes.	12
4 : Par la formation.	14
8 : Autres, à préciser.	0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n° 16 : Outils de la polyvalence



Source : Résultat d'enquête

A propos des outils utilisés pour améliorer la polyvalence des collaborateurs, il y a un consensus entre les responsables RH interrogés que les principaux outils sont : la formation, la mobilité et la rotation des postes. Nous avons laissé un champ libre (Autres, à préciser) pour d'autres outils, aucun responsable RH n'a rajouté autres choses.

CONCLUSION

Dans le cadre d'une vision à long terme, la gestion des carrières est considérée comme un outil de développement et de mobilisation des RH. Les entreprises algériennes ont pris de plus en plus conscience à cette préoccupation. Dans leur vision stratégique des carrières, des outils et des méthodes commencent à prendre place dans ces entreprises. Tout d'abord, la définition des postes de travail par la fiche de poste semble occuper une place importante pour des recrutements réussis et pour une gestion adéquate des carrières. L'intégration des collaborateurs en Algérie devient un outil non négligeable comme première étape des carrières (après l'embauche). Dans le cadre de développement des RH, l'évaluation RH et la formation sont deux outils de gestion des carrières cruciaux, les responsables RH algériens veillent à améliorer leur performance pour une évaluation RH et une formation pertinentes conduisant à une gestion rationnelle et stratégique des carrières. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C) par son caractère stratégique est une priorité pour les responsables RH algériens, même ceux qui ont déclaré qu'ils n'utilisent pas ce moyen à cause de manque de compétences et de formation RH. Idem pour l'orientation de carrière et les bilans de compétences et de carrières. Concernant le rôle stratégique des mobilités, le manager RH algérien conserve toujours l'image de la mobilité verticale (promotion), alors que les tendances aujourd'hui vont plus vers les mobilités horizontales, et malgré cela, la polyvalence des collaborateurs devient une préoccupation stratégique en Algérie, tant pour les managers RH que pour les collaborateurs eux-mêmes. Donc, notre hypothèse de travail qui consistait à tester l'impact de la vision stratégique sur les carrières est relativement validé. Cette relativité due à la taille réduite de l'échantillon nous amène à considérer que la gestion stratégique des carrières constitue un grand chantier pour des futures recherches ou au moins une piste de recherche pour d'autres chercheurs.

CHAPITRE 2 : GESTION DES CARRIERES ET COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Les facteurs de compétitivité des entreprises

A l'instar de la mondialisation des marchés et de la concurrence, les entreprises évoluent dans des environnements mouvants et imprévisibles caractérisés par les mutations des techniques et des besoins, une croissance qui se ralentit et se tend vers l'incertitude et l'apparition des nouveaux jeux concurrentiels. Dans ce contexte, la compétitivité s'impose à l'entreprise qui désire d'assurer sa pérennité. Ce défi exige une grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction afin d'être capable de valoriser et de mobiliser ses ressources et ses compétences pour atteindre ces objectifs organisationnels (KATLANE BEN MLOUKA, 2012).

1.- Définition de la compétitivité des entreprises

Dans les dictionnaires de l'économie, « *La compétitivité représente la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'une économie à faire face à la concurrence étrangère, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne. La part de marché est la principale mesure de la compétitivité* »²⁹.

Lors d'un congrès des Nations Unis, (GILBERT & MARTINEZ, 2009) ont confirmé qu'« *une firme est compétitive lorsqu'elle peut produire des produits et services de qualité supérieure à des coûts inférieurs à ses concurrents. La compétitivité est synonyme de la performance de rentabilité d'une firme sur le long terme et de sa capacité à rémunérer ses employés et à générer plus de bénéfices pour ses propriétaires* »³⁰.

Pour (GILBERT & MARTINEZ, 2009), la compétitivité est la résultante de la capacité de l'entreprise à être rentable dans ses activités productives sur des marchés compétitifs. Elle est fortement associée à la productivité des entreprises, aux méthodes de production efficaces, aux qualités des produits et les améliorations continues, la gestion et les innovations technologiques. Le concept de compétitivité est de grande importance au niveau des

²⁹CAPUL, Jean-Yves ; GARNIER, Olivier, (2002), « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales », Hatier, Paris, p 72.

³⁰GILBERT, Randolph ; MARTINEZ, Jorge Mario, (2009), « La compétitivité : une approche méthodologique », Port-au-Prince, Haïti, Congrès des Nations Unis, p24.

entreprises, où les coûts de production, la qualité du produit et les ventes, peuvent clairement être mesurés.

2.- Maitriser l'avantage compétitif

« *L'avantage compétitif est la clé de voûte de la pérennité* »³¹. Pour progresser, l'entreprise doit être capable de mettre, d'une manière durable, en valeur ses atouts.

Selon (SPITEZKI, 1995), la compétitivité devient aujourd'hui l'enjeu de toutes les entreprises. La capacité de compétitivité suppose qu'« *une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs* »³². (SPITEZKI, 1995) a posé une question à partir de cette définition : cette capacité de compétitivité est déterminée en fonction de quels critères ? La littérature insiste sur le lien entre le positionnement concurrentiel et l'avantage compétitif de l'entreprise qui s'avère un élément décisif de sa pérennité (SPITEZKI, 1995). De ce fait, les dirigeants doivent chercher à tirer bénéfice des imperfections du marché pour se placer avantageux par rapports à leurs concurrents, à l'égard de leurs clients. A l'extérieur de l'entreprise, cet avantage s'exprime par la perception des différents acteurs, particulièrement par les actionnaires pour les placements et les clients pour leurs achats (SPITEZKI, 1995).

Autres facteurs essentiels de l'avantage compétitif sont à l'origine d'une source interne de l'entreprise par le biais d'une combinaison efficace des facteurs de production (SPITEZKI, 1995). Dans ce contexte, (SPITEZKI, 1995) a confirmé que l'avantage concurrentiel se résulte par la disparité des ressources et la manière dont ces ressources sont employées. Donc, les dirigeants doivent, pour un avantage compétitif, analyser ces facteurs clés de succès dans les termes suivants :

- « *un facteur clé de succès est une caractéristique propre au domaine d'activité ;*

³¹SPITZENKI, Henri, (1995), « La stratégie de l'entreprise : compétitivité et mobilité », Economica, Paris, p 53.

³²Ibid.

- *un avantage concurrentiel correspond au degré de maîtrise de ce facteur par l'entreprise ;*
- *un parfait degré de maîtrise tendant vers le profil idéal, constitue pour les entrants potentiels une barrière difficile à franchir »³³.*

Une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise fondée sur la prise en main réussie d'un ensemble de facteurs clés de succès est très importante pour une entreprise qui cherche un avantage compétitif (SPITEZKI, 1995).

Pour (SPITEZKI, 1995), trois conditions déterminent la solidité d'un avantage compétitif. Il doit être décisif, durable et défendable. La première condition permet de distancier les autres concurrents, la deuxième pour avoir une qualité stratégique et la troisième contre l'imitation par les autres concurrents.

3.- Les facteurs clés de la compétitivité des entreprises : évolution au cours des deux dernières décennies

Les facteurs clés de succès représentent les éléments clés de la compétitivité. Ils sont définis par (SPITEZKI, 1995) comme les éléments de l'offre qui ont une forte valeur pour les clients, les savoir-faire et les avantages de coûts permettant de créer un avantage concurrentiel. Ces facteurs sont évolutifs en fonction des techniques.

3.1.- Réaliser des missions en mettant en œuvre des métiers

Un ensemble de missions est accompli par l'entreprise en exerçant ses fonctions afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour (SPITEZKI, 1995), ces missions peuvent être ventilées en trois catégories. Une mission économique au fait que l'entreprise crée de la richesse pour ses investisseurs, ces clients et ses collaborateurs. Une mission sociale du fait qu'elle est considérée comme un lieu d'exercice du travail. La troisième est de nature technique au fait que l'entreprise est un lieu de mise en œuvre des progrès techniques. Les compétences disponibles dans l'entreprise doivent être développées, structurées et gérées pour réaliser ses missions de façon optimale (SPITEZKI,

³³Ibid. P54.

1995). « *Au quotidien, l'entreprise se trouve à un carrefour, entre son environnement extérieur et son environnement interne* »³⁴.

3.2.- Le choix d'un mode de production

L'entreprise est un lieu de transformation mettant en œuvre des ressources humaines, des moyens matériels et des techniques afin de produire des biens ou des services. Dans un contexte de changement rapide, le système productif doit être souple pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, à savoir : les besoins des clients, les actions des concurrents, évolutions technologiques et la réglementation (SPITEZKI, 1995). Un modèle efficace de production détermine l'ampleur de la richesse, le caractère des innovations et les avantages de l'entreprise face à la concurrence (SPITEZKI, 1995).

3.3.- Définir l'organisation du système de production de l'entreprise

« Le système de production est un élément central du dispositif d'organisation »³⁵. L'infrastructure de déploiement des moyens de production suppose une organisation optimale afin de procurer une double valeur ajoutée : satisfaction du client par un usage enrichi et augmentation du profit par une structure de coûts adéquate (SPITEZKI, 1995). Une maximisation durable des avantages compétitifs implique une architecture du système productif et ses principes de fonctionnement.

Généralement, le rôle de transformation de l'entreprise se comporte cinq étapes : approvisionnement, fabrication, vente, distribution et maintenance.

Dans un tel contexte, (SPITEZKI, 1995) a confirmé que la combinaison de l'intelligence, des capacités et des compétences permet à l'entreprise de maintenir et de développer la qualité de ses produits (ou services). Ce mouvement doit être entretenu afin de saisir toutes les opportunités ouvertes à l'entreprise sans négliger l'ouverture à l'écoute du changement (SPITEZKI, 1995). « *La maîtrise continue des flux qui irriguent l'entreprise, combinée à*

³⁴Ibid. P129.

³⁵Ibid. P143.

la capacité d'innovation, sont des éléments déterminants du jeu compétitif »³⁶.

Michael Porter³⁷ a proposé une approche intéressante pour identifier les sources de l'avantage compétitif, il s'agit bien de l'approche « *chaîne de la valeur* ». La valeur se résulte par le déploiement des activités de l'entreprise. Il est possible de déterminer l'avantage concurrentiel de chaque métier ou activité en décomposant l'organisation en différents sous-ensembles. Porter a distingué ces activités en activités principales et de soutien. Il a défini les premières comme « *celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente* »³⁸. Les deuxièmes sont celle qui viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonction de l'ensemble de l'entreprise (SPITEZKI, 1995).

Le système de production n'est pas l'élément unique de sa vie et de son fonctionnement. La gestion des liens multiples entre la production, les clients et les acteurs internes implique des choix plus large, qui touchent l'ensemble des structures de l'entreprise.

3.4.- La compétitivité des structures

Le système de production fait appel à deux grandes familles de métiers pour assurer un avantage compétitif, il s'agit des métiers de vente et des métiers de gestion (SPITEZKI, 1995). L'ensemble de ces métiers et les structures de l'entreprise doivent être conçus pour assurer un avantage compétitif. Les structures de l'entreprise doivent être améliorées de façon permanente pour un avantage compétitif durable (SPITEZKI, 1995).

3.5.- La division du travail

« *Une organisation s'articule toujours autour d'une colonne vertébrale : sa structure* »³⁹. Elle détermine les principes de fonctionnement de l'entreprise. La nature des flux (matériels, informationnels, financiers) et le découpage des

³⁶Ibid. P145.

³⁷Cité par SPITEZKI, Henri, Ibid. p 147.

³⁸Ibid. P144.

³⁹Ibid.p148.

fonctions sont déterminés et fondés sur la structure de l'entreprise (SPITEZKI, 1995). Les responsabilités et l'organigramme de l'entreprise sont définis par référence à la structure. L'organisation qualifiante est considérée comme l'une des choix pour un avantage compétitif (SPITEZKI, 1995).

3.6.- Construire une structure efficace à long terme

« Le secret de l'efficacité et de la compétitivité repose sur trois principes : placer la structure en tension vers les marchés ; optimiser le système de production ; et, surtout, bâtir une structure souple, laissant des possibilités de réagir »⁴⁰.

Pour le premier principe, il s'agit d'être à la disposition du client et à la recherche de son confort, en prenant en compte l'ensemble de ses besoins le plus rapidement possible pour un avantage concurrentiel (SPITEZKI, 1995).

Pour le deuxième, (SPITEZKI, 1995) a montré que les systèmes de production, basés sur la flexibilité, se sont développés, avec une approche de la production à la demande et les évolutions technologiques dont les robotisations et les ateliers flexibles ont permis de réduire les coûts et les délais d'exécution. Plus globalement, toutes les structures de gestion de l'entreprise doivent être souples pour une meilleure adaptation à un environnement en évolution permanente. *« La production flexible favorise la diversité des produits et conduit à une accélération de leur cycle de vie »⁴¹.*

Concernant le troisième principe, pour (SPITEZKI, 1995), l'entreprise doit développer une structure souple afin de faciliter la coordination et la réactivité. Il s'agit de chercher une meilleure adaptation, à la fois entre les différentes fonctions de l'entreprise et de ses fonctions aux exigences de l'environnement.

⁴⁰Ibid. p. 150.

⁴¹Ibid.p151.

3.7.- La recherche d'un modèle dynamique d'organisation

3.7.1.- L'entreprise en réseaux

Les réseaux de l'entreprise sont des instruments importants de travail et d'innovation. Selon (SPITEZKI, 1995), l'entreprise doit mettre en action des instruments permettant de présenter son devant de manière attrayante auprès des clients et de se rapprocher d'eux. A travers ces réseaux, l'entreprise recherche toutes les opportunités de se trouver en face du client, tout en assurant la diffusion, la distribution et la promotion de ses produits et de ses marques. La mondialisation de l'économie favorise de plus en plus ce modèle d'entreprise en réseau avec un nouveau mode de gestion, la firme en réseau (SPITEZKI, 1995).

3.7.2.- La firme horizontale

Une nouvelle forme d'organisation a émergé dans le cadre des innovations organisationnelles, il s'agit de l'entreprise organisée de façon horizontale (SPITEZKI, 1995). Ce modèle met l'accent sur les processus, les quels sont considérés comme les véritables moyens pour créer la richesse, en cherchant la combinaison optimale des ressources. « *L'entreprise horizontale obéit à sept critères :*

- *S'organiser autour du processus et non des tâches et nommer un responsable du processus.*
- *Aplatir l'organigramme.*
- *Recourir au travail en équipe.*
- *Axer la recherche de performances sur la satisfaction de l'utilisateur ; les profits suivront.*
- *Récompenser les résultats des équipes.*
- *Maximiser le nombre d'occasions de contacts directs entre producteurs et utilisateurs.*
- *Apporter aux employés formation et information »⁴².*

⁴²Ibid.p161.

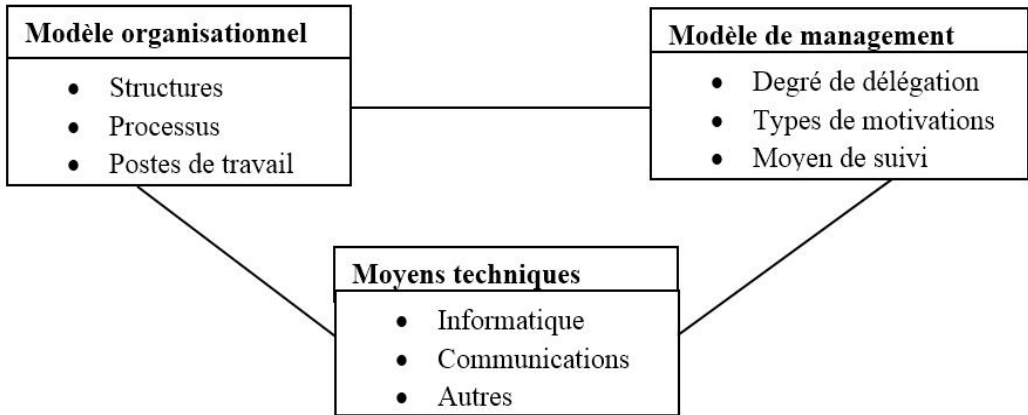
3.7.3.- L'apprentissage dans l'organisation

Selon (SPITEZKI, 1995), ce concept peut prendre deux formes : l'organisation qualifiante et l'organisation qui apprend. La première forme renvoi à la structure qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité de travail (SPITEZKI, 1995). Cette démarche s'inscrit dans une approche participative permettant aux collaborateurs de concrétiser, d'explicitier et d'enrichir leur travail dans un cadre de projet collectif (SPITEZKI, 1995). Cette forme conduit à une implication forte des collaborateurs dans leurs travaux et à des sentiments d'appartenance à l'entreprise.

Pour la deuxième forme, le concept de « *Learning organization* » apparue aux Etats-Unis (SPITEZKI, 1995). Cette forme d'organisation attribue au dirigeant le rôle de conception, de formation et d'aptitude à résoudre les problèmes (SPITEZKI, 1995). Une telle organisation a pour objectif de faciliter la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Un autre atout pour cette forme, les capacités de créativité et d'initiative existantes dans l'entreprise peuvent être vérifiées et validées par les dirigeants (SPITEZKI, 1995).

D'une façon globale, les clés du dispositif d'organisation dont s'appuie l'organisation peuvent être illustrées dans le schéma ci-dessous :

Schéma n°7 : Les clés du dispositif d'organisation



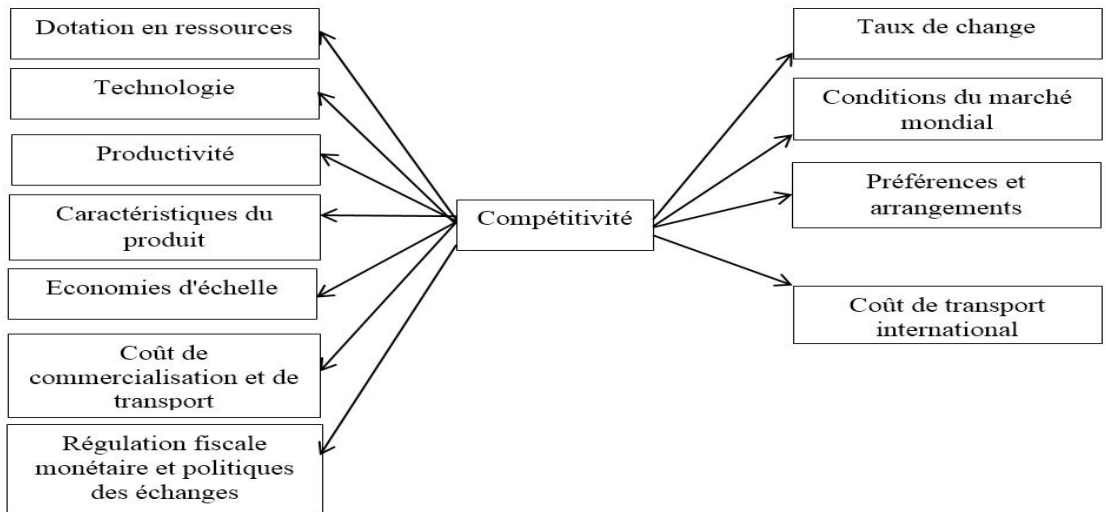
Source : (SPITEZKI, 1995, p. 165)

3.8.- Le rôle des technologies de l'information et de la communication

L'explosion des TIC a conduit l'entreprise à faire face la complexité, d'enrichir les connaissances et de faciliter la communication (SPITEZKI, 1995). Toute entreprise a besoin, pour s'informer, décider et gérer, d'échanger et de traiter des informations de plus en plus volumineuses. Pour assurer sa pérennité et son efficacité, elle doit collecter, regrouper, traiter et diffuser de l'information. A ce propos, les TIC ont un impact positif important sur les entreprises. L'informatisation a touché tous les domaines de production, de gestion, de prise de décisions et les activités de service. De plus en plus, l'entreprise passe d'un système d'information opérationnel (gestion de données structurées) à un système de gestion ouvert à des connaissances (SPITEZKI, 1995).

Dans un article publié en 2001, (LACHAAL , 2001) a présenté les déterminants de la compétitivité à travers le schéma ci-après, dans un cadre conceptuel adapté de l'étude de Brinkman en 1987 sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

Schéma n°8 : Les déterminants de la compétitivité



Source : (LACHAAL , 2001, p. 32)

Les dotations en ressources naturelles, financières aussi bien que les ressources humaines constituent des facteurs critiques pour l'entreprise qui est à la recherche à la compétitivité (LACHAAL , 2001). L'expertise des décideurs joue un rôle déterminant dans la dimension humaine de l'entreprise. La qualité de la gestion est un élément important pour le succès ou l'échec d'une entreprise (LACHAAL , 2001).

Les évolutions technologiques ont contribué à mettre en œuvre des systèmes de production garantissant des avantages compétitifs pour les entreprises. Les caractéristiques d'un produit, son prix et d'autres caractéristiques hors le prix, tels que la maintenance, le service après-vente, sont autant de facteurs déterminants de sa position concurrentiel sur le marché (LACHAAL , 2001).

La régulation et les politiques des échanges peuvent avoir des répercussions profondes sur la compétitivité des entreprises, à savoir les politiques fiscales et monétaires, la façon de l'intervention de l'Etat et les politiques des échanges avec les marchés externes, etc. (LACHAAL , 2001).

Pour (LACHAAL , 2001), au niveau international, plusieurs facteurs ont un impact sur la compétitivité, les plus importants sont : le taux de change, les caractéristiques du marché international, les coûts de transport et les accords entre les différents pays.

En 2009, (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009) ont démontré qu'il est recommandé pour l'entreprise, qui souhaite être compétitive, une maîtrise continue de deux facteurs : la maîtrise de l'équation de compétitivité et la perception de cette compétitivité par les clients. Une entreprise compétitive qui ne peut pas être perçue comme telle par les clients peut rompre leur fidélité. Selon (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009), pour la maîtrise de la compétitivité, trois composantes essentielles se renforcent. Les coûts doivent être réduits au maximum sans sacrifier la qualité du produit. La productivité des collaborateurs constitue une composante impérative de la compétitivité. La combinaison entre ces deux facteurs permet à l'entreprise de proposer un prix attractif aux clients. La troisième composante se représente par une rotation des actifs permettant de maximiser la rentabilité des capitaux engagés. Ces trois composantes sont partiellement interdépendantes (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

3.9.- L'avantage du coût

La Maîtrise des coûts suppose un certain nombre de tâches élémentaires telles que les effets d'échelle, la conception des produits et des processus de production, l'élimination des coûts inutiles et un strict contrôle des coûts utiles, etc.(DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009) L'entreprise qui cherche à maîtriser sa compétitivité doit baisser les prix au même rythme que les coûts, afin de maintenir ses marges de bénéfice et pour rendre difficile l'entrée des nouveaux entrants (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009). Dans ce cas, il s'agit de la compétitivité des coûts. Pour maintenir cet avantage, l'entreprise doit améliorer sa productivité et réduire ses coûts d'approvisionnement.

3.10.- La productivité des collaborateurs

La productivité des collaborateurs est une composante importante de la compétitivité de l'entreprise (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

3.11.- La rotation des actifs

La maîtrise des actifs est une composante critique de la compétitivité. L'entreprise qui cherche à être compétitive peut maîtriser ces actifs par deux manières, la première consiste à faire recours aux sous-traitants, donc ne pas

investir, la deuxième consiste à accélérer la rotation des actifs qui ne peuvent pas être réduits (DUCREUX, ABATE, & KACHANER, 2009).

A propos des facteurs clés, (GILBERT & MARTINEZ, 2009) ont cité certains éléments qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise. Parmi ces éléments, l'organisation avec succès des flux de production, l'inventaire des matières premières et des composants. D'autres éléments tels que l'intégration de la planification des marchés, les activités de recherche et de développement et leur intégration avec les travaux des universités et des centres de recherches et l'ingénierie de la production occupent une place importante dans la recherche de la compétitivité (GILBERT & MARTINEZ, 2009). La compétitivité recommande une capacité d'incorporer les changements de la demande, les évolutions des marchés et l'établissement des relations avec d'autres entreprises dans la chaîne de valeur (GILBERT & MARTINEZ, 2009).

L'évolution des faits internationaux et le contexte économique actuel ont poussé (BARRE & GAUBERT, 2013) à proposer toute une méthodologie avec, bien évidemment un éclairage sur les facteurs clés de la compétitivité et de la performance des entreprises. « *La performance, facteur de compétitivité de l'entreprise, est un sujet très à la mode, utilisé quotidiennement dans bien des domaines, souvent galvaudé* ». ⁴³

Le terme de la compétitivité a évolué fortement ces dernières années. De la préoccupation purement économique et financière, les entreprises ont passé à une perception élargie qui intègre la dimension économique, sociale, sociétale et environnementale (BARRE & GAUBERT, 2013). Une autre dimension a fait son apparition, la durabilité de la performance, de fait que les entreprises ne cherchent pas uniquement une performance immédiate mais de maintenir durablement leur performance. Dans cette perspective, deux concepts seront associés à la performance de l'entreprise : l'efficacité et l'efficience qui représentent deux notions différentes et complémentaires (BARRE & GAUBERT, 2013).

« Une entreprise est durablement performante si, par sa gestion dynamique et équilibrée, elle satisfait ses clients, ses actionnaires et ses salariés en étant est à la fois efficace (c'est à dire qu'elle atteint ses objectifs) et efficiente (en

⁴³BARRE, Philippe ; GAUBERT, Séverine, (2013), « Les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME », édition : Ordre des experts comptables, Mayenne, p27

optimisant la consommation de ressources) ». ⁴⁴ Pour (BARRE & GAUBERT, 2013), la performance des entreprises passe par des petits détails à maîtriser. Dans ce cas, le mode de gestion appelé « Lean management » est recommandé à mettre en place.

3.12.- Le « lean management »

Le mot lean est un mot anglais, traduit en français en « au plus juste », « faire fin et fort », « amaigrissement », « l'allègement », « maigre », « sans gras », « dégraissé », ... C'est un mode de gestion dont l'objectif est d'éliminer tout ce qui est inutile en optimisant les processus de l'entreprise qui recherche l'efficacité et l'efficience (BARRE & GAUBERT, 2013). « *En pratique, le lean préconise de supprimer toutes les formes de gaspillage que l'on trouve à tous les niveaux de l'entreprise (surconsommation de moyens, stocks inutiles, perte de temps, surproduction, produits non conformes, surqualité,...)* ». ⁴⁵

Toyota en Japon était à l'origine de l'invention et de la mise en œuvre de ce mode de gestion dans les années cinquante, appliqué dans les années quatre-vingt en dehors des frontières du Japon. Le principe est simple, il s'agit d'optimiser la qualité, les coûts et les délais. Considéré comme inutile à éliminer, tout ce qui ne contribue pas à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs fixés. De ce fait, tous ces éléments inutiles sont considérés comme des gaspillages qui peuvent engendrer des dysfonctionnements qui nuisent à la performance (BARRE & GAUBERT, 2013).

A propos des gaspillages, sept catégories sont identifiées : la sur qualité, le non-respect des délais, les gestes inutiles, les défauts et les erreurs, les transports et manutentions non justifiés, la surproduction et l'accumulation des stocks (BARRE & GAUBERT, 2013).

Aujourd'hui, ce mode de gestion est appliqué aussi bien dans les entreprises de services, les entreprises commerciales, les hôpitaux et certaines collectivités locales, il s'agit du « lean office » (BARRE & GAUBERT, 2013).

⁴⁴Ibid. P30.

⁴⁵Ibid.P34.

4.- La démarche de l'amélioration de la performance

4.1.- Première étape : assurer la maîtrise des métiers

La raison d'être de toute entreprise est la satisfaction des clients. L'identification et la compréhension de leurs attentes est indispensable afin de les ajuster aux produits et aux services pour assurer sa performance (BARRE & GAUBERT, 2013). Pour cela, il est recommandé d'examiner les métiers de l'entreprise pour rendre utile chaque opération effectuée dans le but de satisfaction des clients et de rationalisation des modes de production (BARRE & GAUBERT, 2013). C'est une étape incontournable de la performance. Elle est simple à comprendre mais délicate à appliquer du fait qu'elle est pratique, concrète et effectuée sur le terrain avec la participation des collaborateurs (BARRE & GAUBERT, 2013). « *La réussite dépend beaucoup plus de l'implication des équipes et de leur compréhension du projet* ». ⁴⁶

4.1.1.-Ecouter les clients pour mieux répondre à leurs attentes

L'entreprise cherche à répondre aux besoins différents des clients en fonction de leurs attentes différentes. L'objectif poursuivi est la fidélisation des clients pour qu'ils n'aillent pas chez les concurrents et même attirer de nouveaux clients sans rien dépenser grâce à son image (BARRE & GAUBERT, 2013). La satisfaction des clients devient, de plus en plus, un gage de pérennité de l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Pour cela, l'entreprise est amenée à connaître parfaitement leurs besoins.

De par l'entreprise, il est fortement recommandé d'écouter les besoins précises de chaque client individuellement pour adapter son offre (BARRE & GAUBERT, 2013). Il s'agit de plonger dans le milieu pour le comprendre de l'intérieur. Cela nécessite une équipe, bien formée aux pratiques d'écoute clients, chargée de collecter les informations (BARRE & GAUBERT, 2013). Après la collecte des informations, l'entreprise analyse la faisabilité des demandes clients et identifie les difficultés (BARRE & GAUBERT, 2013). Il ne s'agit pas d'écouter le client uniquement avant l'offre, il est recommandé de l'écouter aussi bien pendant la préparation de l'offre et après l'offre en

⁴⁶Ibid. P62.

mesurant sa satisfaction et en cherchant de nouvelles propositions pour l'amélioration (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.1.2.- Repenser les métiers de l'entreprise et leur organisation

La réorganisation des processus de production, après l'identification des besoins des clients, constitue une phase importante pour les optimiser en réduisant les dysfonctionnements et les gaspillages et en mettant en œuvre les bonnes pratiques de production (BARRE & GAUBERT, 2013). Il s'agit bien d'une performance opérationnelle. Cette performance s'appuie essentiellement sur la recherche de gains de temps pour une meilleure organisation des processus de production (BARRE & GAUBERT, 2013).

La première phase dans cette démarche consiste à repérer les gaspillages. Pour cela, « *l'entreprise va devoir passer au scanner chacune de ses activités afin de détecter toutes les tâches inutiles* ». ⁴⁷ Pour réussir cette démarche, il est conseillé d'impliquer les collaborateurs dans ce projet en les formant et en les informant sur la finalité, la démarche et les conséquences de cette démarche (BARRE & GAUBERT, 2013). Une telle démarche vise le bien-être des collaborateurs et leur implication dans la recherche de la performance globale de l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Pour l'analyse des tâches, nous proposons de poser les questions suivantes :

- « *Cette tâche apporte-t-elle de la valeur ajoutée à la prestation rendue par l'entreprise ?*
- *Cette tâche est-elle indispensable pour réaliser ce travail ?*
- *Pourrait-elle être supprimée sans risquer de remettre en cause la qualité du travail ?*
- *Le client, s'il avait le choix, serait-il prêt à payer pour que l'entreprise réalise cette tâche ?*
- *Cette tâche ne comporte-t-elle pas certains gaspillages ?*
- *Quel est l'impact de ces gaspillages (élevé, moyen, faible) ? »* ⁴⁸

Après le diagnostic, des actions visant à éliminer les gaspillages sont mises en œuvre. Ces actions nécessitent de continuer dans la logique de la formation et de l'information des collaborateurs (BARRE & GAUBERT,

⁴⁷Ibid. P89.

⁴⁸Ibid. P91.

2013). La mise en œuvre des pratiques optimales pour améliorer le fonctionnement des processus est une tâche partagée avec les collaborateurs. Il est préférable d'adopter des évolutions avec des petites améliorations régulières que de déclencher une révolution dans une courte durée, sans négliger de s'inspirer des méthodes de la conduite du changement (BARRE & GAUBERT, 2013). « Définir et décrire les processus métiers facilite l'activité de chacun, améliore l'efficacité de l'équipe et permet de réaliser le travail, même quand les titulaires du poste sont absents ».⁴⁹

4.2.- Deuxième étape : optimiser l'organisation de l'entreprise

Cette étape consiste à mettre en place une organisation cohérente et structurée en optimisant les fonctions supports (comptabilité, contrôle de gestion, facturation, ...) et les ressources (compétences, informatique,...), et en clarifiant les rôles de chaque collaborateurs dans l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.2.1- Organiser l'entreprise de manière efficace

Plusieurs dysfonctionnements, en entreprise, sont à l'origine des malentendus, des incompréhensions et un manque de clarification des rôles (BARRE & GAUBERT, 2013). Donc, cette démarche consiste à définir les fonctions et les responsabilités, les modes de fonctionnement et un allègement des fonctions supports.

4.2.2- La définition du rôle et des responsabilités de chacun

Au sein de l'entreprise, chaque collaborateur doit avoir un rôle clairement identifié et des missions bien précises. La définition du positionnement des collaborateurs par rapport à leurs responsables est une préoccupation à ne pas ignorer pour éliminer le flou pour eux et pour les clients (BARRE & GAUBERT, 2013). A cette finalité, deux outils sont à mettre en œuvre : l'organigramme et la fiche des fonctions. L'organigramme définit les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise et les différents liens entre eux. Quant à la fiche de fonction, appelée aussi fiche de poste, elle définit, pour chaque poste, les responsabilités et les qualités

⁴⁹Ibid. P96.

requis et les différentes tâches et activités du poste (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.2.3- L'approche transversale du fonctionnement de l'entreprise

Une coordination des activités est primordiale pour un fonctionnement efficace de l'entreprise. Il s'agit d'organiser les interactions entre les services pour une meilleure contribution à l'atteinte d'un objectif commun, la performance (BARRE & GAUBERT, 2013). C'est un nouveau mode de fonctionnement par processus qui remplace l'approche traditionnelle par service (BARRE & GAUBERT, 2013). Cette forme contribue à décloisonner l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.2.4- Les fonctions supports de l'entreprise

C'est un axe important pour l'amélioration de l'organisation (BARRE & GAUBERT, 2013). Ces activités recouvrent, généralement, les activités liées à l'administration de l'entreprise (accueil, courrier, comptabilité, relations avec les institutions, facturation, archive, etc.) (BARRE & GAUBERT, 2013). Une technique basée sur un tableau appelé le « qui fait quoi ? », la matrice RACI ou encore la matrice des responsabilités, permet d'identifier la répartition des responsabilités sur chaque fonction. Les lignes renvoient aux activités ou fonctions et les colonnes correspondent aux collaborateurs chargés de ces activités.

Tableau N°23 : Matrice RACI

	A	B	C	D	...
Fonction 1					
Fonction 2					
Fonction 3					

Source : (BARRE & GAUBERT, 2013, p. 119)

Il est recommandé d'indiquer, dans chaque cellule, une des quatre lettres suivantes (BARRE & GAUBERT, 2013):

- « R » pour celui qui est responsable de l'action.
- « A » première lettre du mot « autorité », pour désigner celui qui décide.

- « C » pour celui qu'on demande l'avis en cas de besoin.
- « I » pour celui qui est informé.

Il est possible d'ajouter un « R2 » pour la relève de « R » en cas d'absence et ainsi de suite.

4.2.5- Manager les ressources

Plusieurs moyens (ressources humaines, matériels, financiers, ...) sont mis en œuvre pour le fonctionnement de l'entreprise. Ces moyens font l'objet d'une rationalisation pour la performance de l'entreprise.

4.2.5.1.- Les ressources humaines

Une attention particulière doit être portée à la place des ressources humaines dans l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). « *L'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permette de disposer des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante par rapport à l'activité qu'elle réalise et celle qu'elle envisage de réaliser* ». ⁵⁰ De ce fait, une gestion des RH au quotidien revêt une grande importance (BARRE & GAUBERT, 2013). L'organisation de l'entreprise doit apporter des solutions aux collaborateurs dans ce qui concerne les horaires de travail, les conditions de vie en travail, la gestion des congés, etc. Ces solutions recommandent une définition claire et équitable des conditions de vie en entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013).

Des pratiques de vocation stratégique, telle que le recrutement, la gestion des compétences, la formation et l'évaluation du rendement, représentent des leviers incontournables pour une meilleure gestion des RH (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.2.5.2.- L'informatique

L'informatique occupe, aujourd'hui, une place importante dans l'entreprise, que ce soit pour la bureautique et la gestion ou pour l'automatisation des processus de production. Il est fortement recommandé d'assurer en permanence le bon fonctionnement des outils et des logiciels informatiques, par une organisation de maintenance et d'entretien, de fait qu'une panne ou

⁵⁰Ibid. P128.

un mauvais fonctionnement aura des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013).

Pour ce facteur important, plusieurs recommandations sont à mettre en œuvre. Concernant le matériel, il doit être adapté (capacité et puissance) et sécurisé, tout en mettant en œuvre des procédures claires en cas de panne et une maintenance préventive pour l'éviter (BARRE & GAUBERT, 2013). La sécurité et la confidentialité des fichiers de données est une préoccupation cruciale qui nécessite une définition claire des collaborateurs concernés par l'accès aux données (BARRE & GAUBERT, 2013). L'accès à distance pour les collaborateurs qui privilégient le télétravail, avec des mesures de sécurité, constitue un atout pour l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Il est fortement recommandé de définir et de veiller à l'application des procédures de sauvegarde des données permettant de récupérer les données en cas de panne. Pour les logiciels de production, une vérification des licences est primordiale sans ignorer de s'assurer s'ils sont vraiment nécessaires pour la fonction production (BARRE & GAUBERT, 2013).

De nos jours, l'informatique représente un outil incontournable pour l'efficacité des entreprises. « *En optimisant son utilisation et en choisissant certaines solutions, l'entreprise peut gagner en compétitivité* »⁵¹.

4.2.5.3.- Le matériel

Il s'agit de mettre en œuvre des procédures d'entretien et de maintenance préventive et curative du matériel, de production et des autres activités de l'entreprise, pour assurer son bon fonctionnement. Cette tâche peut se réaliser par les propres collaborateurs de l'entreprise, cela nécessite bien des formations pour l'utilisation et la maintenance, ou en recourant à une sous-traitance. « *Un type de matériel peut être présent dans certaines entreprises : les équipements de mesure (thermomètre, balance, logiciels de contrôle automatiques, etc.). Ils sont utilisés pour donner une valeur fiable avec la précision requise pour assurer la qualité du produit ou de la prestation. Pour cela l'entreprise doit mettre en place des mesures pour étalonner ou vérifier les équipements concernés* ».⁵²

⁵¹Ibid. P135.

⁵²Ibid. P136.

4.2.5.4.- Les locaux et espaces de travail

Selon (BARRE & GAUBERT, 2013), des locaux et des espaces de travail déménagés peuvent influencer négativement la qualité du produit ou de service offert par l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Il est impérativement recommandé de définir des paramètres tels que : la température, la luminosité, la propreté, l'hygiène des collaborateurs, etc.

4.3.- Troisième étape : construire le projet et piloter l'entreprise

4.3.1.- Se fixer des objectifs et les atteindre

Les notions de la performance et de la compétitivité nécessitent une définition de la direction de l'entreprise en ce qui concerne ces objectifs, les attentes de ses collaborateurs et de ses clients (BARRE & GAUBERT, 2013). Donc, il convient de fixer une direction, des objectifs et surtout une démarche de progrès pour mieux piloter l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013).

Pour les entreprises, nos jours sont marquées par une grande ambiguïté concernant leur avenir : quelle destination à prendre ? Comment l'identifier ? Comment sélectionner et impliquer les collaborateurs ? (BARRE & GAUBERT, 2013). Tous ces éléments, et bien d'autres, constituent le projet de l'entreprise qui nécessite une définition claire de la stratégie (BARRE & GAUBERT, 2013). Ce projet reflète la culture de l'entreprise et constitue une feuille de route pour elle (BARRE & GAUBERT, 2013). Le projet d'entreprise consiste non seulement à identifier la stratégie mais plutôt de la partager et de la communiquer à l'ensemble des collaborateurs, tout en clarifiant les actions et les moyens à mettre en œuvre pour ce projet (BARRE & GAUBERT, 2013).

Nous proposons, selon la démarche de (BARRE & GAUBERT, 2013), des phases à respecter pour que le projet soit adapté à la réalité de l'entreprise :

- Réalisation d'un diagnostic de l'entreprise et de son environnement (forces, faiblesses, menaces et opportunités).
- Elaboration du projet par une co-construction avec le maximum des collaborateurs.

- Fixation des objectifs communs, clairs et précis avec des plans d'action adaptés et des procédures du suivi de l'avancement.
- Implication des dirigeants et des collaborateurs constitue en forte dimension managériale et « *représente un élément central de l'identité et de la culture d'entreprise* ». ⁵³

4.3.2.- Se perfectionner encore ... s'améliorer toujours

Le processus d'amélioration continue de la performance est une véritable démarche de progrès permanent. Ce processus est souvent appelé le « Kaizen ». Cette démarche revient à organiser l'entreprise pour qu'elle « *apprenne chaque jour à faire mieux que la veille et moins bien que le lendemain* ». ⁵⁴

4.3.3.- Faire d'une erreur la meilleure de ses concurrents

La démarche d'amélioration en continue est considérée comme un atout pour renforcer la culture de l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Le partage des savoirs et des connaissances est important pour gagner en performance (BARRE & GAUBERT, 2013). Une erreur commise par un collaborateur doit être exploitée pour qu'elle ne se répète pas (BARRE & GAUBERT, 2013). L'erreur, dans cette culture est considérée comme une source d'apprentissage (BARRE & GAUBERT, 2013). « *Il faut donc impérativement intégrer ce nouvel état d'esprit dans l'entreprise afin que tous s'efforcent de partager leurs erreurs et éviter à leurs collègues de faire les mêmes. Il faut créer un esprit d'entreprise apprenante* ». ⁵⁵ Il est recommandé d'identifier les causes des problèmes, pour qu'ils ne se reproduisent pas, au lieu d'attaquer les effets (BARRE & GAUBERT, 2013). C'est-à-dire que, face à un problème, il est conseillé de résoudre le problème immédiat, comprendre la cause pour enfin, mettre en œuvre des actions d'amélioration pour que ce problème ne se reproduise pas (BARRE & GAUBERT, 2013). Cette démarche nécessite l'intégration des collaborateurs, du fait qu'ils connaissent les sources des problèmes et pour participer à la mise en œuvre des actions d'amélioration (BARRE & GAUBERT, 2013).

⁵³Ibid. P151.

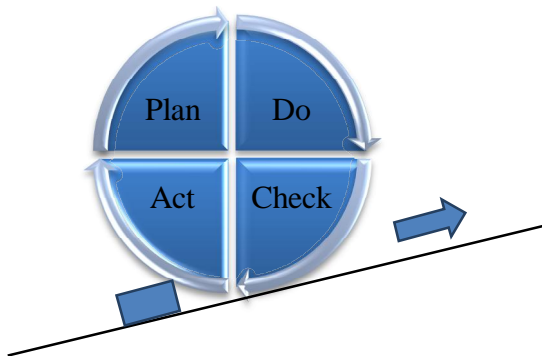
⁵⁴Ibid. P159.

⁵⁵Ibid. P156

4.3.4.-Mettre en place une démarche de progrès

Cette démarche s'appuie sur le principe de management développé par William Edwards Deming. Le schéma ci-dessous clarifie ce principe :

Schéma n°9 : La roue PDCA



Source :(BARRE & GAUBERT, 2013, p. 156)

Selon (BARRE & GAUBERT, 2013), les quatre phases identifiées dans ce schéma sont :

- Plan : planifier, prévoir et organiser. C'est-à-dire fixer des objectifs, définir le projet, optimiser le fonctionnement et mettre en place une organisation.
- Do : Mettre en œuvre ce qui est planifié et appliquer les améliorations prévues.
- Check : contrôler, faire le bilan. Mettre en œuvre une surveillance qui s'intéresse essentiellement à la satisfaction des clients et le suivi des objectifs. A ce propos, il est fortement recommandé pour l'entreprise qu'elle met en œuvre des pratiques d'audit interne pour assurer la bonne application des règles interne et de tester l'efficacité de ces règles et son adaptation avec les objectifs fixés. Ces pratiques ont pour objectif d'identifier les dysfonctionnements et bien évidemment les causes, mettre la lumière sur les risques et valoriser les points forts.
- Act : mener des actions correctrices pour améliorer. Il s'agit des de dégager un ensemble des actions et de décisions suite à l'étape

précédente. Il est indispensable d'évaluer en permanence l'efficacité des actions.

4.3.5.-Anticiper les situations à risque et les changements

Les risques existent toujours bien que les entreprises optimisent leur production et leur organisation (BARRE & GAUBERT, 2013). Les entreprises doivent identifier les risques potentiels et évaluer leur impact afin de définir les actions nécessaires pour les maîtriser du fait que leurs environnements, interne et externe, sont en évolution permanente (BARRE & GAUBERT, 2013). Deux questions importantes sont à poser pour évaluer le risque ou le changement : l'importance de son impact et la probabilité de son apparition (BARRE & GAUBERT, 2013).

4.3.5.1.- Gérer les risques

Il est fortement recommandé, pour l'entreprise qui veut gérer les risques, de mener des actions telles que l'identification des causes et la suppression des origines du risque (BARRE & GAUBERT, 2013). Ces actions permettent de détecter les problèmes avant qu'ils apparaissent, les empêcher de survenir et bien entendu, de limiter leurs conséquences (BARRE & GAUBERT, 2013). *« Ainsi anticipés, les risques ont moins de chance de se produire et, si malgré tout ils se réalisent, leurs conséquences seront limitées ».*⁵⁶

4.3.5.2.- Gérer un changement

Les actions à mettre en œuvre sont déterminées en fonction de l'impact du changement sur l'entreprise (BARRE & GAUBERT, 2013). Avant de lancer des changements de grande ampleur, il est conseillé de réaliser des études pour évaluer les opportunités du projet, donc l'entreprise doit anticiper (BARRE & GAUBERT, 2013). Dans ce cas, l'entreprise est en position de créer des opportunités. *« L'entreprise est ainsi placée durablement dans une dynamique proactive, remettant en cause en permanence ses acquis et progressant tous les jours un peu plus ».*⁵⁷

⁵⁶Ibid. P165.

⁵⁷Ibid.

Section 2 : Positionnement de la gestion des carrières dans les facteurs de compétitivité de l'entreprise.

1.- Capital humain et compétitivité des entreprises

Commençons cette section par une citation de (PERETTI, 2013). « *La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines* »⁵⁸. Pour approuver l'importance de la gestion des carrières dans la compétitivité des entreprises à partir de la revue de littérature, nous allons exposer quelques démonstrations collectées par des lectures effectuées à partir des ouvrages et des articles scientifiques.

Les pratiques de la GRH doivent être dans une logique de cohérence verticale avec la stratégie de l'entreprise et une logique de cohérence horizontale, entre elles, pour contribuer à la performance de l'entreprise (FERRARY, 2010). Arthur, Guthrie et al ont montré que les pratiques telles que la formation, l'implication, les promotions,... contribuent à l'avantage compétitif des entreprises qui adoptent une stratégie de compétitivité par la qualité (FERRARY, 2010). La performance de l'entreprise est liée à l'alignement cohérent entre la stratégie de compétitivité, les qualifications des salariés et les outils mis en œuvre pour une meilleure gestion des carrières (FERRARY, 2010).

Selon (FERRARY, 2010), les ressources humaines peuvent constituer un facteur stratégique qui favorise l'innovation et la créativité pour une meilleure compétitivité. La compétitivité-qualité correspond à la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents hors le prix dans une perspective d'avantage concurrentiel durable.

2.- Gestion des carrières et compétitivité

Le capital dans son sens large constitue la clé principale pour maintenir et développer la compétitivité des entreprises. Le capital humain est considéré de plus en plus comme la principale composante. La gestion prévisionnelle, par des plans de formation et de carrière, contribue à une meilleure gestion et motivation de ce capital humain (Ecole Medav, 2010). Dans cette

⁵⁸PERETTI, Jean-Marie, (2013), « Gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris, p 17.

perspective, la gestion des carrières est une pratique fondamentale pour l'utilisation optimale des ressources humaines (Ecole Medav, 2010).

Les entreprises doivent vendre toujours plus à des prix inférieurs, ou produire des biens d'une qualité supérieure sans augmenter leurs prix au-delà de ce qu'acceptent leurs clients (GALLOIS, 2013). Elles y répondent notamment par des gains de productivité. Pour les entreprises du 21ème siècle, il ne s'agit plus seulement de progrès, mais de survie (GALLOIS, 2013). Celles qui n'améliorent pas en permanence leur productivité sont condamnées. *« L'un des outils pour y parvenir serait de doter chacun d'un compte individuel de formation, attaché à sa personne et non à son statut. Ce compte, crédité au début de la vie ou chaque année, aiderait à réaliser ce qui n'est pour l'instant qu'un slogan : la formation tout au long de la vie. Et faciliterait la mobilité »*⁵⁹.

Selon (LEVY-LEBOYER, 2009), les recherches sur la compétitivité des entreprises ont mis l'accent sur l'importance des compétences-clés dans une économie mondiale interdépendante et marquée par la rapidité des progrès techniques.

Les organisations seront plus compétitives en s'appuyant sur la cohésion entre trois facteurs clés : une gestion individuelle des carrières qui inclut la gestion des compétences, le savoir technique de l'organisation et la culture managériale (LEVY-LEBOYER, 2009).

*« La survie des organisations dépend de leur capacité à créer des connaissances et à les utiliser, ce qui ne peut être fait que grâce aux individus. Parce que seuls les individus sont capables de prévoir l'avenir et de le créer. Une organisation ne gère pas ses ressources humaines ; elle est ce que sont ses ressources humaines. »*⁶⁰

En se basant sur nos recherches et nos lectures sur le concept de la gestion des carrières, cet objectif ne peut se réaliser sans une gestion individualisée et anticipative des carrières.

⁵⁹ GALLOIS, Louis, (janvier 2013), « Compétitivité : rien ne se fera sans les salariés », Revue Alternatives économiques, France, N° 320, p77.

⁶⁰ LEVY-LEBOYER, Claude, (2009), « La gestion des compétences », Groupe Eyrolles, Paris, p 133.

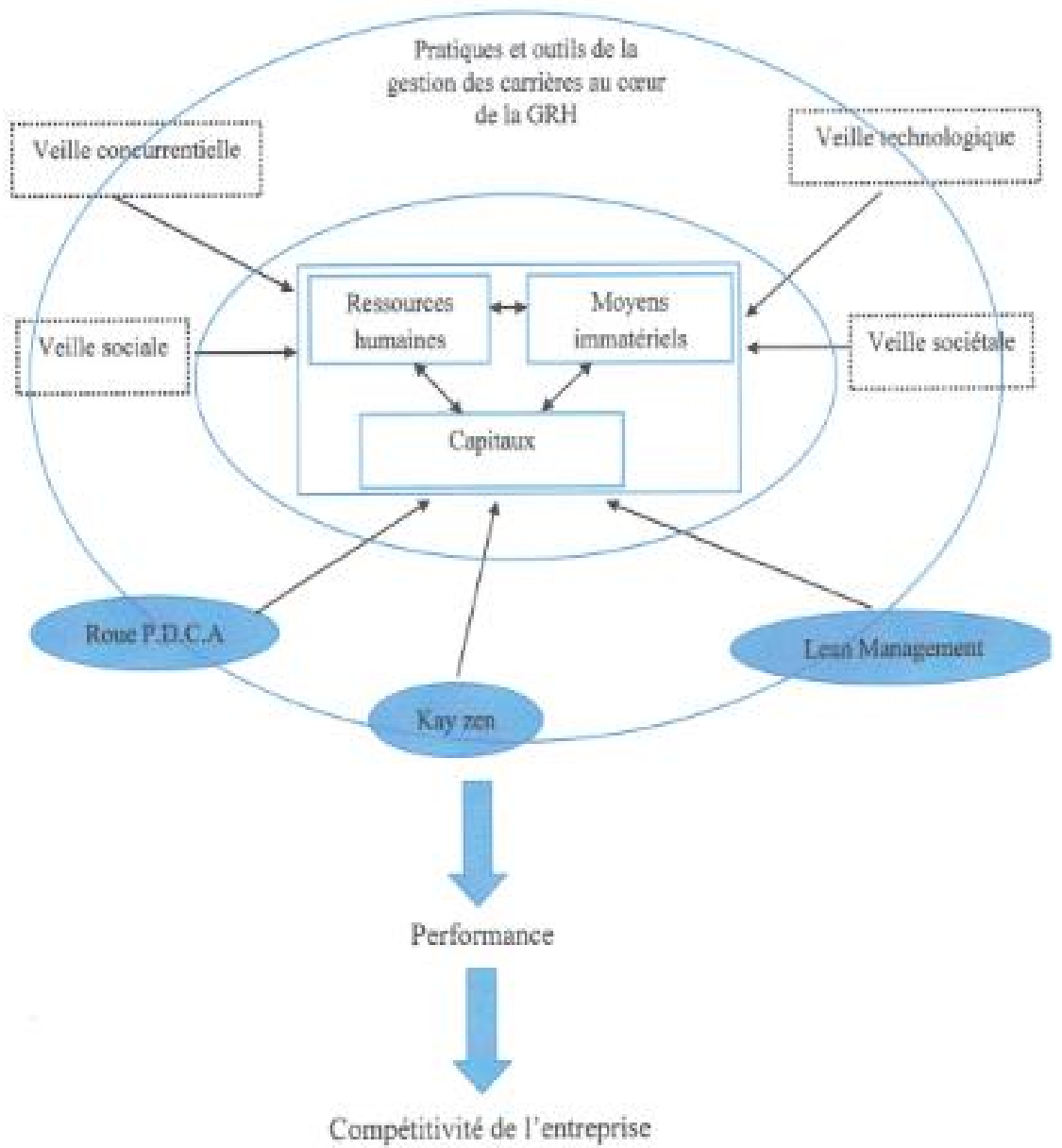
Dans ce nouvel environnement de travail, les responsables des ressources humaines doivent « *considérer que les compétences possédées par l'ensemble des réserves de l'organisation en capital humain représentent la ressource qui garantit la compétitivité* ». ⁶¹ Cette préoccupation nécessite la mise en œuvre des systèmes de gestion des carrières, en s'engageant dans des programmes de formation, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les entretiens d'évaluation, l'orientation de carrière, des bilans de carrière et des bilans des compétences.

3.- Schématisation de la place de la gestion des carrières

Nous proposons ci-après un schéma récapitulatif permettant de positionner la gestion des carrières parmi les facteurs de compétitivité des entreprises :

Schéma n°10 : Place de la gestion des carrières parmi les facteurs de compétitivité des entreprises.

⁶¹Ibid. p 144.



Source : fait par nos soins.

Section 3 : Analyse et Discussion des résultats

L'objet de cette section est de mesurer l'importance de la gestion des carrières et de ses pratiques parmi les facteurs de performance et de compétitivité des entreprises à travers la vision des responsables RH algériens.

Tableau n°24 : L'intégration et l'avantage compétitif

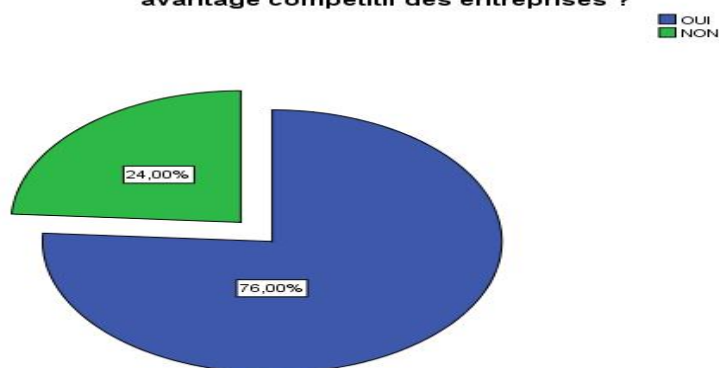
L'intégration des salariés, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	19	76,0	76,0	76,0
NON	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°17 : L'intégration et l'avantage compétitif

L'intégration des salariés, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?



Source : Résultat d'enquête

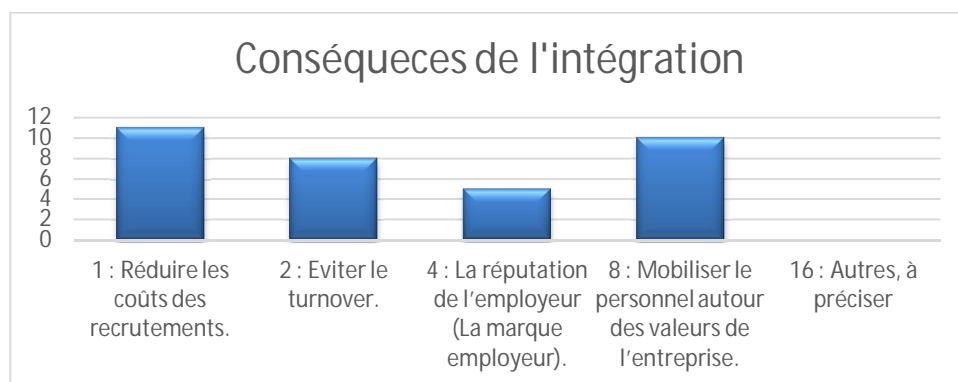
76% des responsables RH algériens interrogés (soit 19) ont reconnu l'impact positif de l'intégration et de l'accueil, comme outil de la gestion des carrières, sur la performance de l'organisation et sur son avantage compétitif. A l'opposé 24% d'entre eux (soit 6) considèrent qu'il n'y a aucun lien entre l'intégration et l'avantage compétitif.

Tableau n°25 : Conséquences de l'intégration pour l'avantage compétitif

1 : Réduire les coûts des recrutements.	11
2 : Eviter le turnover.	8
4 : La réputation de l'employeur (La marque employeur).	5
8 : Mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise.	10
16 : Autres, à préciser	0

Source : Résultat d'enquête

Graph n°18 : Conséquences de l'intégration pour l'avantage compétitif



Source : Résultat d'enquête

D'après le graphique ci-dessus, nous constatons que la majorité des responsables RH qui ont reconnu l'impact positif de l'intégration sur l'avantage compétitif ont affirmé que cet impact se résume dans la réduction des coûts de recrutement et dans la mobilisation des collaborateurs autour des valeurs de l'entreprise en premier lieu. La diminution du taux de turnover vient au second lieu. La marque employeur, cette notion fondamentale du marketing RH semble être nouvelle pour les responsables RH du fait que seulement cinq d'entre eux (sur 19) ont la reconnu.

Tableau n°26 : formation et avantage compétitif

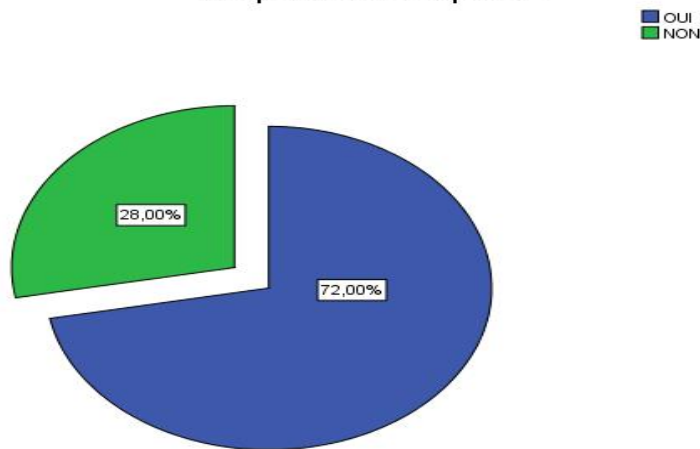
La formation, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	18	72,0	72,0	72,0
	NON	7	28,0	28,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°18 : formation et avantage compétitif

La formation, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?



Source : Résultat d'enquête

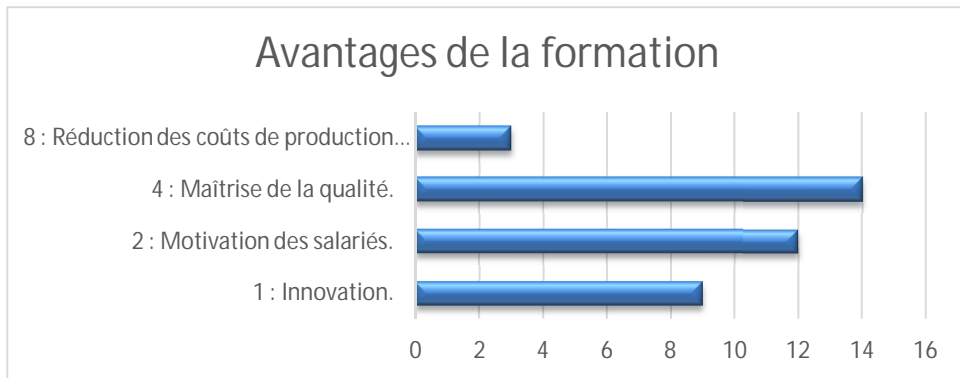
Le rôle de la formation professionnelle continue pour une organisation performante et compétitive est crucial face à l'évolution rapide des technologies et des modes de production. De nos jours, la formation professionnelle n'est plus considérée comme un coût mais comme un investissement. Les responsables RH sont conscients de cette réalité, 72% d'entre eux l'a confirmé. Et malgré cette importance, 28% des responsables RH algériens interrogés considèrent la formation professionnelle continue comme une obligation à respecter (le 1% de la masse salariale plus un autre 1% pour l'apprentissage en Algérie) et comme un simple moyen d'adaptation du collaborateur à son poste de travail.

Tableau n°27 : importance de la formation sur avantage compétitif

1 : Innovation.	9
2 : Motivation des salariés.	12
4 : Maîtrise de la qualité.	14
8 : Réduction des coûts de production (moins de défauts de fabrication).	3

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°19 : importance de la formation sur avantage compétitif



Source : Résultat d'enquête

Les responsables RH interrogés ont souligné sur le fait que les avantages de la formation professionnelle, outil de la gestion des carrières, sont principalement la maîtrise de la qualité des biens et des services produits, l'innovation face à des clients de plus en plus exigeants et la réduction des coûts de production en diminuant le volume des déchets et des rebus. Les responsables RH ont attesté un autre avantage non négligeable à la compétitivité de l'entreprise, celui de la motivation des collaborateurs engendrée par la formation.

Tableau n°28 : évaluation RH et avantage compétitif

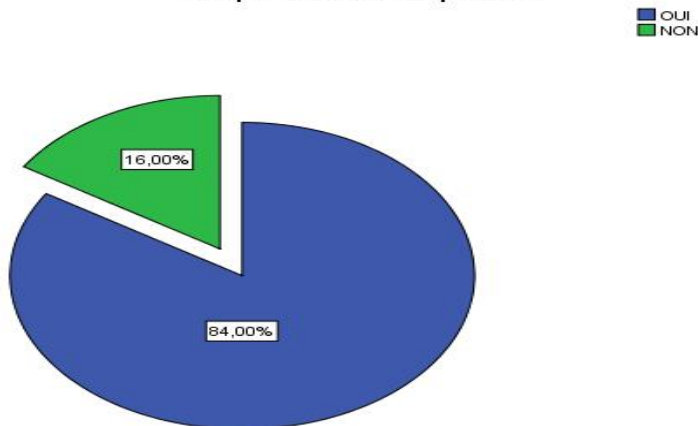
L'évaluation, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	21	84,0	84,0
	NON	4	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°19 : Evaluation RH et avantage compétitif

L'évaluation, comme outil de la gestion des carrières, contribue à l'avantage compétitif des entreprises ?



Source : Résultat d'enquête

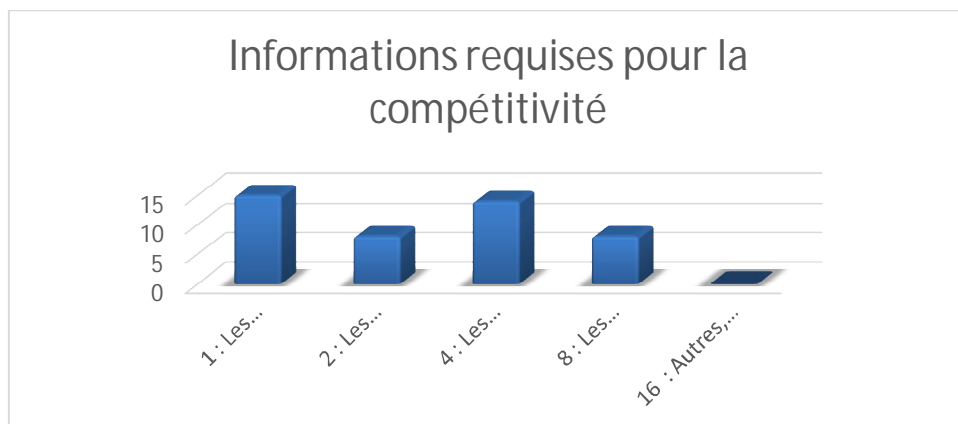
L'importance de l'évaluation RH pour assurer un avantage compétitif est non négociable, c'est qu'ont confirmé les responsables RH interrogés. 84% d'entre eux sont d'accord que l'évaluation RH est un outil pertinent de la gestion des carrières pour une meilleure compétitivité de l'entreprise. Quant à eux, les 16% qui ont une réponse négative utilisent cet outil seulement pour noter les collaborateurs afin de leurs octroyer des primes de rendement (essentiellement dans les organismes étatiques).

Tableau n°29 : Informations conclues pour assurer la compétitivité

1 : Les difficultés dans le poste du travail.	15
2 : Les conditions d'hygiène et de sécurité.	8
4 : Les compétences requises.	14
8 : Les propositions des salariés.	8
16 : Autres, à préciser	0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°20 : Informations conclues pour assurer la compétitivité



Source : Résultat d'enquête

La majorité des responsables RH interrogés requièrent, pour assurer un avantage compétitif, les informations relatives aux difficultés dans le poste du travail et les compétences requises pour les différentes situations de travail. Malgré leur caractère légal (obligation par le code du travail algérien pour toutes les entreprises), les conditions d'hygiène et de sécurité semblent moins importantes à les définir par les responsables RH. En fin, le management participatif est moins préféré par certains responsables RH du fait que les propositions des collaborateurs ne sont pas prises en considération par les managers.

Tableau n°30 : Gestion des carrières et compétitivité

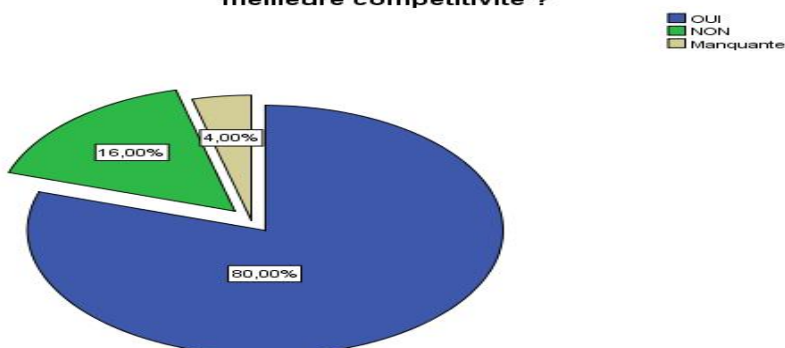
La gestion des carrières peut-elle favoriser l'innovation et la créativité pour une meilleure compétitivité ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	80,0	83,3	83,3
	NON	4	16,0	16,7	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquante	9999	1	4,0		
Total		25	100,0		

Source : Résultat d'enquête

Graphique n°21 : Gestion des carrières et compétitivité

La gestion des carrières peut-elle favoriser l'innovation et la créativité pour une meilleure compétitivité ?



Source : Résultat d'enquête

La majorité des responsables RH (80% des répondants) considèrent que la gestion des carrières est une pratique fondamentale de la GRH qui permet l'innovation pour une meilleure compétitivité. D'après eux, cette innovation est la résultante de la motivation des collaborateurs, du fait qu'un collaborateur qui attend de son entreprise des perspectives de carrière et plus motivé et plus performant qu'un collaborateur qui perçoit un blocage de carrière.

Tableau n°31 : Adéquation compétences / métiers de l'entreprise

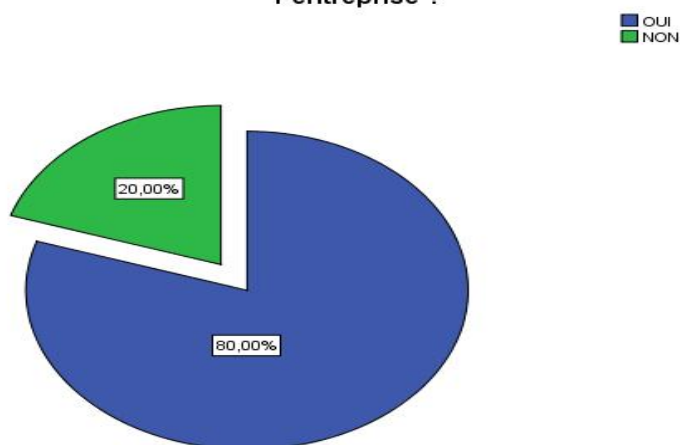
Les compétences des collaborateurs sont-elle en adéquation avec les métiers de l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	20	80,0	80,0	80,0
NON	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°21 : Adéquation compétences / métiers de l'entreprise

Les compétences des collaborateurs sont-elle en adéquation avec les métiers de l'entreprise ?



Source : Résultat d'enquête

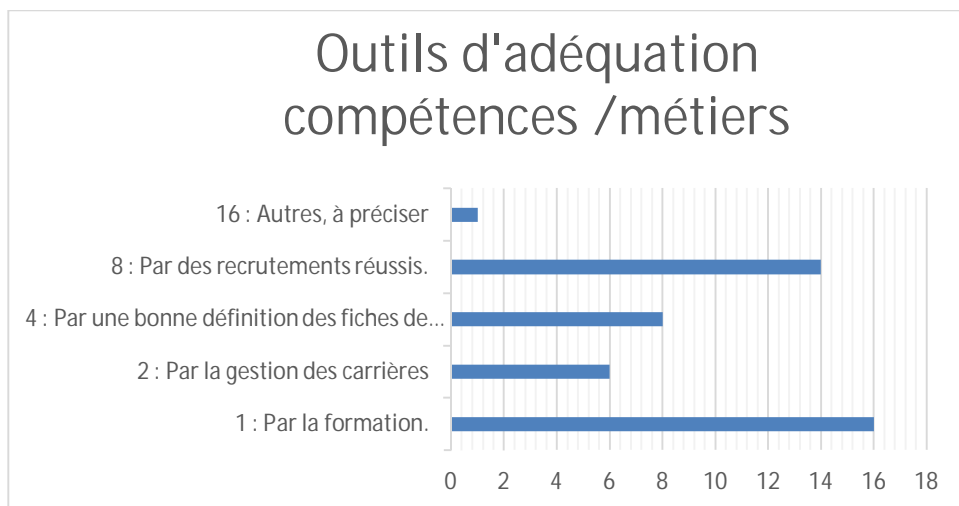
80% des responsables RH considèrent que les compétences des collaborateurs sont en adéquation avec les métiers de l'entreprise. C'est un indicateur de performance et d'une gestion des carrières optimale permettant de faire l'adéquation entre les aspirations et les compétences des collaborateurs d'une part et les besoins de l'organisation d'autre part.

Tableau n°32 : Outils pour l'adéquation compétences / métiers de l'entreprise

1 : Par la formation.	16
2 : Par la gestion des carrières	6
4 : Par une bonne définition des fiches de postes.	8
8 : Par des recrutements réussis.	14
16 : Autres, à préciser	1

Source : Résultat d'enquête

Grphe n°22 : Outils pour l'adéquation compétences / métiers de l'entreprise



Source : Résultat d'enquête

La majorité des responsables RH, qui ont déclaré qu'il y a une adéquation entre les compétences des collaborateurs et les métiers de l'entreprise, considèrent que les deux clés importants pour cette adéquation sont la formation professionnelle et les recrutements réussis. Une bonne définition de la fiche de poste est indispensable pour cet objectif. L'ensemble de ces pratiques, et bien d'autres, mène à une bonne gestion des carrières.

Tableau n°33 : Identification et suivi des compétences clés

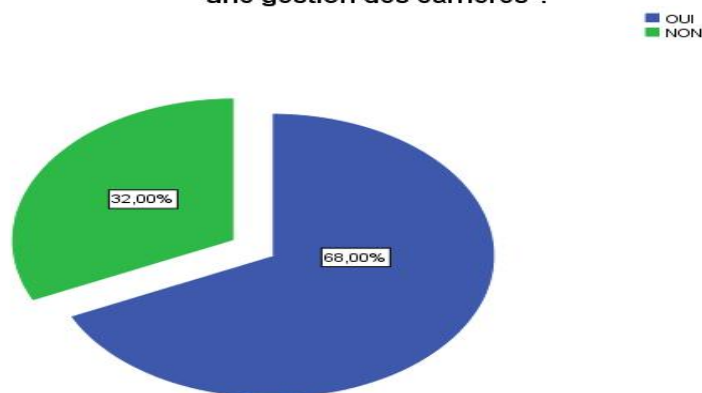
Les compétences clés des collaborateurs, sont-elles identifiées et suivies par une gestion des carrières ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	17	68,0	68,0	68,0
	NON	8	32,0	32,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°23 : Identification et suivi des compétences clés

Les compétences clés des collaborateurs, sont-elles identifiées et suivies par une gestion des carrières ?



Source : Résultat d'enquête

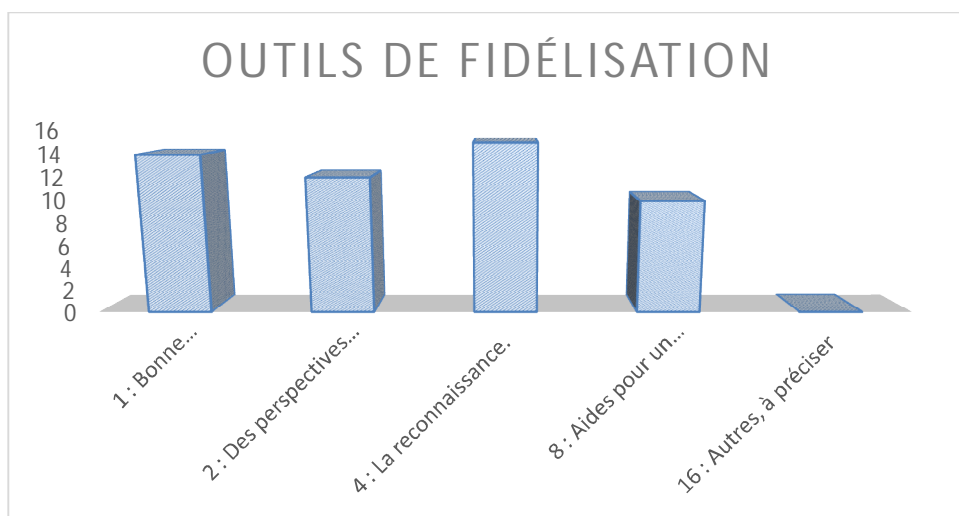
68% des répondants ont témoigné que les compétences clés des collaborateurs au sein de leurs entreprises sont identifiées et suivies par une gestion des carrières. Cette préoccupation est une composante essentielle de la GRH pour un avantage compétitif. 32% des responsables RH considèrent que ce point est moins intéressant du fait que l'activité des entreprises ne nécessite pas de compétences clés.

Tableau n°34 : Outils de fidélisation

1 : Bonne rémunération.	14
2 : Des perspectives de carrière.	12
4 : La reconnaissance.	15
8 : Aides pour un meilleur équilibre vie privé / vie professionnelle.	10
16 : Autres, à préciser	0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°24 : Outils de fidélisation



Source : Résultat d'enquête

Identifier les compétences clés est bon pour l'entreprise. Mais l'identification ne suffit pas, il s'agit de fidéliser les collaborateurs qui possèdent ces compétences clés. Dans cette perspective, les responsables RH qui ont une réponse positive concernant l'identification ont affirmé qu'ils mettent en œuvre des pratiques pour les fidéliser. Ces principales pratiques consistent à leurs proposer une bonne rémunération, des perspectives de carrière et leurs aider pour un meilleur équilibre vie privé / vie professionnelle. Le plus important qu'une attitude comme la reconnaissance prenne sa place dans les entreprises algériennes du fait que la plupart des managers la considèrent comme une composante importante de leur système de gouvernance des RH.

CONCLUSION

L'importance du Capital Humain pour la performance et la compétitivité des entreprises est reconnue à l'échelle internationale. Les entreprises algériennes, de leur tour, particularisent une importance croissante à ce capital. Leur principal défi est qu'elles sont les pratiques RH qui assurent cette performance ? Les outils de la gestion des carrières se présentent, à ce défi, comme une solution urgente à mettre en œuvre. Commenant par une bonne intégration des collaborateurs qui va permettre de réduire les coûts relatifs au recrutement et d'acquérir les meilleurs talents suit à une bonne marque employeur. Investir dans les formations constitue un enjeu pour les entreprises algériennes qui désirent maîtriser la qualité des produits et des services et motiver leurs collaborateurs à innover pour une meilleure compétitivité face aux conditions économiques mondiales actuelles. Une évaluation RH objective et dont le but est de définir les points forts et les points faibles des RH à améliorer reste à prendre sa place comme un levier de performance en Algérie. Les entreprises algériennes sont faces à une préoccupation RH cruciale pour leur performance, il s'agit d'identifier les compétences clés et de tracer des perspectives de carrières tout en garantissant une adéquation entre ces compétences et les métiers de l'entreprise. Donc, à notre hypothèse formulée de façon à tester la place de la gestion des carrières parmi les facteurs de compétitivité, nous pouvons attester que notre hypothèse est validée et que les entreprises algériennes doivent développer la réflexion d'une gestion des carrières orientée vers le futur afin de mieux exploiter les Ressources dont possèdent leurs Hommes et Femmes.

La nature des entreprises de notre échantillon se présente comme une limite à notre recherche du fait que 40% des entreprises visitées sont des établissements étatiques à caractère non économique. Cette insuffisance à notre recherche nous amènent dans le futur à étudier cette importance de la gestion des carrières auprès des entreprises à caractère économique est qui sont vraiment à la quête de la compétitivité.

CHAPITRE 3 : OPTIMISATION DE L'EQUILIBRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE CARRIERE

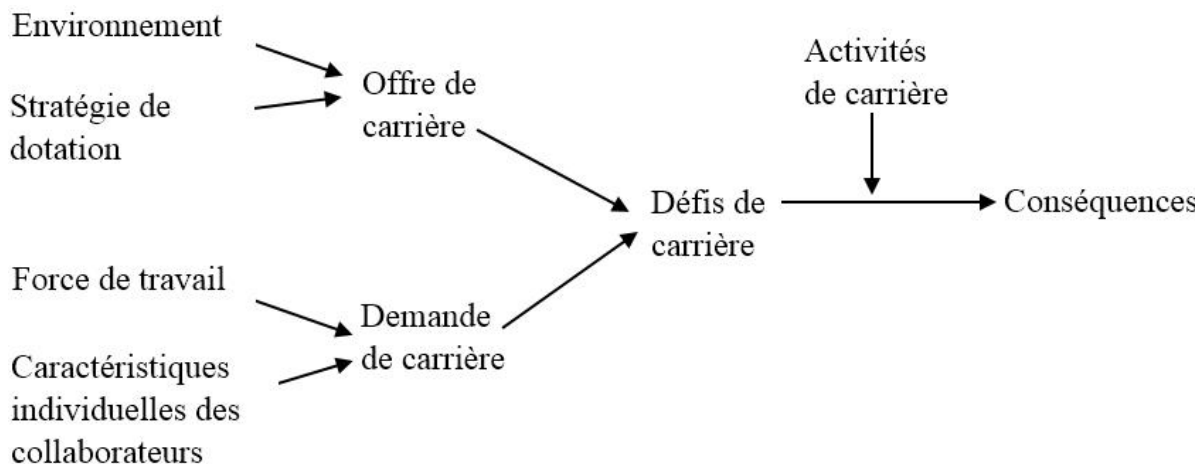
Section1 : Déterminants de l'offre et de la demande de carrière

1.- Composantes d'un système de carrière

Dans une perspective organisationnelle, les employeurs offrent des carrières et dans une perspective individuelle, les collaborateurs aspirent à des carrières (WILS & GUERIN, 1989). Du fait de l'influence des facteurs incontrôlables, cette offre et cette demande ne sont pas toujours en équilibre. Cette situation procure différents défis de carrières qui peuvent engendrer l'insatisfaction des collaborateurs et l'augmentation du taux de turn-over (WILS & GUERIN, 1989). Donc, il sera recommandé, pour l'organisation, de mettre en œuvre des pratiques pour limiter ces difficultés.

Le schéma ci-dessous représente les différentes composantes d'un système de carrière :

Schéma n°11 : Présentation du système de carrière



Source :(WILS & GUERIN, 1989, p. 6)

Selon (GUERRERO, ROGER, & CERDIN, 2004), « l'ensemble des éléments relatifs à la carrière dans une entreprise constitue un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments inter reliés, plus ou moins cohérents qui sont à la fois

*interdépendants du marché externe du travail et organisés de façon à tenter d'en être indépendants ».*⁶²

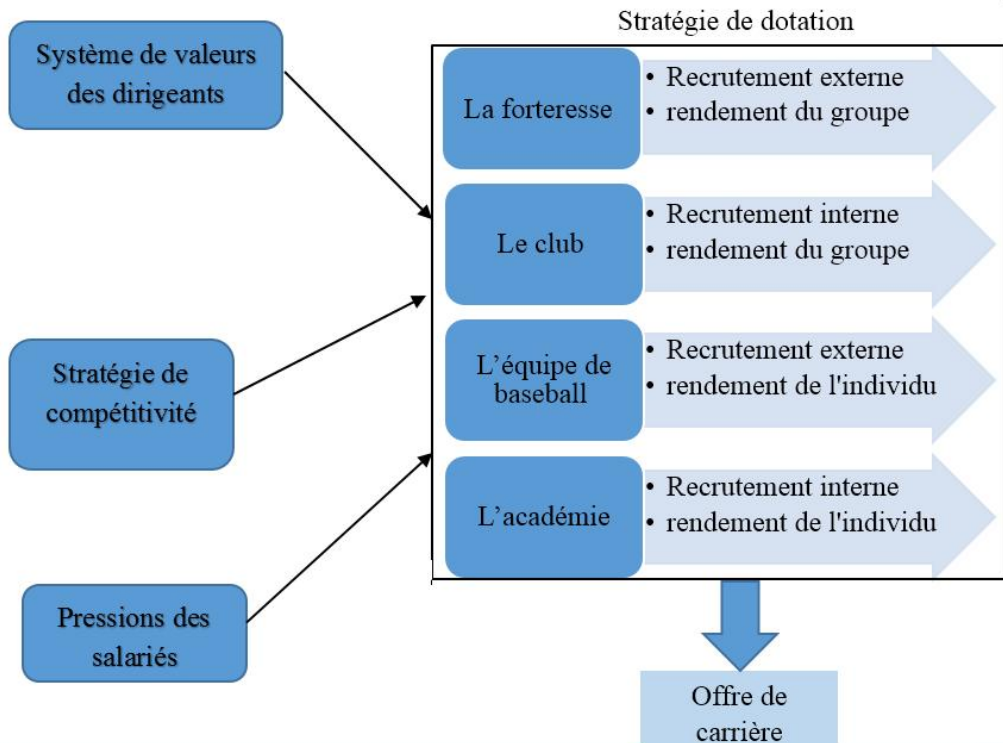
2.- Déterminants de l'offre de carrière

Selon (WILS & GUERIN, 1989), l'ensemble des cheminements de carrière, proposé aux collaborateurs, représente l'offre de carrière. Cette offre varie d'une organisation à une autre en termes de nombre de postes, de leur qualité, de leur variété, de leur combinaison et de leur interdépendance. Deux facteurs essentiels influencent l'offre de carrière : l'environnement externe et la stratégie de dotation interne de l'organisation (WILS & GUERIN, 1989). Concernant l'environnement externe, la gestion des carrières peut être fortement influencée par les circonstances économiques, le code du travail, le type de marché de travail et l'évolution des technologies (WILS & GUERIN, 1989).

Quant à la stratégie de dotation, qui peut être définie comme l'ensemble de décisions relatives aux recrutements (recrutement interne ou externe), aux mobilités (critères de mobilité tels que le rendement) et aux départs des ressources humaines (WILS & GUERIN, 1989). Selon (WILS & GUERIN, 1989), quatre types de stratégies de dotation peuvent être définis. Le schéma ci-dessous illustre ces types :

⁶² GUERRERO, Sylvie ; CERDIN, Jean-Luc ; ROGER, Alain, (2004), « La gestion des carrières : enjeux et perspectives », Vuibert, Collection AGRH, France, p24.

Schéma n°12 : Déterminants de l'offre de carrière



Source : Fait par nos soins.

3.- Déterminants de la demande de carrière

Pour (WILS & GUERIN, 1989), la demande de carrière peut être définie comme l'ensemble des postes que les collaborateurs désirent occuper durant leur vie professionnelle au sein d'une entreprise. Cette demande varie d'un collaborateur à un autre du fait que chacun d'entre eux aspire à des cheminements de carrière différents selon ses compétences et ses motivations. Les cheminements de type : linéaire, homéostatique, spiral et transitoire sont les quatre principaux types de cheminements définis par Schein et Driver (WILS & GUERIN, 1989). Le premier concerne les individus qui aspirent à gravir les échelons organisationnels, ils sont assoiffés de pouvoir et de domination. Le deuxième type caractérise les individus motivés par la stabilité d'emploi. Le troisième et le quatrième type caractérisent les individus qui souhaitent des changements d'orientation majeurs et fréquents.

(WILS & GUERIN, 1989) ont affirmé que plusieurs facteurs influencent les aspirations de carrière. Parmi ces facteurs, les variables psychologiques, telles que la personnalité et les valeurs, ont un impact sur les orientations de carrière. Par exemple, les linéaires cherchent à avoir de fortes valeurs sociales et des besoins de pouvoir, alors que les homéostatiques recherchent de l'ordre et de l'aide à autrui.

Le temps peut être considéré comme un de ces facteurs du fait qu'un individu peut avoir des aspirations de carrière différentes dans chaque étape (exploration, avancement, mi- carrière,...) de sa carrière (WILS & GUERIN, 1989). Les intérêts personnels peuvent également influencer les cheminements de carrière. L'âge, le genre, l'ancienneté et la scolarité sont autant de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la demande de carrière (WILS & GUERIN, 1989).

4.- Défis de carrière et leurs conséquences

Les déséquilibres entre l'offre et la demande de carrière peuvent être à l'origine des défis de carrière, lorsque les acteurs perçoivent un écart entre leurs aspirations de carrière et la réalité. Les attentes des dirigeants et des collaborateurs, en terme de carrière, ne se coïncide souvent pas (WILS & GUERIN, 1989). Ces défis sont les résultats des perceptions qui se divergent entre les deux acteurs. Les défis de carrière peuvent être classés en deux dimensions : le niveau d'analyse du problème et l'acteur concerné par le problème. A l'aide du tableau ci-après, nous allons illustrer quatre catégories de défis qui peuvent se procurer :

Tableau n° 35 : Typologie des problèmes de carrière

Niveau d'analyse du problème	Acteur affecté par le problème	
	Employé	Employeur
Agrégé (Quantitatif)	Manque d'opportunité de carrière (plafonnement)	Manque d'employés avec potentiel (relève)
Individuel (Qualitatif)	Inéquité dans les décisions de carrière : emploi peu stimulant	Connaissances obsolètes

Source :(WILS & GUERIN, 1989, p. 13)

D'après ce tableau, (WILS & GUERIN, 1989) ont affirmé que les problèmes au niveau agrégé sont les résultantes des équilibres quantitatifs. Les collaborateurs sont plafonnés lorsque les opportunités de carrières verticales ou horizontales sont réduites. Le manque de relève constitue une difficulté majeure pour les employeurs. Les problèmes au niveau individuel sont principalement les injustices qui peuvent être perçues par les collaborateurs concernant les décisions de carrière et la recherche de travail plus intéressant du fait que ce dernier est perçu par eux comme peu stimulant. Pour les employeurs le risque d'obsolescence des compétences est élevé face aux changements technologiques et économiques rapides.

« Si l'organisation ne répond pas à ces défis de carrière, il va en résulter des conséquences négatives, soit au niveau des attitudes (insatisfaction au travail, manque de motivation), soit au niveau des comportements (absentéisme, roulement, baisse du rendement) »⁶³ . Le manque de concordance entre les aspirations de carrière et les opportunités offertes par l'entreprise peut conduire les collaborateurs à réagir négativement, du fait

⁶³Ibid., p14.

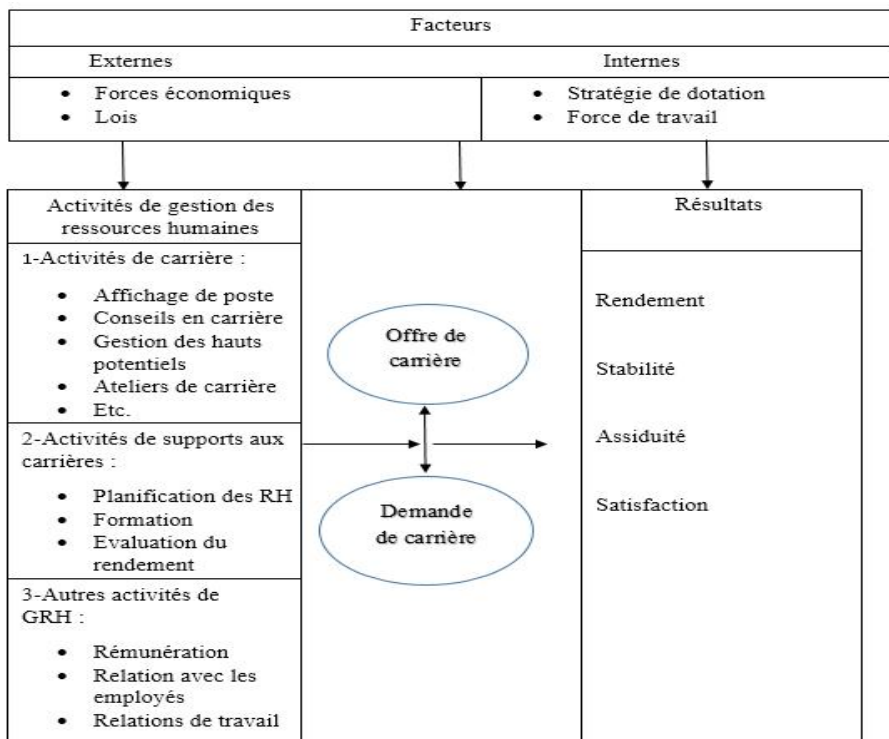
qu'ils cherchent souvent des opportunités de carrière à l'intérieur de l'entreprise avant de procéder à la prospection au niveau du marché du travail. Il est, donc, recommandé pour les entreprises, qui s'engagent dans des stratégies de domination de marché, de mettre en œuvre des activités de carrière permettant de relever les défis de carrière et limiter les conséquences négatives (WILS & GUERIN, 1989).

Section 2 : Les activités à mettre en œuvre pour un équilibre entre l'offre et la demande de carrière

1.- Place des activités de carrière dans la GRH

Avant de procéder à décrire les activités de carrières, il est important de situer leur place dans la gestion des ressources humaines à travers le schéma ci-dessous :

Schéma n°13 : Place des activités de carrière dans le système de gestion des ressources humaines



Source : (WILS & GUERIN, 1989, p. 14)

Le rôle des activités de carrière est de réaliser une convergence des intérêts individuels et organisationnels, en termes de carrière, dans la mesure où ces intérêts sont naturellement marqués par des chevauchements (WILS & GUERIN, 1989).

2.- Typologie des activités de carrière

Nous allons nous baser sur deux critères afin de faire une typologie des activités de carrières : l'attitude des dirigeants et la finalité des activités. Le premier critère nous permet de distinguer les types d'activités relevant à une attitude d'autorité, de réconciliation et d'aide. Quant au deuxième critère, il nous permet de distinguer entre activités opérationnelles et activités prévisionnelles. Nous allons définir les différentes activités, selon ces deux critères, à l'aide du tableau ci-dessous :

Tableau n° 36 : Typologie des activités de carrière

Finalité de l'activité		
Attitude de l'employeur en matière de carrière	Opérationnelle	Prévisionnelle
Attitude d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> -Politique de promotion interne -Règlements et critères de mobilité -Conception des filières d'emploi -Formation des gestionnaires de carrières 	<ul style="list-style-type: none"> -Prévision des besoins -Plan de relève -Gestion des hauts potentiels -Evaluation du potentiel par les superviseurs
Attitude de réconciliation	<ul style="list-style-type: none"> -Affichage de poste -Appariement d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de carrière -Pratique du mentoring
Attitude d'aide	<ul style="list-style-type: none"> -Information sur les individus -Conseil sur les problèmes de carrière -Communication (centre d'information sur les carrières) -Guide d'auto-évaluation -Atelier de discussion sur les carrières. 	<ul style="list-style-type: none"> -Information sur le potentiel (centre d'évaluation) -Atelier de stratégies individuelles de carrière (ou atelier de carrière)

Source :(WILS & GUERIN, 1989, p. 22)

Nous allons commenter, brièvement, ce tableau en nous appuyant sur l'analyse de (WILS & GUERIN, 1989). Nous partirons de la politique de promotion interne, elle est considérée comme une pratique administrative basée sur le principe que tous les postes vacants, à l'exception des postes de bas de la hiérarchie, vont être occupés par les collaborateurs de l'entreprise en favorisant l'idée de marché du travail interne. Concernant les règlements et les critères de mobilité, il s'agit de fixer les règles qui définissent les décisions de dotation interne. Quant à la conception de filières d'emploi, cette

pratique vise à prévoir des progressions professionnelles ou promotionnelles. La formation des gestionnaires, à comprendre les préoccupations des carrières de leurs collaborateurs, semble être primordiale dans les entreprises. Ces différentes pratiques constituent la première catégorie opérationnelle qui relève principalement de l'employeur.

La deuxième catégorie est caractérisée par un ensemble d'activités axées sur une interaction entre les collaborateurs et l'employeur. L'affichage des postes vacants au sein de l'organisation a pour objectif de permettre aux collaborateurs de poser leur candidature. L'appariement d'emploi est une activité informatisée permettant d'identifier les collaborateurs susceptibles de répondre à un profil de qualification recherché.

Les activités d'aide, destinées à orienter les collaborateurs pour leur projet professionnelle, constituent la troisième catégorie des activités de carrière opérationnelles.

Les catégories des activités de carrières à des finalités prévisionnelles ont un caractère stratégique. La prévision des besoins d'emploi renvoi à la planification des RH qui fait appel à la planification des carrières du fait qu'elle se base sur la détermination des besoins, quantitatifs et qualitatifs, futurs et les organigrammes de relève. Ces derniers, appelés aussi, « organigrammes bis »⁶⁴, organigrammes de remplacement ou de succession, sont pour la finalité de désigner des collaborateurs capables de remplacer des postes d'encadrement. La gestion des hauts potentiels vise à identifier les futurs dirigeants en leurs proposant des cheminements accélérés de carrière ou par le biais d'une rotation entre les postes pour acquérir de l'expérience, il s'agit bien des « filières promotionnelles »⁶⁵.

Les activités visant à une interaction entre les acteurs avec une approche stratégique sont principalement les plans de carrière et le mentoring. Concernant la première activité, des professionnels RH ou des supérieurs hiérarchiques s'engagent, avec le collaborateur, à établir un plan de carrière en se basant sur les opportunités organisationnelles et les aspirations individuelles. La deuxième vise à établir des relations avec les jeunes collaborateurs afin de leurs orienter dans leurs choix de carrière.

64PERETTI, Jean-Marie, (2013), « Gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris.

65 Ibid.

Les activités de nature stratégiques visant à l'aide en termes de carrière sont principalement la collecte des informations sur les hauts potentiels et les ateliers de carrière. Il est recommandé d'obtenir les informations d'une façon systématique en se basant sur les centres d'évaluation, impliquant le collaborateur à participer à une multitude d'activités telles que les exercices de la corbeille (in basket), études de cas, les entrevues, les tests de personnalités, etc. Quant à l'atelier de carrière, cette activité vise à aider le collaborateur à identifier sa stratégie de carrière et la concrétiser.

3.- Planification, mise en œuvre et évaluation des pratiques de carrière

Des pratiques nombreuses (politiques, programmes, activités) et de nature hétérogène peuvent faire partie d'un système de gestion des carrières (GUERIN & WILS, 1992). A ce propos, (GUERIN & WILS, 1992) ont proposé une typologie établie sur la base de deux variables. « *La première variable permet la distinction entre les différentes dimensions du processus de gestion : planification, mise en œuvre et évaluation* ». ⁶⁶

Dans leur définition, (GUERIN & WILS, 1992) ont distingué entre les activités visant à prévoir les parcours individuels des collaborateurs (planification) et les activités visant à mettre en œuvre et à concrétiser de ces plans. La deuxième variable fait référence au postulat établissant que le parcours professionnel est influencé par le collaborateur et l'organisation. Ce processus de conciliation entre les deux préoccupations est résumé par le tableau ci-dessous :

⁶⁶GUERIN Gilles ; WILS Thierry, (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Revue internationale «Gestion », p 51.

Tableau N° 37 : Typologie des activités de gestion des carrières

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

Source : (GUERIN & WILS, 1992, p. 51)

3.1.- Aide à la planification individuelle de carrière

Le processus de planification individuelle de carrière comprend trois étapes. La première se base sur une auto-évaluation de la part du collaborateur en dégageant ses forces et ses faiblesses et notamment sa volonté à connaître soi-même (GUERIN & WILS, 1992). La deuxième consiste à identifier les possibilités de carrière dans l'organisation ou ailleurs. La troisième étape est la phase de l'élaboration du projet personnel de carrière. Cette démarche est importante pour le collaborateur dans la mesure où elle lui permet de tracer son avenir professionnel et ses objectifs en fonction de ses aptitudes et ses intérêts (GUERIN & WILS, 1992).

L'organisation peut aider le collaborateur à réussir cette démarche en mettant en œuvre de pratiques telles que les ateliers de carrière où il peut mieux comprendre ses aptitudes, ses sources de satisfaction et ses aspirations professionnelles (GUERIN & WILS, 1992). L'organisation peut également les aider en leur fournissant des informations sur les possibilités de développement, sa manière de gestion, les emplois en croissance, les exigences des emplois visés, les programmes de formation, etc.(GUERIN & WILS, 1992). L'organisation peut fournir toutes ces informations en se basant sur des guides, des journaux d'entreprise, par leurs supérieurs, les logiciels, etc. Une autre pratique, le « counselling de carrière » en allant plus loin que fournir des informations (GUERIN & WILS, 1992). Cette pratique vise à fournir des encadrements visant à orienter et à aider le collaborateur à prendre les bonnes décisions concernant sa carrière(GUERIN & WILS,

1992). Trois personnes peuvent assurer ce rôle : le supérieur hiérarchique, le conseiller professionnel de carrière et le mentor (GUERIN & WILS, 1992).

3.2.- Plan de développement de carrière

Il s'agit d'un plan formel qui tient compte les aspirations individuelles et les besoins organisationnels (GUERIN & WILS, 1992). L'enjeu peut être d'acquérir de compétences rares ou longues à acquérir, de polyvalence à construire ou de développer de nouveaux comportements en concordant les carrières individuelles et les besoins organisationnels (GUERIN & WILS, 1992). Dans ce cadre, deux approches doivent être envisagées : la première approche est participative, elle se base sur la conciliation entre les besoins individuels et les exigences organisationnelles (GUERIN & WILS, 1992). Cette approche peut être effectuée à l'aide des entretiens de carrière. La deuxième approche est de nature autoritaire qui se base sur la sélection des collaborateurs qualifiés à satisfaire les besoins organisationnels (GUERIN & WILS, 1992). Dans cette perspective, l'organisation peut se baser sur l'élaboration des plans de relève qui comprend quatre étapes. La première est l'identification des postes clés, la deuxième consiste à identifier les collaborateurs susceptibles à occuper ces postes, la troisième est l'élaboration des plans de relève par une revue des candidats et enfin la quatrième consiste à l'élaboration des plans de développements individuels (GUERIN & WILS, 1992).

3.3.- Développement de carrière

Selon (GUERIN & WILS, 1992), le plan de développement de carrière a pour de nombreux objectifs tels que l'acquisition de nouvelles compétences, développements de nouveaux comportements, réduction du stress de carrière, etc. Ces objectifs peuvent être atteints en modifiant les missions, les responsabilités, les rôles, les relations, les ressources, etc. Dans cette perspective, l'organisation cherche à garantir l'utilisation optimale de son potentiel humain, d'un développement continu des compétences et de mobiliser ses collaborateurs aux enjeux organisationnels (GUERIN & WILS, 1992). Dans une telle démarche, le supérieur hiérarchique à un rôle pédagogique important. Dans un contexte de faible croissance, (WILS & GUERIN, 1989) ont assisté sur le fait que la mobilité latérale peut être encouragée par des pratiques de rotation d'emplois ou d'affectations

temporaires qui permettent aux employés de développer de nouvelles compétences et d'acquérir une polyvalence, augmentant du même coup la flexibilité organisationnelle.

3.4.- Aide à la planification individuelle de carrière

Dans le cadre de la concrétisation du plan de carrière, le collaborateur s'engage dans un certain nombre de processus tels que l'intégration, le mouvement de carrière, réorientation, désengagement, etc. Ces processus peuvent être sources d'un certain nombre de problèmes tels que le stress, l'isolement, perte d'estime de soi,... qui vont diminuer les attentes positives du processus de développement de carrière (GUERIN & WILS, 1992). De ce fait, l'organisation doit mettre en place des programmes et des activités qui visent à aider le collaborateur à surmonter ces problèmes et maintenir ou améliorer la performance au travail (GUERIN & WILS, 1992). Parmi ces activités, les pratiques d'intégration incluant les programmes d'entraînement et visant à familiariser le nouveau collaborateur avec la culture de l'organisation. Pour (GUERIN & WILS, 1992), l'implication des collègues du travail, des collaborateurs les plus expérimentés et du supérieur hiérarchique est primordiale pour assurer cette pratique.

Selon (GUERIN & WILS, 1992), les pratiques d'aides aux collaborateurs transférés ou promus peuvent limiter les problèmes financiers et familiaux. L'assistance financière, recherche d'emploi pour le conjoint, localisation des écoles pour les enfants,... sont des exemples de pratiques qui peuvent être utiles. Le counselling de carrière spécialisé peut être utile pour les collaborateurs à haut potentiel impliqués dans des programmes de développement rapides afin de prévenir le burn out (GUERIN & WILS, 1992).

3.5.- Redéfinition du succès individuel de carrière

Généralement, chaque collaborateur s'engage dans un processus d'évaluation de sa propre carrière. A ce propos, il vérifie si la progression (ou le mouvement) a été conforme à son plan de carrière et si ses attentes sont satisfaites, il mesure le succès de sa carrière (GUERIN & WILS, 1992). Dans le cas où le résultat est négatif, il se décourage et sa performance au travail en souffre (GUERIN & WILS, 1992). L'organisation doit encourager ce

collaborateur à redéfinir sa notion de succès de carrière afin que ses attentes soient harmonisées aux possibilités actuelles de carrière. Selon (GUERIN & WILS, 1992), pour réussir cette démarche, il recommande d'implanter une culture organisationnelle qui consiste de passer de la culture de la promotion à la culture du succès psychologique, c'est-à-dire que le collaborateur vive pour la recherche du travail le mieux harmonisé à ses possibilités au lieu de vivre pour une progression hiérarchique ou salariale.

3.6.- Contrôle des carrières

Pour (GUERIN & WILS, 1992), l'organisation doit aussi veiller à contrôler la cohérence du développement réalisée en fonction du délai prévu à la réalisation, de l'équité entre les collaborateurs et les besoins organisationnels. Pour un tel contrôle, le suivi de carrière avec des entretiens pour faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés et les améliorations possibles (GUERIN & WILS, 1992). Ces entretiens permettent de détecter les écarts entre le « planifié » et « le réalisé », d'identifier les causes et de mettre en œuvre les améliorations nécessaires pour limiter ces écarts. Un contrôle des progressions individuelles est indispensable pour assurer un minimum d'équité entre les collaborateurs (GUERIN & WILS, 1992). Il faut vérifier la rationalité des progressions en fonction des systèmes d'évaluation, si tous les collaborateurs ont les mêmes chances de carrière et si les non bénéficiaires acceptent et connaissent les causes (GUERIN & WILS, 1992). Du côté de l'organisation, il faut vérifier si les progressions de carrières contribuent vraiment à la satisfaction des besoins organisationnels (GUERIN & WILS, 1992).

L'efficacité d'un système de gestion des carrières peut être évaluée en s'appuyant sur deux principaux indicateurs. Le premier est le degré d'attractivité de l'organisation représentée par les perspectives d'évolution et les engagements dans des relations d'emploi sur le long terme. Le deuxième est le taux de turnover surtout en ce qui concerne les départs à cause de plafonnements de carrière (GUERRERO, ROGER, & CERDIN, 2004).

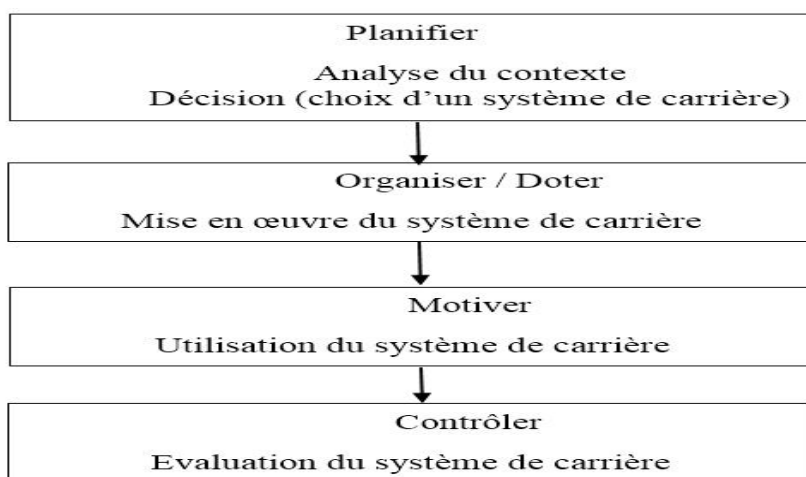
Comme tout système de GRH, la gestion des carrières repose sur des politiques, des acteurs et des dispositifs. « *Ces trois dimensions, lorsqu'elles sont explicitées, discutées et font l'objet d'un suivi attentif, forment un*

cadre plus ou moins cohérent qui traduit les intentions stratégiques de la direction générale »⁶⁷

4.- Gestion des activités de carrière

La gestion de l'implantation d'un système de gestion de carrière sert à réduire la résistance organisationnelle par l'accomplissement de certaines pratiques managériales, à savoir : la planification, l'organisation, la dotation, la motivation et le contrôle. Le schéma ci-dessous regroupe l'ensemble de ces pratiques dans un processus de gestion.

Schéma n° 14 : Processus d'implantation



Source :(WILS & GUERIN, 1989, p. 28)

Nous allons commenter ce schéma en nous basant sur la démonstration de (WILS & GUERIN, 1989). La première étape consiste à planifier en se basant sur deux tâches principales : analyser les changements afin de déterminer les besoins en matière de carrière et choisir les activités à mettre en œuvre pour construire le système de carrière. Il est important de signaler que les activités de carrières sont choisies en fonction du contexte. La deuxième étape caractérise la mise en œuvre des activités de carrière en s'appuyant sur une organisation rigoureuse et il s'agit aussi de doter d'une équipe possédant des compétences complémentaires dans ce domaine. La troisième étape vise à motiver les différents acteurs impliqués dans ce

⁶⁷GUERRERO, Sylvie ; CERDIN, Jean-Luc ; ROGER, Alain, Ibid., p 29.

système de carrière. Il s'agit de démontrer le succès du système et le communiquer à travers diverses tactiques telles que les témoignages des participants, présentation des résultats, séminaires et conférences, etc. Dans un dernier lieu, l'évaluation du processus est primordiale pour tester l'efficacité et l'efficience du système. Une mauvaise réalisation d'une ou des trois premières étapes peut conduire à des effets négatifs. Cette étape permet de repérer les dysfonctionnements du système de carrière. « *Les professionnels de ressources humaines ont donc tout intérêt à évaluer leurs programmes en utilisant une méthodologie rigoureuse* ». ⁶⁸

Section 3 : Analyse et Discussion des résultats

L'objet de cette section consiste à identifier les outils et les méthodes mis en œuvre par les responsables RH algériens permettant de réussir une adéquation entre l'offre et la demande de carrière.

Tableau n°38 : Définition des aspirations de carrière

Adoptez-vous une démarche permettant de définir les aspirations d'évolution professionnelle des collaborateurs ?

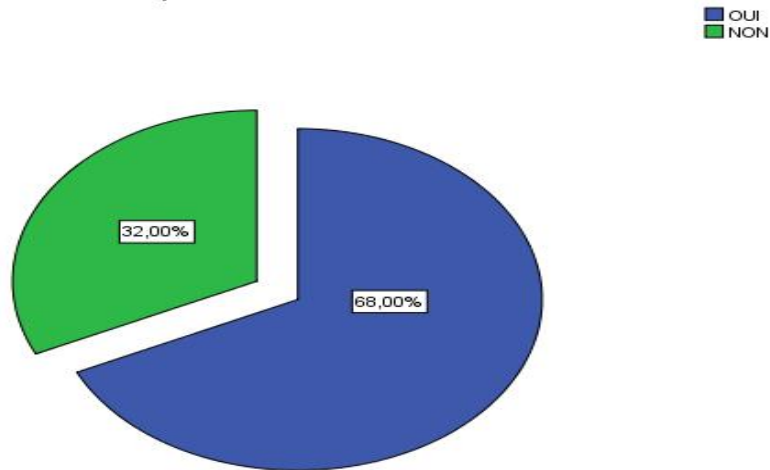
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	17	68,0	68,0	68,0
	NON	8	32,0	32,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

⁶⁸Ibid., p31.

Graphe n°25 : Définition des aspirations de carrière

Adoptez-vous une démarche permettant de définir les aspirations d'évolution professionnelle des collaborateurs ?



Source : Résultat d'enquête

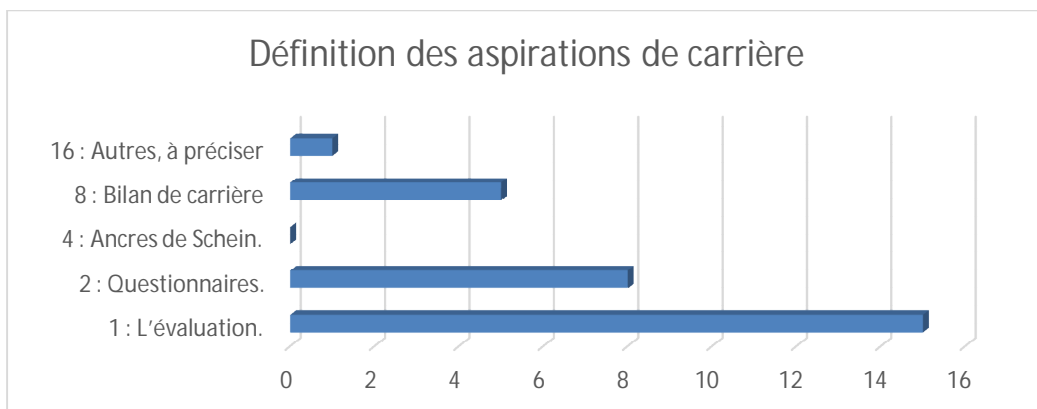
De nos jours, la définition des aspirations de carrière devient un enjeu pour les responsables RH. A cette question, 68% des responsables RH ont confirmé que cet enjeu est une préoccupation pour eux ainsi que pour leurs collaborateurs pour une co-gestion des carrières. Et malgré l'importance de ce sujet, 32% des responsables RH interrogés ignorent cette importance et considèrent que la carrière est l'affaire du collaborateur seul.

Tableau n°39 : Outils de définition des aspirations de carrières

1 : L'évaluation.	15
2 : Questionnaires.	8
4 : Ancres de Schein.	0
8 : Bilan de carrière	5
16 : Autres, à préciser	1

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°26 : Outils de définition des aspirations de carrières



Source : Résultat d'enquête

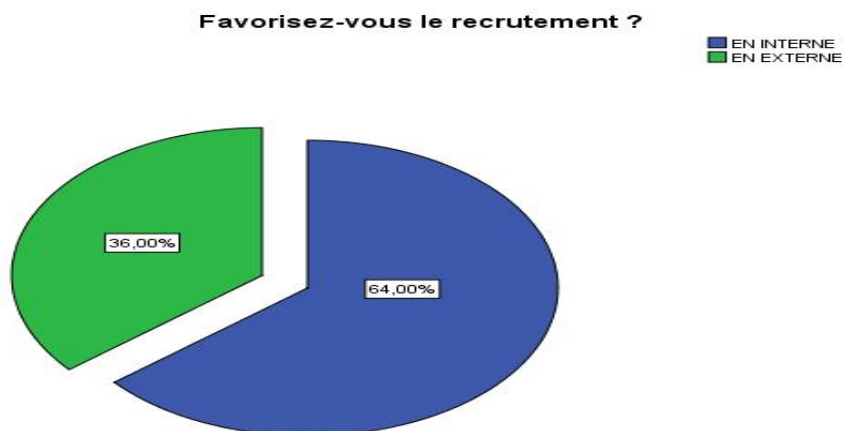
La majorité des responsables RH, qui ont déclaré qu'ils se préoccupent à la définition des aspirations de leurs collaborateurs en termes de carrière, utilisent comme outils l'évaluation et les questionnaires pour cette affaire, tandis que le bilan de carrière est moins utilisé. Un outil comme les ancrs de Schein est quasiment absent des pratiques RH dans les entreprises visitées.

Tableau n°40 : Modalités de recrutement

		Favorisez-vous le recrutement ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EN INTERNE	16	64,0	64,0	64,0
	EN EXTERNE	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°27 : Modalités de recrutement



Source : Résultat d'enquête

64% des responsables RH questionnés favorisent le marché du travail interne par des recrutements sous forme de promotions en premier lieu. Selon ces responsables RH, les mobilités horizontales ont pris de plus en plus de reconnaissance dans les entreprises algériennes. Cette réflexion pourra, sans doute, changer la perception du succès de carrière pour les nouvelles générations des collaborateurs.

Tableau n°41 : Les plans de relève

Existe-il des plans de relève au sein de votre entreprise ?

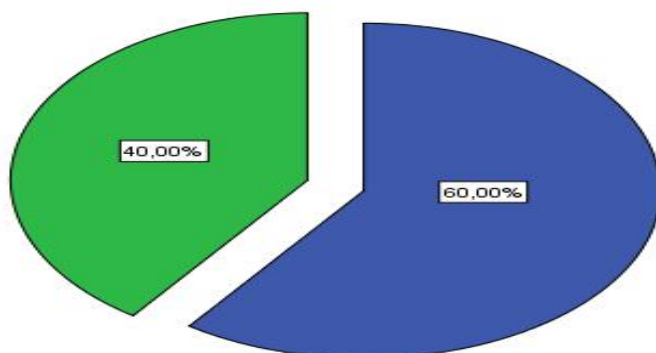
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	15	60,0	60,0	60,0
	NON	10	40,0	40,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°28 : Les plans de relèves

Existe-il des plans de relève au sein de votre entreprise ?

■ OUI
■ NON



Source : Résultat d'enquête

L'instabilité de l'environnement des entreprises, les exigences des collaborateurs de plus en plus croissantes en termes de style de vie, de rémunération, de perspectives de carrière, etc., obligent les responsables RH à maintenir l'efficacité de l'entreprise dans le cas où cette dernière perd un collaborateur performant par l'identification de son relèvé perceptible à l'intérieur de l'entreprise. Face à cet enjeu, 60% des responsables RH algériens considèrent que le plan de relèvé est un élément non négligeable. A l'opposé, 40% d'entre eux ont affirmé que ces plans sont sans importance du fait qu'ils trouvent toujours un remplaçant sans ces plans.

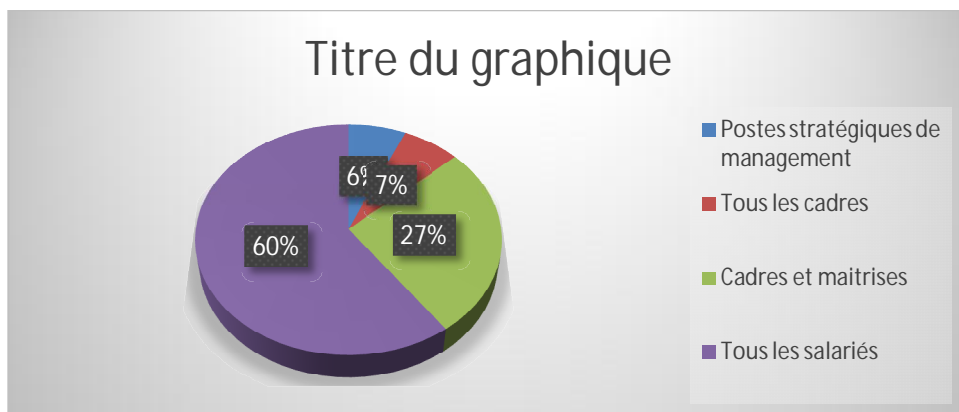
Tableau n°42 : catégorie concernée par les plans de relèvé

Si, OUI, pour quelle catégorie de salariés ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Postes stratégiques de management.	1	4,0	6,7	6,7
	Tous les cadres.	1	4,0	6,7	13,3
	Cadres et maîtrise.	4	16,0	26,7	40,0
	Tous les salariés.	9	36,0	60,0	100,0
	Total	15	60,0	100,0	
Manquante	Système manquant	10	40,0		
Total		25	100,0		

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°29 : catégorie concernée par les plans de relève



Source : Résultat d'enquête

60% des responsables RH questionnés ont déclaré qu'ils désignent des relèves susceptibles pour l'ensemble de leurs collaborateurs, 27% d'entre eux ont affirmé qu'ils définissent des plans de relève pour la catégorie des cadres et de maitrises, tandis que 13% ont confirmé que les plans de relèves sont consacrés pour les cadres et les postes stratégiques de management.

Tableau n°43 : Ancres de Schein

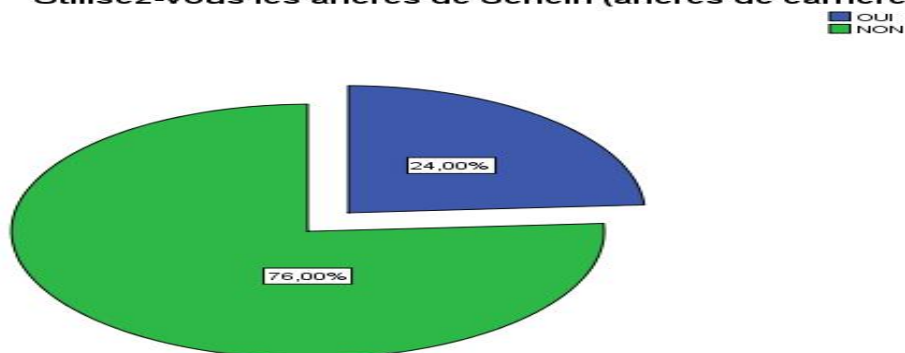
Utilisez-vous les ancres de Schein (ancres de carrière) ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	6	24,0	24,0
	NON	19	76,0	76,0
Total	25	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°30 : Ancres de Schein

Utilisez-vous les ancres de Schein (ancres de carrière) ?



Source : Résultat d'enquête

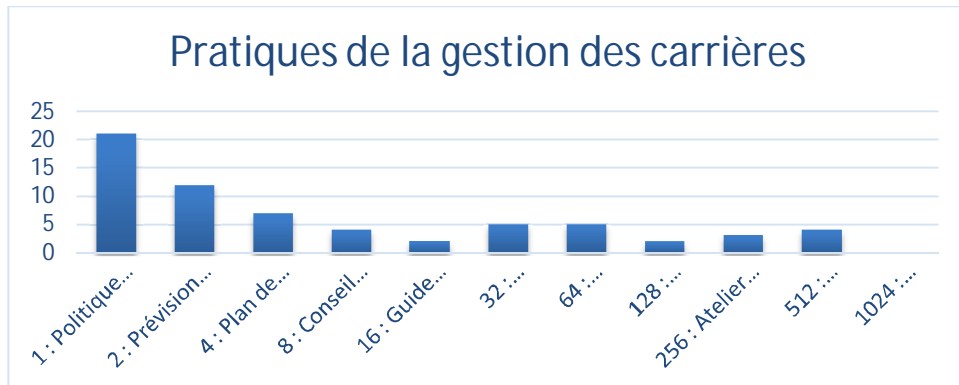
La majorité des responsables RH algériens interrogés (78% soit 19) ont déclaré qu'ils ne connaissent pas les ancres de Schein. 24% d'entre eux ont affirmé qu'ils les connaissent mais, en revanche ils ne savent pas comment mettre en œuvre cet outil de gestion des carrières.

Tableau n°44 : Pratiques de la gestion des carrières

1 : Politique de promotion interne	21
2 : Prévision des besoins	12
4 : Plan de carrière	7
8 : Conseil sur les problèmes de carrière	4
16 : Guide d'auto-évaluation	2
32 : Formation des gestionnaires de carrières	5
64 : Affichage de poste	5
128 : Pratique du mentoring	2
256 : Atelier de discussion sur les carrières	3
512 : Référentiel des métiers et des compétences	4
1024 : Autres, à préciser	0

Source : Résultat d'enquête

Graphe n°31 : Pratiques de la gestion des carrières



Source : Résultat d'enquête

Par cette question, nous voulons récapituler la perception des responsables RH envers les outils de la gestion des carrières employés dans les entreprises algériennes. La majorité des répondants (21) ont attesté l'utilisation des politiques de promotion. En second lieu, vient les prévisions des besoins en RH. Les responsables RH interrogés, sont d'accord que des pratiques telles que le mentoring, les guides d'auto-évaluation et les ateliers de discussion sur les carrières sont loin d'être utilisées en Algérie. D'après eux, les conseils sur les problèmes de carrière se font de façon non planifier.

CONCLUSION

Réussir l'adéquation entre l'offre et la demande de carrière est un défi majeur de la gestion des carrières en Algérie comme au niveau international. Il s'agit de mettre en adéquation les aspirations et les compétences des collaborateurs d'une part (demande de carrière) et les besoins organisationnels en RH de l'autre part (offre de carrière). A cette préoccupation RH majeure, les responsables RH ont pris conscience de mettre en œuvre des pratiques et des outils RH. Commençons par les outils permettant de définir les aspirations des collaborateurs en termes de carrière à l'issue de l'évaluation RH et à travers des questionnaires. Le marché de travail interne des entreprises algériennes est de plus en plus privilégié par les responsables RH, en revanche ce privilège se caractérise en grande partie par les promotions (mobilité verticale), tandis qu'il est important que les mobilités horizontales prennent leur place face aux nombres de promotions réduits et aux exigences

de plus en plus accrues des collaborateurs en terme de qualité de vie et de bien-être au travail. La culture des organigrammes bis (plans de relèves) fait ses premiers pas dans les entreprises algériennes. Les ancres de Schein sont parmi les méthodes absentes dans la gestion des carrières en Algérie. Il est fortement recommandé que les écoles de formation en RH consacrent des cours à cette importante méthode surtout avec l'émergence de la culture de l'expatriation chez les collaborateurs algériens d'une part et l'émergence des multinationale en Algérie de l'autre part.

Donc, après l'achèvement de cette étude nous pouvons constater que notre hypothèse qui consistait à tester l'aptitude du gestionnaire RH à optimiser entre l'offre d'emploi et la demande du point de vu de l'attente de carrière est relativement validée du fait que la fonction RH est de plus en plus occupée par des managers RH ce qui va permet son évolution à moyen et à long terme.

La taille réduite de notre échantillon et la courte durée de recherche restent toujours des limites à notre étude. Cela pourra nous offrir des possibilités de nouvelles recherches sur cette question dans le futur.

CHAPITRE 4 : GESTION DES CARRIERES ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Section 1 : Bien-être au travail

1.- Bien-être

Dans les dictionnaires, le bien-être est défini comme la « *disposition agréable du corps et de l'esprit ou sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques* »⁶⁹. Il intègre les deux dimensions physique et psychologique. Donc, il concerne la santé mentale et physique du collaborateur. Le bien-être peut être défini par la perception des collaborateurs de leur situation de travail. Cette perception est différente d'un collaborateur à un autre du fait qu'elle est influencée par des facteurs tels que l'âge, le genre, le niveau d'étude et de qualification, du physique, etc.(PERETTI, 2012). Le bien-être est défini également comme « *un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale* ».⁷⁰

1.1.- Déterminants du bien-être

Les déterminants du bien-être permettent aux dirigeants de le mesurer. Selon (PERETTI, 2012), le bien-être est recherchée par « *des mesures qui ont trait à :*

- *la sécurité du travail,*
- *la protection de la santé du travailleur au travail*
- *la charge psychosociale occasionnée par le travail*
- *l'ergonomie*
- *l'hygiène du travail*
- *l'embellissement des lieux de travail*
- *les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ayant une influence sur les six points précédents*

⁶⁹PERETTI, Jean-Marie, (2012), « Pour le bien-être décent », page web : RH info, <http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/pour-le-bien-etre-decent>

⁷⁰DUPUICH, Françoise, (2013), « Santé et travail : Quels défis pour le management », édition : L'Harmattan, Paris, p 219.

- *la protection des travailleurs contre la violence et les harcèlements au travail* ». ⁷¹

Ces points permettent d'apporter une première délimitation des domaines ayant une influence sur le bien-être au travail et permettent de faire un premier inventaire des actions qui permettent d'apporter un bien-être décent (PERETTI, 2012). Nous pouvons évaluer le niveau de bien-être grâce à des questionnaires sur des thèmes tels que la rétribution, le climat social et les conditions de travail, la communication, l'implication, les relations avec la hiérarchie, la politique de développement, de formation et de sécurisation des parcours professionnels, ainsi que l'appréciation du personnel et la performance (PERETTI, 2012). Ces questionnaires abordent ainsi les questions d'organisation du travail et de management, les choix organisationnels et managériaux influençant le bien-être des collaborateurs.

L'index of psychological well-being at work, outil proposé par Dagenais-Desmarais pour mesurer le bien-être au travail sous forme d'une échelle de mesure composée de cinq blocs, à savoir : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçues au travail et la volonté d'engagement au travail (DUPUICH, 2013).

2.- Le nouvel environnement professionnel

2.1.- Du compliqué prévisible au complexe incertain

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), l'incertitude et la contingence sont les deux principales caractéristiques du monde économique actuel. Cette complexité a généré une évolution des théories de l'organisation qui considèrent l'entreprise comme une entité en interaction avec un environnement, imposant un certain nombre de contraintes. Ce contexte économique, technologique et culturel a un impact important sur les formes de travail et les rôles des acteurs. Donc, les structures organisationnelles sont conditionnées par plusieurs facteurs internes et externes. Il est indispensable d'insister sur la façon de positionnement des acteurs face à cet environnement complexe et incertain, tout en affirmant leur autonomie et leur choix. « *La conception de l'organisation du XX^e siècle a ainsi évolué d'un système fermé,*

⁷¹PERETTI, Jean-Marie, Ibid.

relationnel, relativement prévisible vers une approche plus contingente et constructiviste dans laquelle il faut évoluer à travers un environnement complexe et incertain qui influe sur l'organisation du travail ». ⁷² Les évolutions rapides de l'environnement nécessitent une plus grande autonomie et réactivité des collaborateurs, « *il devient donc nécessaire de créer des environnements dans lesquels les personnes doivent davantage penser, plutôt que simplement obéir* ». ⁷³ L'incertitude constitue une cause importante du stress pour les collaborateurs et, en revanche, une opportunité potentielle de l'autonomie.

2.2.- L'intensification du travail

Au milieu du 20^e siècle, la préoccupation des entreprises était marquée par la recherche d'une meilleure utilisation des facteurs de production pour être performante et compétitive. Dans le contexte actuel, les évolutions technologiques et l'intensification du travail ont influencé les gains de productivité (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005). Ce contexte est marqué essentiellement par l'accroissement de l'intensité de la concurrence, les salariés recherchent de plus en plus de la performance et de l'excellence par un souci de réalisation de soi, explosion des informations, des risques financiers et juridiques de plus en plus élevés, ...(ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005).

2.3.- Précarisation et flexibilité

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), pour faire face au contexte économique actuel, l'entreprise est obligée d'accroître sa flexibilité en terme d'organisation du travail et des horaires (les CDD, le travail intérimaire, le travail à temps partiel, télétravail, sous-traitance ...), la recherche de la polyvalence des collaborateurs, etc.

⁷²ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José;VAUDOLOOP, Brigitte, (2005), Développer le bien-être au travail, Dunod, France, p 8.

⁷³Ibid., p9.

2.4.- Evolution des repères spatio-temporels et perte de contrôle

Nos jours sont marqués par une relation du salarié à son travail modifiée par des changements des repères temporels et spatiaux. « *La généralisation des nouvelles technologies bouleverse la relation au temps du salarié, ce qui n'est pas sans incidence sur son état psychologique, notamment son niveau de stress* ». ⁷⁴ La personne est devenue, à tout le temps, interrompue par des coups de téléphone, courriels, demandes urgentes, etc. qui perturbent son attention. Toutes ses préoccupations posent des problèmes de gestion du temps et génèrent du stress (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005). Concernant l'espace, ces évolutions ont affaibli « *l'habitat professionnel* » ⁷⁵ et le sentiment d'appartenance à l'organisation par le développement du télétravail et le travail à domicile.

2.5.- Du risque physique et moral au risque psychosocial

Pour (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), l'évolution des risques professionnels dans l'histoire est liée à la nature du travail et les problématiques propres aux salariés. L'amélioration des conditions de travail a commencé par la lutte contre les accidents de travail dans une économie purement industrielle. Le passage à une économie post-industrielle a généré, en plus de la pénibilité physique, d'autres sources de souffrance dues à la complexification du travail et de sa précarisation. Les sources principales du mal-être qui apparaissent dans cette période sont : « *fatigue mentale et épuisement psychique liés à la pression vers plus de performance et de productivité et au fonctionnement dans l'urgence ; dépressions et souffrances liées au risque de la perte d'emploi, à la surcharge de travail ou à la peur de ne pas être reconnu dans ses compétences, d'être sous-employé, au conflit de valeur, à l'absence de soutien de l'employeur ou des pairs* ». ⁷⁶

⁷⁴Ibid., p13.

⁷⁵Ibid., p13.

⁷⁶Ibid., p15.

3.- Les nouvelles aspirations des salariés

3.1.- Ambivalences des relations contractuelles

Actuellement, une question majeure se pose concernant la nature et les conditions d'engagement des collaborateurs aux projets de l'entreprise. A ce propos, les employeurs considèrent de plus en plus les collaborateurs comme principale richesse de l'entreprise avec une contrainte de masse salariale à contrôler. Dans ce contexte, les employeurs demandent plus d'autonomie et d'engagement aux collaborateurs face aux nouveaux enjeux, mais ils leurs consultent rarement sur les grands changements stratégiques qui affectent fortement leur travail (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005). Du côté du collaborateur, il aspire à de plus de rémunérations, plus d'avantages, plus d'autonomie, un travail plus stimulant, avec, bien évidemment, moins de pressions, moins de stress et une grande possibilité de conciliation vie privée / vie professionnelle(ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005).

3.2.- Des attentes variées

Les aspirations des collaborateurs se changent selon leur catégorie socio-professionnelle. Ces aspirations sont, essentiellement, influencées par le niveau socio-économique de la personne, la centralité du travail dans sa vie et ses qualités personnelles. Au-delà des rémunérations, (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005) insistent sur le fait que les collaborateurs aspirent, généralement, à :

- Une qualité de vie caractérisée par un environnement de travail agréable, de bonnes relations avec la hiérarchie, une certaine autonomie au travail, moins de stress et un travail intéressant.
- Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Des perspectives de carrière et une meilleure utilisation des compétences.

3.3.- Qualité de vie et bien-être au travail

Aujourd'hui, les conditions de travail représentent l'un des aspirations essentielles des collaborateurs. « *La prévalence accrue du risque psychosocial, lié au nouvel environnement et les conditions d'exercice du travail demandent une attention particulière au fur et à mesure que les entreprises se rendent compte de son importance pour le bien-être de leurs salariés* ». ⁷⁷

Cette préoccupation pousse les entreprises à mettre en place des structures de prévention et de soutien en offrant un cadre plus protecteur, aux collaborateurs, pour le bien-être au travail. « *Les aspirations à une qualité de vie meilleure au travail se traduisent par la mise à disposition d'un large ensemble de services qui facilitent la vie des salariés, les déchargent de tâches qui sont source de stress en leur faisant gagner du temps* ». ⁷⁸

4.- Pourquoi l'entreprise se préoccuperait-elle du bien-être de ses salariés ?

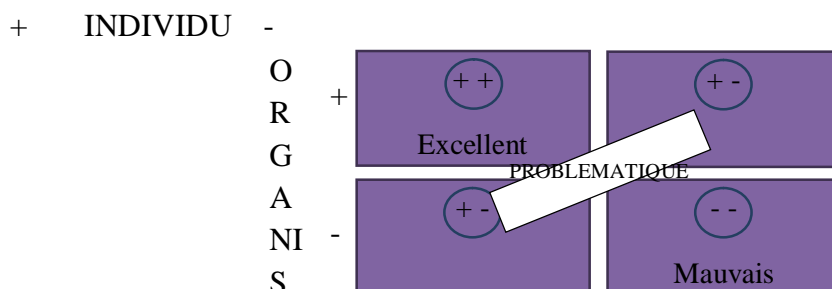
Dans une approche de gestion traditionnelle, la réussite du travail est définie par une efficacité mesurée par un taux de rendement élevé avec des taux d'absentéisme et de turn-over faibles (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007). Pour l'école humaniste, la satisfaction des besoins individuels est placée avant toute autre préoccupation. Les dirigeants de la pensée moderne s'intéressent plus à la conciliation entre les besoins organisationnels et ceux des individus pour atteindre l'efficacité de l'entreprise, du fait que les deux parties ont des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme(DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007). La santé du milieu de travail est considérée comme un objectif à long terme pour les deux. Le concept de la santé du milieu de travail englobe le bien être de l'individu et celui de l'organisation (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007).

⁷⁷Ibid., p29.

⁷⁸Ibid., p29.

Le schéma ci-dessous illustre cette relation :

Schéma n° 14 :La santé du milieu de travail



Source : (DOLAN , GOSELIN , & CARRIERE, 2007, p. 299)

Il est recommandé pour l'entreprise, pour valoriser sa marque employeur, de veiller au bien-être de ses collaborateurs. Le terme « bien-être » commence à apparaître parmi les pratiques RH avec des chargés de missions ou des responsables du bien-être au travail (PERETTI, 2012). « *En cette période de temps troublés, il n'est pas superflu de s'intéresser à la question de la santé des personnes dans l'entreprise tant il est important de préserver un capital dont l'importance s'accroît avec le vieillissement progressif des effectifs dans nos entreprises* »⁷⁹. Donc, pour (BESSEYRE DES HORTS , 2015), il est fortement recommandé à l'entreprise de reconnaître la dimension de ce précieux capital, constitué par la qualité de la santé des collaborateurs, par des efforts sérieux au plan collectif et individuel afin de le préserver. Cette préoccupation représente un enjeu stratégique pour les entreprises et les DRH en particulier. Dans cette perspective, il est conseillé aux DRH d'aborder cette question de façon plus globale en intégrant d'autres domaines importants tels que l'organisation du travail et les modes de management qui ne sont pas sans conséquences sur la santé des collaborateurs (BESSEYRE DES HORTS , 2015).

⁷⁹**BESSEYRE DES HORTS, Charles Henri, (2015), « Capital Santé », page web : RH info, <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/capital-sante>**

Trop de stress, pas assez de reconnaissance, manque de dialogue... quatre salariés sur dix sont insatisfaits de leur niveau de bien-être. Pourtant, certaines entreprises rivalisent d'inventivité pour que leurs collaborateurs travaillent dans de bonnes conditions (CLOSIER, 2015). D'après son enquête, (CLOSIER, 2015) a affirmé que pour travailler efficacement, il faut se sentir bien dans son environnement de travail. Pourtant, nombreux sont les salariés qui ont l'impression que leur entreprise ne fait rien pour favoriser leur bien-être : ils sont 2 sur 3 à dénoncer l'absence de toute démarche de la part de leur patron. Au final, 4 salariés sur 10 ne sont pas satisfaits et souffrent d'insomnie, de stress, etc.

La qualité de vie au travail est devenue un sujet central pour les DRH et les managers. Elle est étroitement liée aux processus RH déployés en entreprise et de ce fait nécessite une attention particulière (MOULKAF, 2015). A l'occasion de la 12ème édition de la semaine pour la qualité de vie au travail du réseau Anact-Aract qui s'est déroulée du 15 au 19 juin 2015, de nombreux professionnels RH ont participé pour réfléchir aux pratiques des entreprises sur ce sujet (MOULKAF, 2015). Les résultats d'un sondage, effectué à l'occasion, ont montré que la Qualité de Vie au Travail apparaît en 3ème position dans le top 6 des missions du DRH de 2020 (MOULKAF, 2015). Cette démarche implique de nombreux acteurs et processus au sein de l'entreprise.

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), le bien-être des collaborateurs se met au centre des préoccupations de la politique RH pour trois raisons : responsabilité, nécessité et rentabilité.

4.1.- Parce que c'est responsable : recréer du lien social

Pour (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), le développement à long terme nécessite le respect de l'environnement, l'équité sociale et la rentabilité économique. L'entreprise est amenée, pour l'aspect humain, à adopter une démarche participative, tout en respectant les intérêts et les attentes de ses collaborateurs avec une perspective d'une entreprise « citoyenne » qui prend en considération sa responsabilité sociétale et environnementale.

Le bien-être des collaborateurs peut constituer un accélérateur pour une relation qui favorise l'engagement, la confiance et le développement réciproques, par la mise en œuvre de plusieurs réflexions dans le cadre de la GRH. Les collaborateurs ont des aspirations implicites en termes de développement de leur employabilité et si elles ne sont pas satisfaites, elles peuvent être sources de désengagement. L'entreprise a un certain nombre de responsabilités morales vers ses collaborateurs telles que le développement de leurs compétences et leur employabilité avec un soutien pour qu'ils deviennent acteurs de leur carrière (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005).

4.2.- Parce que c'est nécessaire : la norme ISO 26000

Dans le cadre des certifications ISO, La responsabilité sociétale des entreprises est représentée par la norme ISO 26000 publiée depuis le premier novembre 2010. C'est un outil de progrès permanent et participatif, pour l'organisation, dans une logique de responsabilité sociétale en respectant son environnement externe et ses collaborateurs tout en assurant son bien-être économique. Cette norme présente des lignes directrices pour toute organisation cherchant à prendre en charge la responsabilité des impacts de ses décisions, mais elle ne peut donner lieu à une certification (IGALENS & TAHRI, 2011).

4.2.1.- Architecture de la norme ISO 26000

Nous allons présenter l'architecture de la norme ISO 26000 à travers le tableau ci-dessous :

Tableau n°45 : Architecture de la norme ISO 26000

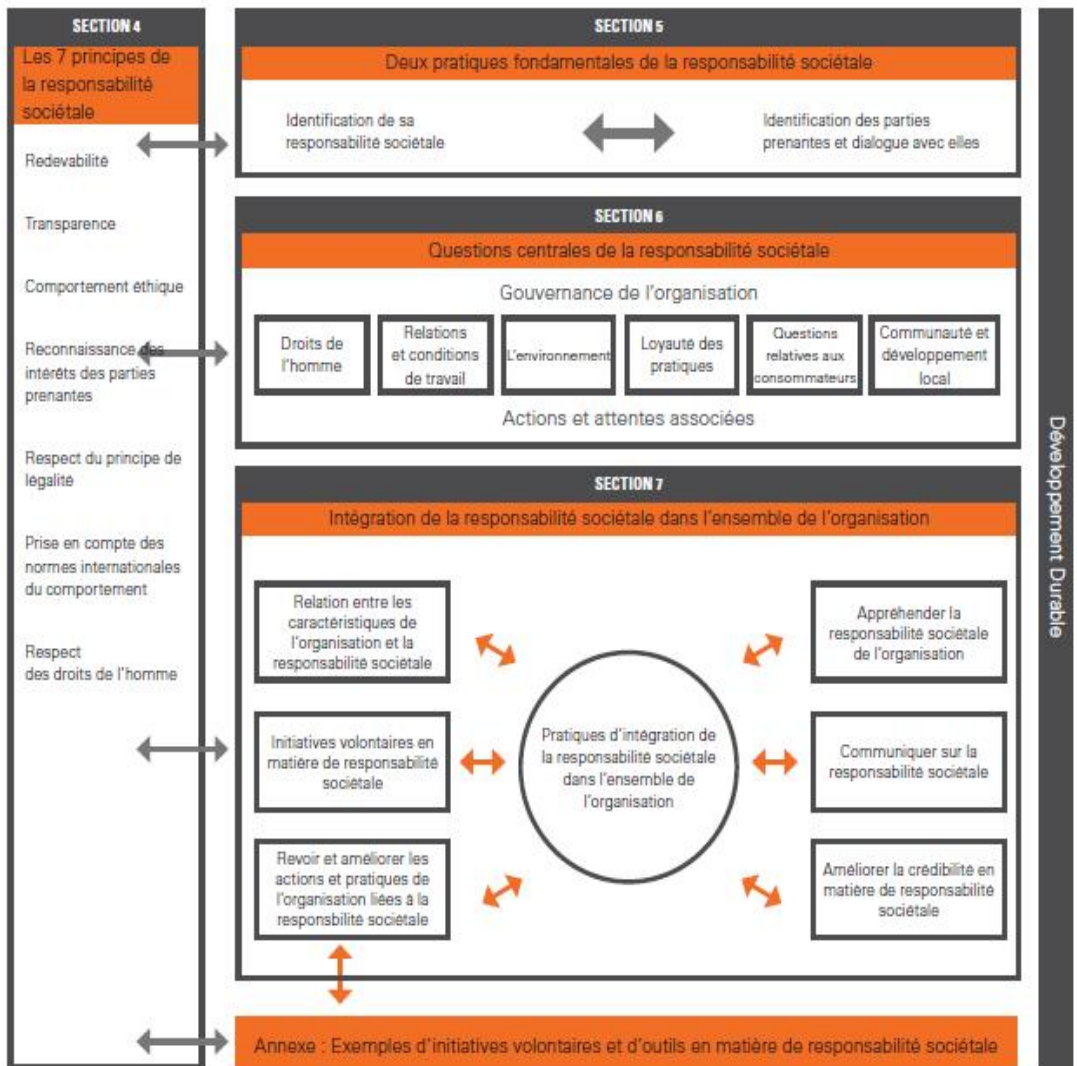
Titre de l'article	Numéro de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser ISO 26000.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application d'ISO 26000, destinées aux petites/moyennes organisations.
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	Annexe A	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans ISO 26000.
Bibliographie		Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps d'ISO 26000.

Source : (ISO, 2010, p. 5)

4.2.2.- Contenu de la norme ISO 26000

Le schéma ci-dessous représente les lignes directrices de la norme iso 26000.

Schéma n°15 : Contenu de la norme ISO 26000



Source : (BOWENS , 2011, p. 6)

4.2.3.- ISO 26000 et GRH

4.2.3.1.-Normes internationales de comportement

L'organisation doit respecter les normes internationales de comportement universellement reconnues. Dans cette perspective, les principales normes qui ont un lien fort avec la norme iso 26000 dans le cadre de la GRH font référence aux traités des Nations Unies relatifs aux droits de l'Homme et aux conventions de l'Organisation Internationales du Travail. Pour cette dernière, les huit conventions fondamentales sont : interdiction du travail des enfants et du travail forcé, santé et sécurité, égalité et non-discrimination, liberté syndicale et de négociation dans l'entreprise (CLEVEOR, 2011).

4.2.3.2.- Relations et conditions de travail

Le dialogue social est un élément central de la Responsabilité Sociétale, il organise la relation avec une partie prenante cruciale, les collaborateurs. L'organisation doit également entreprendre des actions visant à la protection et à l'intégration des collaborateurs. Cette norme encourage les organisations à développer, entretenir et appliquer des pratiques socialement acceptables sur le lieu de travail et exige des engagements de conformité légale. Les codes de conduite sur les conditions de vie sur les lieux de travail établissent des normes de performance au travail (CLEVEOR, 2011).

4.2.4.- Lien entre les sept lignes directrices de la norme ISO 26000 et la GRH

4.2.4.1.-Gouvernance

Par la gouvernance, la norme ISO 26000 vise les structures et les processus de gouvernance comme aspect formel ainsi que l'aspect informel représenté par, à titre d'exemple, les valeurs et la culture de l'organisation. Dans cette perspective, il est conseillé de mettre en œuvre des pratiques RH visant à conseiller les dirigeants à mettre en place des actions favorisant la création d'un environnement propice, l'utilisation d'incitations en rapport avec la performance de l'organisation et d'assurer des chances égales aux minorités(LANGELIER, 2016).

4.2.4.2.- Droits de l'Homme

Sous cette ligne directrice nous avons les droits civils et politiques, les droits économiques, sociaux et culturels. Il est recommandé aux entreprises d'identifier, de prévenir et de traiter les impacts de leurs activités sur les droits de l'Homme. Les professionnels RH sont amenés à instrumenter cette politique en entreprise, à traiter de façon équitable les groupes ou les personnes lors de conflits et d'assurer la non-discrimination (LANGELIER, 2016).

4.2.4.3.-Relations et conditions de travail

Selon (LANGELIER, 2016), cette préoccupation se situe au cœur des pratiques RH, les cinq principaux domaines d'action associés à cette question sont :

- emploi et relations employeur/ collaborateur ;
- conditions de travail et protection sociale ;
- dialogue social ;
- santé et sécurité du travail ;
- développement du capital humain.

4.2.4.4.-Environnement

La protection de l'environnement fait appel à des compétences spécifiques. Le professionnel RH peut contribuer par l'élaboration d'un plan d'urgence pour des accidents pouvant impliquer les collaborateurs, leurs familles ou d'autres parties prenantes de l'organisation (LANGELIER, 2016).

4.2.4.5.-Loyauté des pratiques

A ce propos, le professionnel RH est amené à aider son organisation dans la lutte contre la corruption auprès des collaborateurs en contribuant à leur éducation en matière de conflit d'intérêts (LANGELIER, 2016).

4.2.4.6.-Questions relatives aux consommateurs

Le professionnel RH peut appliquer son expérience en santé et sécurité pour s'assurer que l'entreprise étend cette préoccupation à ses consommateurs. Il peut voir aussi à ce que soit étendue aux consommateurs la protection des données et de la vie privée des collaborateurs (LANGELIER, 2016).

4.2.4.7.-Communautés et développement local

Les compétences du professionnel RH en tant que communicateur et négociateur lui permettront de jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement des communautés locales qui sont en rapport avec l'entreprise. Il peut encourager les collaborateurs dans leur démarche de bénévolat. Il peut être appelé à participer à des programmes visant à supprimer l'analphabétisme ou à développer des compétences au sein des populations locales (LANGELIER, 2016).

4.3.- Parce que c'est rentable : optimiser le capital humain de l'organisation

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), le bien-être des collaborateurs est un facteur important pour la rentabilité économique de l'entreprise. Sa préservation contribue à de nombreux résultats qualitatifs tels que l'amélioration du climat social, abaissement des conflits, fidélisation des salariés, la maîtrise de la rotation des effectifs, en particulier les compétences clés, et la valorisation de la marque employeur. Au niveau qualitatif, de nombreuses études ont affirmé que le collaborateur qui souffre a un mauvais rendement. *« Avec la préservation du capital humain de la société, l'entreprise entre ainsi dans un schéma vertueux qui lui permet de créer certaines conditions pour réaliser ses objectifs économiques, tout en répondant à ses obligations vis-à-vis de ses salariés ».*⁸⁰

⁸⁰ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José;VAUDOLOOP, Brigitte, Ibid., p36.

5.- Les principales difficultés rencontrées par les salariés au travail

5.1.- Le stress au travail

« Les entreprises courent après la performance et cette performance à un prix. Ce prix est payé par les salariés qui finissent par subir le mal-être au travail ». ⁸¹

Le concept du stress au travail renvoie aux difficultés, au mal-être et à la souffrance au travail. « Une réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement ». ⁸² Le stress peut être défini aussi comme étant « un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources de l'individu » ⁸³ dont il perçoit cette situation comme un défi ou une menace.

Le stress au travail est le résultat de la discordance entre les attentes d'un collaborateur et la réalité de son environnement de travail (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007). Le stress professionnel est la réaction de l'individu face à une menace au travail ou une inadéquation entre les capacités d'un collaborateur et son milieu de travail (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007). Les dirigeants s'intéressent, de plus en plus, au stress du fait que l'entreprise apparait, de plus en plus, comme un lieu de contrainte et de souffrance. Le stress est défini comme « une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée comme débordant les ressources d'un individu et pouvant mettre en danger son bien-être ». ⁸⁴

Le stress se définit comme étant l'agression d'un environnement subie par un individu en lien avec son mental et son système nerveux (DUPUICH, 2013).

⁸¹YANAT, Zahir; CHERKAOUI, Widad,(2012), « Epuisement professionnel et stress. Etude exploratoire en milieu hospitalier : cas des infirmiers au Maroc », 14^e université de printemps de l'audit social, Oran, Algérie, p223.

⁸²ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José;VAUDOLOOP, Brigitte, Ibid., p42.

⁸³Ibid., p43.

⁸⁴YANAT, Zahir; CHERKAOUI, Widad,Ibid., p224.

5.1.1.- Facteurs de stress

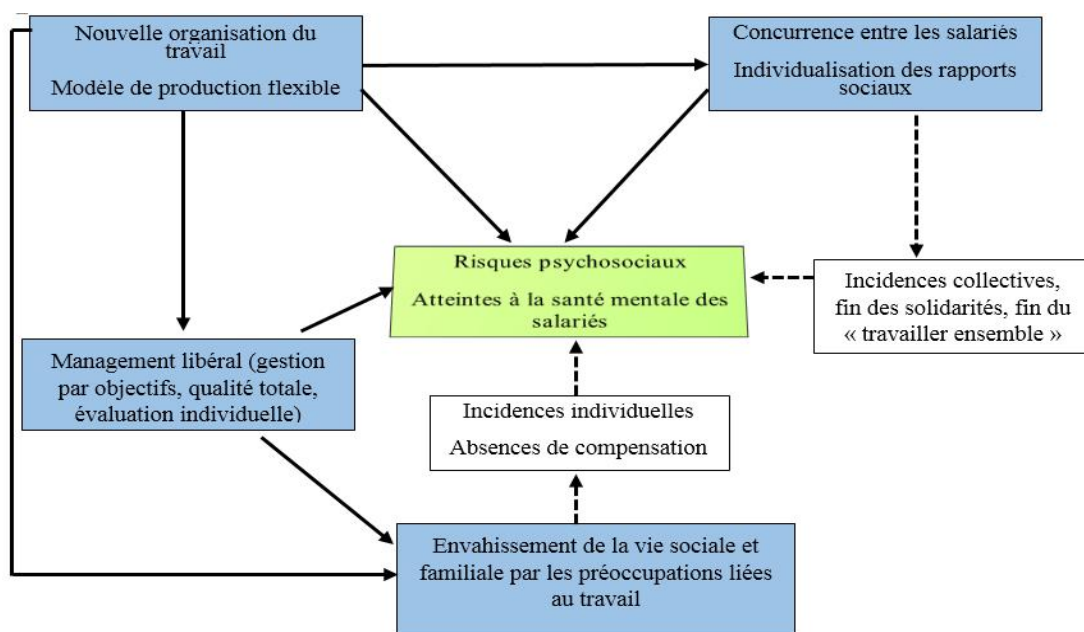
Au contraire du stress psychique lié aux nouveaux modes de production et d'organisation, le stress lié à l'environnement a connu de plusieurs progrès pour maîtriser ses risques. Cartwright et Cooper⁸⁵, dans une publication intitulée « *Managing workplace stress* » en 1996, ont distingué six catégories de facteurs de stress liés au travail :

- Facteurs liés à l'environnement physique du travail comme le bruit, les températures inadaptées, mauvais aménagements des locaux de travail, manque de temps, l'exposition aux risques et accidents.
- Facteurs liés au rôle dans l'organisation, dont le travail se caractérise par un manque de clarté, contradictions au rôle, conflits de pouvoir, surcharges de travail, etc.
- Facteurs liés aux relations professionnelles, tels que le manque de communication avec la hiérarchie et les collègues, manque de soutien social, management non participatif, etc.
- Facteurs liés au développement de la carrière caractérisés par une insécurité d'emploi, sentiments de plafonnement de carrière et non reconnaissance au travail.
- Facteurs liés au climat social, caractérisés par une mauvaise ambiance au travail.
- Facteurs liés à l'équilibre vie privé / vie professionnelle qui peuvent engendrer des problèmes familiaux et des crises de la vie.

Nous présenterons ci-après un schéma illustrant les principales causes de stress :

⁸⁵Cité par ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José; VAUDOLOOP, Brigitte, Ibid.

Schéma n° 16 : la fabrication de la souffrance au travail



Source : (DUPUICH, 2013, p. 23)

5.1.2.- Conséquences du stress

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), le collaborateur répond aux situations de stress par une multitude de réactions sur le plan physiologique et émotionnel, psychologique et comportementale. Au niveau physiologique le stress peut être à l'origine de plusieurs maladies telles que les maux de tête, les douleurs musculaires, les troubles de sommeil et d'appétit, les maladies de peau et les maladies cardio-vasculaires. Au niveau émotionnel, le stress peut engendrer des crises de larmes, des angoisses, de la nervosité et de la tristesse.

Au niveau psychologique, le stress peut être la cause de manque de confiance en soi, de démotivation, manque de concentration, etc. Au niveau comportemental, le stress peut engendrer l'agressivité, un isolement social, consommation accrue d'alcool, de tabac, etc.(ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005).

5.1.3.- Prévention et gestion du stress

Une importante partie des actifs voient le travail comme une source d'angoisse et de souffrance dont le stress et l'anxiété sont les premières entraves de l'équilibre entre les vies professionnelles et personnelles (LOMBART, 2010).

L'impact des relations humaines sur la performance et le bien-être est important du fait qu'elles sont les causes de nombreux dysfonctionnements (LOMBART, 2010). De ce fait, il est recommandé pour les dirigeants de faire comprendre leurs visions et leurs stratégies à l'ensemble des collaborateurs pour qu'elles soient mieux acceptées. Pour (LOMBART, 2010), il s'agit de créer une confiance entre les collaborateurs et les équipes dirigeantes pour une entreprise où il fait bon travailler. « *Dans une entreprise où il fait bon travailler, les salariés doivent avoir réellement confiance dans leur encadrement, être fiers du travail qu'ils accomplissent et de l'entreprise dans laquelle ils vivent et évoluent* »⁸⁶.

Selon (LOMBART, 2010), la qualité des relations internes dans les grandes entreprises aux Etats-Unis fait baisser le taux de turnover et d'absentéismes.

Pour le bien-être de ses collaborateurs, ces grandes entreprises suivent une stratégie qui repose sur le « Work-life balance » dont les collaborateurs sont invités à définir des objectifs personnels en même temps que les objectifs organisationnels sont définis (LOMBART, 2010). Ces objectifs personnels seront réalisés à l'aide des managers.

Pour le bien-être de leurs collaborateurs, ces entreprises ont pensé au principe de la flexibilité des horaires, des ambiances plus lumineuses, des postes de

⁸⁶LOMBART, Gaël,(octobre 2010), « Le bien-être au travail, une valeur capitale », Marketing Magazine, n° 143, France, p 8.

travail plus ergonomiques, à diminuer la sédentarité et de mener une réflexion sur les garderies d'enfants (LOMBART, 2010).

La lutte contre le stress est moins rentable que promouvoir le bien-être au travail qui peut différencier la marque employeur de l'entreprise (DUPUICH, 2013).

Le bien-être au travail est un construit incluant des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences dans la vie en générale et des expériences relatives au travail (DUPUICH, 2013).

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), la prévention du stress a pour objectif de diminuer les causes de stress.

Au niveau organisationnel, cette préoccupation passe par trois étapes :

- La première étape vise à réduire l'impact de certains facteurs par l'amélioration de l'environnement du travail, ses contraintes et les relations au travail.
- La deuxième étape consiste à modifier la manière dont les collaborateurs réagissent face au stress afin de limiter les conséquences. Cette étape consiste à réaliser des programmes individuels pour identifier les causes du stress et pour former ces collaborateurs aux techniques pour faire face au stress.
- La troisième étape concerne les collaborateurs affectés par le stress en les proposant du soutien et des conseils psychologiques.

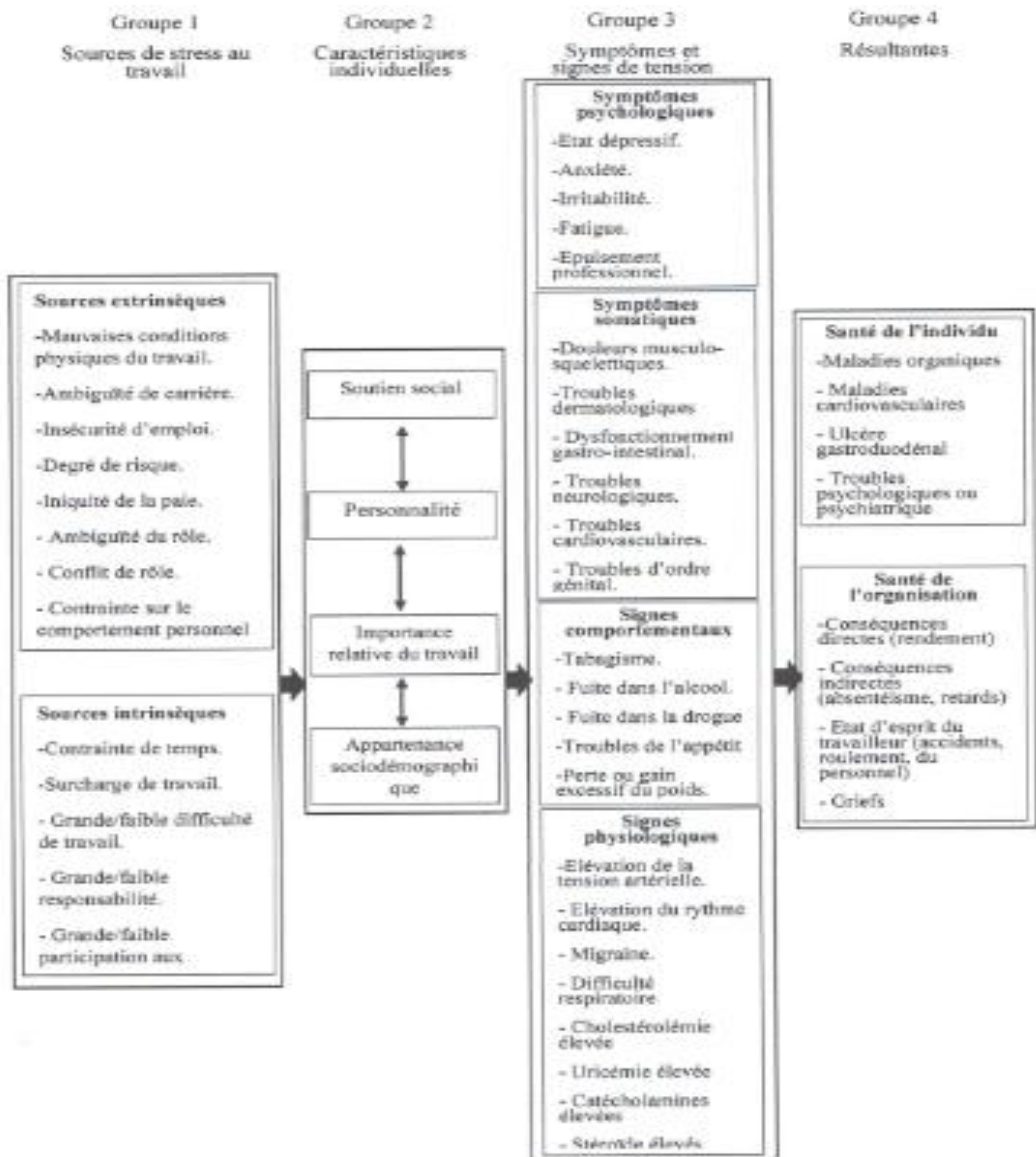
*« La mise en place de programmes de gestion préventive du stress inclut typiquement quatre étapes : le diagnostic du stress dans l'organisation, la planification des moyens de prévention, l'action au niveau de l'organisation puis au niveau de l'individu. Elle demande une cohérence dans les principes d'organisation du travail, les ressources de l'organisation et la communication mise en œuvre ».*⁸⁷

⁸⁷ ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José; VAUDOLOOP, Brigitte, Ibid., p 47.

5.1.4.- Le modèle multidisciplinaire : le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault

Selon (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007), le modèle cognitif et conditionnel, proposé par Dolan et Arsenault, est un modèle permettant de faire un diagnostic afin d'orienter les interventions et dont l'objectif est de diminuer les conséquences négatives du stress. Ce modèle représente une forte base pour déterminer les sources de stress, ses conséquences sur l'individu et l'organisation et enfin, de trouver la cause pour laquelle les conséquences se diffèrent d'un individu à un autre. Ce modèle peut être représenté par le schéma ci-après :

Schéma n°16 : le modèle cognitif et conditionnel du stress au travail.



Source : (DOLAN , GOSSELIN , & CARRIERE, 2007, p. 299)

Ce modèle comporte quatre groupes de variables. Celles du groupe 1 représentent les conditions particulières de travail et de l'environnement. Les caractéristiques individuelles, représentées par le groupe 2, ont un impact sur l'accroissement ou la réduction des variables du groupe 1. Les interactions entre les deux derniers groupes de variables sont à l'origine des diverses

conséquences représentées dans le groupe 3. Les variables du groupe 4 représentent les conséquences sur les individus et l'organisation à long terme.

5.2.- Fatigue et décompensation

Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), la fatigue chronique liée au travail a des causes physiologiques et d'autres subjectives. Les causes physiologiques sont caractérisées généralement par du mal au dos, courbatures, maux de tête, etc. Quant aux causes subjectives, elles sont caractérisées par des sentiments de découragement, d'impuissance et de renoncement. *« S'il est vrai que la satisfaction des aspirations, des motivations et des désirs du travailleur participe de son bien-être au travail, l'adaptation au travail correspond donc, au niveau de l'économie physique des individus, à une conciliation entre les désirs de la personne et la réalité des tâches à effectuer ».*⁸⁸

5.3.- Epuisement professionnelle et dépression

Epuisement professionnel, ou burn-out, est une conséquence d'une longue période de stress mal gérée. Il se manifeste par *« un épuisement physique, mental, émotionnel ; un désintérêt profond pour le contenu de son activité, voire la dépréciation de ses propres résultats ».*⁸⁹ Selon (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005), l'épuisement professionnel peut être à l'origine de trois causes : des rôles mal définis, les conflits de rôle et les surplus de travail. Ce phénomène se caractérise par trois caractéristiques principales : un sentiment d'épuisement émotionnel, une forte dépersonnalisation et un sentiment de détérioration de l'accomplissement personnel au travail.

C'est un concept assez nouveau développé aux Etats-Unis. Selon (YANAT & CHERKAOUI, 2012), l'épuisement professionnel est défini comme un stress non surmonté qui produit chez l'individu des troubles psychologiques profonds et engendre des comportements contribuant aux dysfonctionnements organisationnels tels que le mauvais service client, l'absentéisme, atomisation de l'équipe de travail, etc.

⁸⁸ ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick; GAVA, Marie-José; VAUDOLOOP, Brigitte, Ibid., p 48.

⁸⁹ Ibid., p 49.

L'épuisement professionnel est accusé d'engendrer un état de fatigue extrême, où la personne perd ses moyens physiques ou/et morales, dû à des contraintes émotionnelles et interpersonnelles au travail (YANAT & CHERKAOUI, 2012). « *C'est un syndrome d'épuisement physique, émotionnel et mental, qui implique le développement d'images négatives de soi-même et des attitudes défavorables envers le travail* ». ⁹⁰ (YANAT & CHERKAOUI, 2012) ont proposé une définition générale de l'épuisement professionnel en se basant sur trois dimensions : le sentiment d'assèchement émotionnel caractérisant un désintérêt pour le travail et la fatigue. La dépersonnalisation qui désigne l'insensibilité à l'environnement, la rupture par rapport aux collègues, aux clients, le désengagement, le repli sur soi, une attitude négative par rapport aux autres. Le sentiment de non accomplissement personnel qui exprime l'insatisfaction, le sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son environnement.

Il est important de distinguer entre l'épuisement professionnel et la dépression. Quant à la dépression, elle peut avoir diverses origines, au contraire de l'épuisement professionnel lié au travail (YANAT & CHERKAOUI, 2012).

D'autres difficultés sont rencontrées par les collaborateurs tels que les troubles du sommeil en lien avec le travail, les substances psychoactives en milieu professionnel, harcèlement, conflit, agressivité, violence au travail, les troubles musculo-squelettiques, etc. (ANGEL, AMAR, GAVA, & VAUDOLOOP, 2005).

Finissons cette section par une citation de (PERETTI, 2012) : « *Les organisations prennent conscience de l'importance d'avoir des politiques et des pratiques pour offrir un bien-être décent approprié à leur activité, leur pyramide des âges, la qualification de leurs travailleurs, aux changements technologiques et aux transformations de l'organisation* ». ⁹¹

⁹⁰YANAT, Zahir; CHERKAOUI, Widad, Ibid., p226.

⁹¹PERETTI, Jean-Marie, (2012), Ibid.

Section 2 : carrière et bien-être au travail

1.- Conséquences des blocages de carrière

*« L'insatisfaction du personnel au sein de l'entreprise est l'élément nodal à partir duquel le salarié s'inscrit dans une interminable recherche de conditions meilleures ».*⁹²

La plupart des collaborateurs prennent en compte les avantages intangibles dans leurs orientations professionnelles, les possibilités de développement de carrière font partie (Deltek, 2015). Donc, la stagnation de carrière et le manque d'opportunités constituent une des principales raisons pour lesquelles les employés peuvent quitter l'entreprise. Pour faire face, de grandes entreprises s'engagent à investir dans le développement de carrière de leurs équipes par des universités internes et des programmes de développement professionnel en continu pour favoriser leur bien-être (Deltek, 2015). Selon (TREMBLAY & ROGER, 1999), de nombreux chercheurs ont démontré qu'un blocage dans l'évolution de carrière peut engendrer l'insatisfaction chez les collaborateurs ainsi que des problèmes de productivité et d'engagement. Donc, ce blocage peut réduire l'effort au travail, les aspirations pour l'avancement, la satisfaction extrinsèque et intrinsèque, le degré d'engagement et il peut accroître le taux d'absentéisme. De ce fait, selon (ROGER & TREMBLAY, 1998), le plateau de carrière est considéré comme une source d'inquiétude pour les collaborateurs et une préoccupation pour les organisations qui cherchent à limiter les dysfonctionnements du fait qu'il peut amener à une baisse de satisfaction liée à la perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance. Le plafonnement est associé à des conséquences telles que le stress et le désengagement qui risquent de générer des effets négatifs sur sa santé mentale et physique, son bien-être.

2.- Solutions proposées par des pratiques de gestion de carrières

Les pratiques et le mode de gestion des RH apparaissent comme arguments forts pour fidéliser les collaborateurs. A ce propos, l'évolution de carrière des

⁹² KHIAT, Assya ; OUYAHIA, Zoubida, (2012), « Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne », 14^e université de printemps de l'audit social, Oran, Algérie, p207.

collaborateurs à un impact important sur leur fidélisation (KHIAT & OUYAHIA, 2012).

Bien qu'un collaborateur soit moins bien rémunéré que s'il travaille dans une grande entreprise d'envergure mondiale, mais avec des relations, interpersonnelles et avec la hiérarchie, conviviales, avec un environnement stimulant, une formation professionnelle continue et de belles perspectives de gestion de carrières, il peut donner le meilleur de son rendement (KHIAT&OUYAHIA, 2012). Une enquête menée par (KHIAT & OUYAHIA, 2012), à l'occasion de la 14^e université de printemps de l'audit social qui a eu lieu à Oran, a montré que les perspectives de carrières peuvent être considérées comme un facteur important de la fidélisation dans les entreprises et cela favorise donc le bien-être dans ces entreprises. De ce fait, une gestion des carrières incertaines peut être à la cause d'une insatisfaction des collaborateurs (KHIAT & OUYAHIA, 2012).

2.1.- Gestion de carrières : clé de la santé-sécurité au travail

Selon (GIBEAULT, GAUTHEY, & BERNARD, 2004), la sécurité au travail ne peut pas être assurée que si le travail est réalisé par des collaborateurs compétents. Toute démarche de prévention de santé au travail est envisagée par une meilleure sélection et affectation des collaborateurs. Donc, l'entreprise est amenée à prendre en considération, non seulement les compétences des candidats mais leur aptitude médicale pour occuper un tel poste et leur capacité à appliquer les activités de maîtrise des risques spécifiques au poste du travail. A ce propos, il est recommandé d'établir des grilles qui identifient les risques relatifs à chaque poste avec des critères d'aptitude à satisfaire avant le recrutement (interne ou externe).

Une formation menée sur la base d'une gestion des carrières anticipatrice est une activité primordiale pour les collaborateurs afin de maîtriser les missions liées au poste et donc, diminuer les risques de santé et sécurité au travail (GIBEAULT, GAUTHEY, & BERNARD, 2004).

Une définition claire des activités et des rôles est importante pour une gestion préventive des risques au travail. Il s'agit, pour cette étape, de décrire la liste des activités de prévention (GIBEAULT, GAUTHEY, & BERNARD, 2004).

Il est recommandé aux dirigeants de mettre en lumière, pendant l'évaluation du rendement, les performances en terme de sécurité au travail avec une politique de récompense basée sur l'absence d'accident et la réalisation des plans d'action favorisant la santé au travail (GIBEAULT, GAUTHEY, & BERNARD, 2004).

2.2.- Clarification des rôles

La satisfaction au travail est importante en réduisant l'incertitude liée au statut de carrière du collaborateur. L'ambiguïté des rôles a un impact négatif sur les attitudes personnelles. La performance d'un collaborateur sera meilleure si ces objectifs sont clairs, s'il reçoit une rétroaction sur ses tâches spécifiques et sur l'ensemble de sa performance et s'il a une idée claire de ses responsabilités (TREMBLAY & ROGER, 1999).

2.3.- Potentiel d'enrichissement du poste occupé

Selon (TREMBLAY & ROGER, 1999), le développement de l'employabilité, l'évaluation du rendement et la reconnaissance, un certain degré d'autonomie dans le travail et les expressions d'encouragement sont autant de pratiques managériales permettant d'influencer les attitudes des collaborateurs au travail, en leur donnant le sentiment d'exercer un travail valorisant et de se sentir responsables de leurs résultats. Ces variables psychologiques ont un effet sur la motivation, la satisfaction, la performance, ainsi que la réduction des taux d'absentéisme et de turnover avec une meilleure qualité du travail. Pour diminuer l'insatisfaction et la démotivation des collaborateurs plafonnés, il est recommandé d'éviter le plafonnement de contenu de l'emploi avec un enrichissement des tâches qui peut constituer une solution appropriée (TREMBLAY & ROGER, 1999).

2.4.- Mentoring

Le mentoring vise le développement personnel des collaborateurs, notamment dans le cadre d'une prise de fonction (embauche externe ou mobilité interne), comme il peut présenter de nombreux autres impacts positifs sur le bien-être au travail. Parmi ces impacts, le développement du réseau interpersonnel et le décloisonnement de l'organisation, la favorisation

de partage d'une culture commune au-delà des différences de génération, fonction et origine, la valorisation et la fidélisation des personnes engagées dans le programme. Ces programmes contribuent aussi à encourager la diversité en apportant un soutien à certaines minorités (MUNDSCHAU, 2014).

La reconnaissance peut se définir en termes : de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi, en offrant des choix réels à ses collaborateurs (PINTORE, 2012).

2.5.- Culture de succès psychologique de carrière

De nos jours, les entreprises évoluent dans des conditions économiques fluctuantes et elles ne sont pas en mesure d'offrir une sécurité de l'emploi. Ceci résulte un avenir professionnel flou pour les collaborateurs. Ces derniers ont le sentiment de plafonner de plus en plus tôt ce qu'il décourage et met leur performance au travail en souffrance (HENNEQUIN, 2010). Il est conseillé pour les organisations d'encourager leurs collaborateurs à changer leur perception du succès de carrière afin que leurs attentes soient harmonisées aux possibilités actuelles et que sa carrière ne devienne pas source de frustration (HENNEQUIN, 2010). Il s'agit de passer d'une culture de la promotion à celle du succès psychologique afin d'assurer la motivation et l'implication de leur force de travail. Le concept de succès psychologique a été traduit au domaine des carrières, du fait qu'il peut engendrer une augmentation de l'estime de soi et d'implication dans le travail (HENNEQUIN, 2010).

Selon (HENNEQUIN, 2010), les mesures du succès subjectif peuvent être définies comme « *un ensemble de plusieurs niveaux de développement, de gains d'employabilité, de transitions latérales et (des éléments) pour atteindre une qualité de vie meilleure et plus riche* ». ⁹³

Finirons cette section avec une citation, « *aucune organisation n'oserait négliger la planification de ses opérations financières ou de sa production et pourtant, certaines omettent de définir des plans de carrière. Cette attitude qui suscite des critiques, du reste justifiées, est d'autant moins souhaitable*

⁹³HENNEQUIN, Emilie, op.cit., p 12.

*qu'il est reconnu que le stress des travailleurs diminue au fur et à mesure que diminue l'ambiguïté par rapport à leur carrière ».*⁹⁴

Section 3 : Analyse et Discussion des résultats

1.- Méthodologie de recherche

1.1.- Distribution du questionnaire et collecte de données

Nous avons distribué notre questionnaire en face à face avec des collaborateurs dans des entreprises différentes. A l'issue de la phase de la collecte des données qui a duré 30 jours, soit du 01 au 31 mars 2016. Nous avons récupéré 56 parmi les 80 questionnaires distribués.

1.2.- Contenu du questionnaire

Pour la conception de notre questionnaire (KHIAT, 2003), (KHIAT, 2007), nous avons pris le modèle de Judge et Al (précurseurs dans la recherche empirique sur le succès de la carrière) (HENNEQUIN, 2010) et nous avons rajouté les questions 01 à 08 qui sont adaptées à notre étude.

Le questionnaire contient vingt et un (21) questions du type :

- Questions binaire type : oui, non.
- Questions conditionnelles avec des choix multiples.

Notre questionnaire se compose de 4 axes :

1. Identification du collaborateur.
2. Satisfaction de carrière.
3. Satisfaction au travail.
4. Satisfaction dans la vie en général.

L'objet de cette section étant de tester le lien entre les carrières et le bien-être au travail. Dans un premier temps, nous allons présenter l'analyse de fiabilité de notre questionnaire. Dans un second lieu nous présenterons notre échantillon et nous finirons par l'analyse et la discussion des résultats de

⁹⁴DOLAN, Silmon ; GOSSELIN, Eric ; CARRIERE, Jules, Ibid., p 325.

l'enquête. Le traitement et l'analyse des données issues de l'enquête se sont fait avec le logiciel SPSS 20.

2.- Analyse de fiabilité

Tableau n° 46 : Analyse de fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
Valide		56	100,0
Exclus ^a		0	,0
Total		56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	21

Source : résultat d'enquête

L'alpha de Cronbach est égal à (0,823), il est largement supérieur à (0,6). Donc nous pouvons considérer que notre questionnaire est fiable.

3.-Identification de l'échantillon : analyse à plat

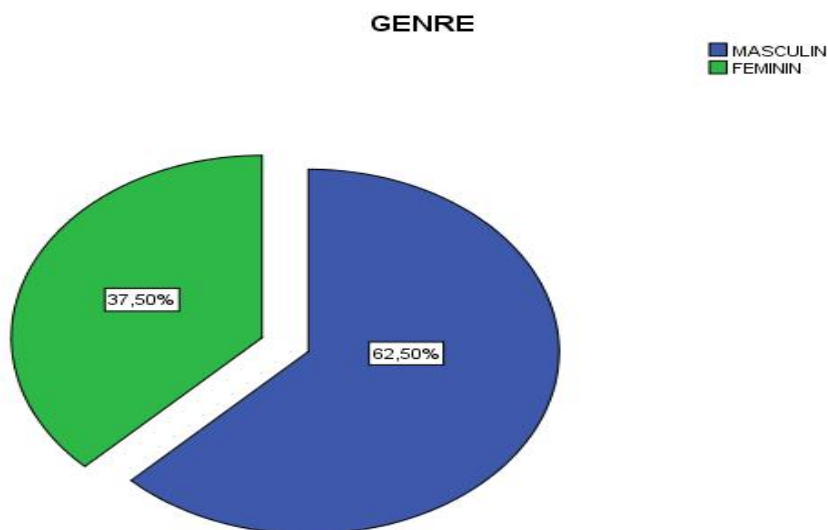
Tableau n° 47 : Genre

GENRE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	35	62,5	62,5	62,5
	FEMININ	21	37,5	37,5	100,0
Total		56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 32 : Genre



Source : résultat d'enquête

Nous constatons, d'après le graphe ci-dessus, que notre échantillon se compose de 37,50% (soit 21) de femmes et de 62,50% (soit 35) d'hommes.

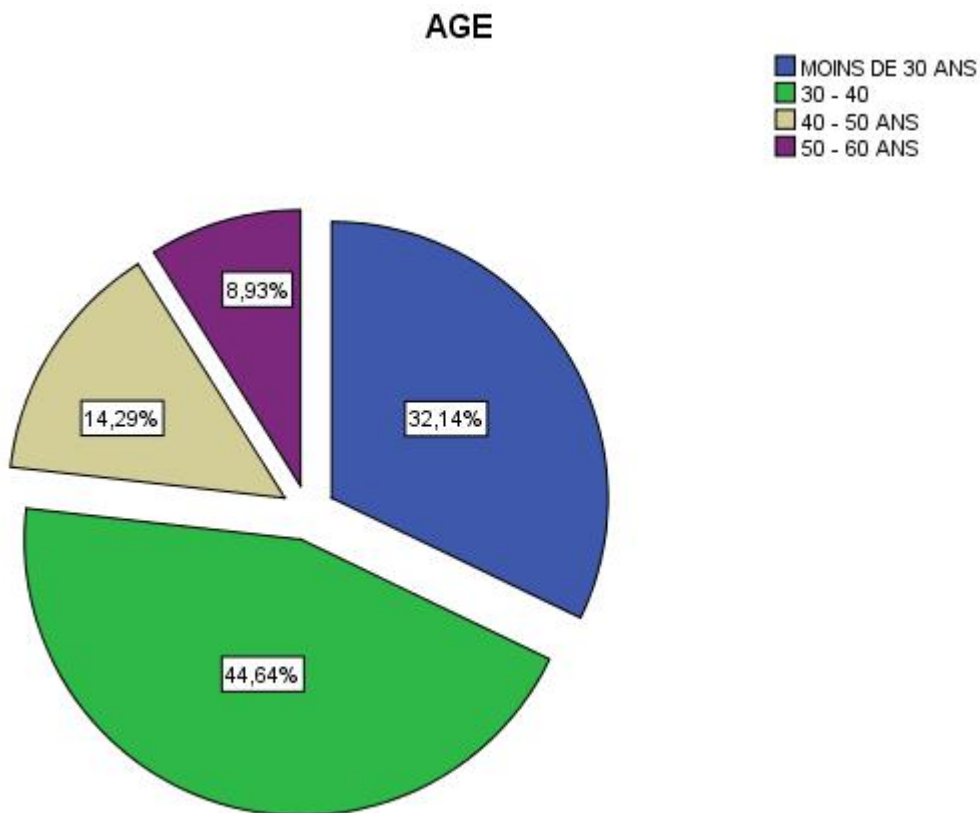
Tableau n° 48 : Genre

AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide MOINS DE 30 ANS	18	32,1	32,1	32,1
30 - 40	25	44,6	44,6	76,8
40 - 50 ANS	8	14,3	14,3	91,1
50 - 60 ANS	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 33 : Age



Source : résultat d'enquête

Du point de vu de l'âge des répondants, notre échantillon est réparti de la manière suivante :

- 44,64% (soit 25) des répondants ont entre 30 et 40 ans.
- 32,14% (soit 18) des répondants ont moins de 30 ans.
- 14,29% (soit 8) ont entre 40 et 50 ans
- 8,93% (soit 5) des répondants ont plus de 50 ans.

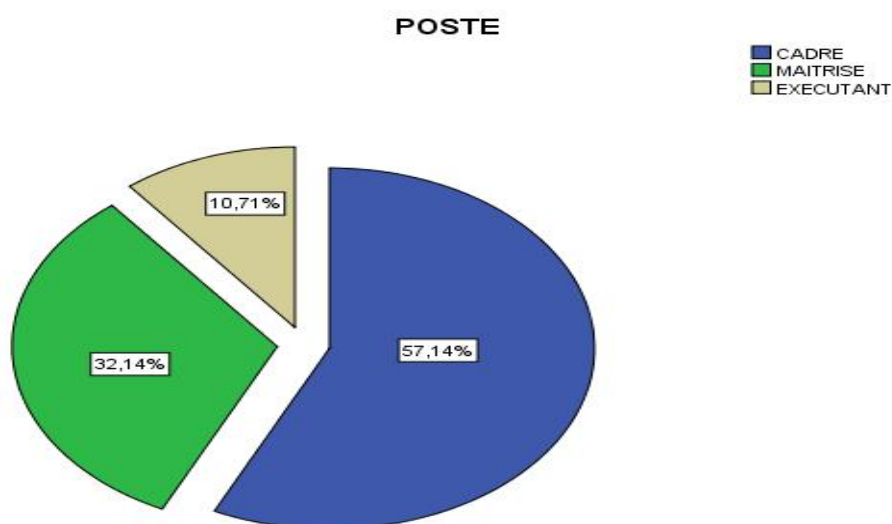
Nous remarquons que notre échantillon se compose de collaborateurs relativement jeunes du fait que les deux premières classes (moins de 30 ans, 30-40 ans) représentent la grande partie des répondants.

Tableau n° 49 : Catégorie socio-professionnelle

		POSTE			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CADRE	32	57,1	57,1	57,1
	MAITRISE	18	32,1	32,1	89,3
	EXECUTANT	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 34 : Catégorie socio-professionnelle



Source : résultat d'enquête

57,14% des collaborateurs (soit 32) interrogés sont des cadres, tandis que 32,14% (soit 18) appartiennent à la catégorie de la maîtrise. Quant aux exécutants, ils représentent 10,71% (soit 6) de notre échantillon.

Tableau n° 50 : Expérience dans l'entreprise

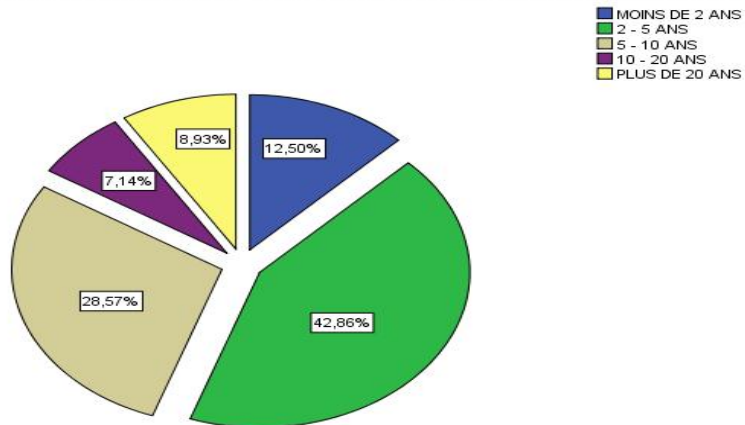
DEPUIS COMBIEN D'ANNEE TRAVAILLEZ-VOUS DANS CETTE ENTREPRISE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOINS DE 2 ANS	7	12,5	12,5	12,5
	2 - 5 ANS	24	42,9	42,9	55,4
	5 - 10 ANS	16	28,6	28,6	83,9
	10 - 20 ANS	4	7,1	7,1	91,1
	PLUS DE 20 ANS	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 35 : Expérience dans l'entreprise

DEPUIS COMBIEN D'ANNEE TRAVAILLEZ-VOUS DANS CETTE ENTREPRISE



Source : résultat d'enquête

42,86% des collaborateurs interrogés (soit 24) ont déclaré qu'ils travaillent dans la même entreprise depuis une durée inclus entre 2 et 5 ans. 28,57% (soit 16) d'entre eux ont affirmé qu'ils exercent leur activité dans la même entreprise d'une durée incluse entre 5 et 10 ans, tandis que 12,50% travaillent dans la même entreprise depuis moins de deux ans. Alors que 7,14% des collaborateurs interrogés ont dépassé les dix (10) ans de travail mais ils n'atteignent pas les vingt (20) ans. Enfin, 8,93% (soit 5) des répondants ont dépassé les vingt (20) ans dans la même entreprise.

Tableau n° 51 : Nombre de postes occupés

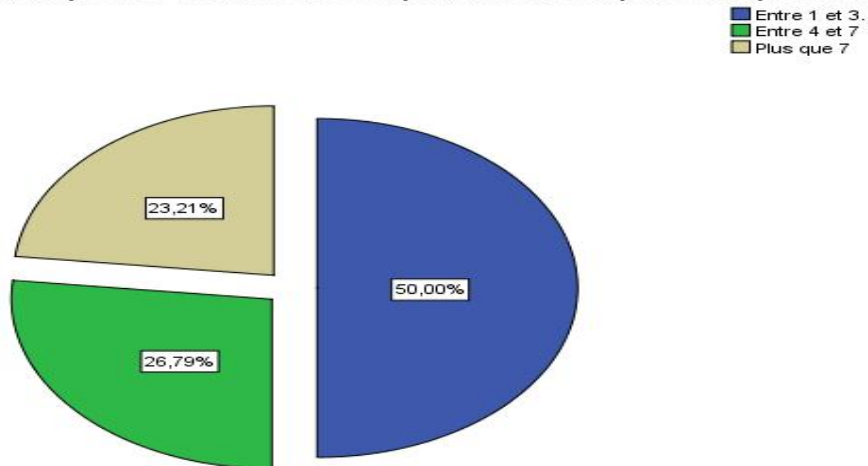
Combien de postes avez-vous occupé durant ton parcours professionnel ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 1 et 3.	28	50,0	50,0	50,0
	Entre 4 et 7	15	26,8	26,8	76,8
	Plus que 7	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 36 : Nombre de postes occupés

Combien de postes avez-vous occupé durant ton parcours professionnel ?



Source : résultat d'enquête

La moitié de la population étudiée ont occupé entre un (01) et trois (03) poste durant leur parcours professionnel. 29,79% des collaborateurs interrogés ont déclaré qu'ils ont occupé entre quatre (04) et (07) postes durant leur parcours professionnel. Les collaborateurs qui ont occupé plus de sept (07) postes représentent 23,21% (soit 13) de notre échantillon.

Tableau n° 52 : Cohérence poste / qualifications

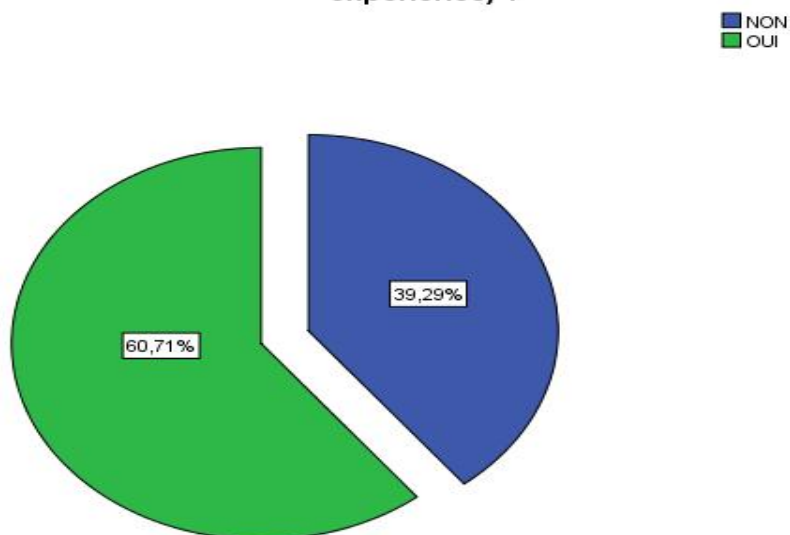
Votre poste est-il en cohérence avec vos qualifications (diplôme, formation, expérience) ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON	22	39,3	39,3	39,3
	OUI	34	60,7	60,7	100,0
Total		56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 37 : Cohérence poste / qualifications

Votre poste est-il en cohérence avec vos qualifications (diplôme, formation, expérience) ?



Source : résultat d'enquête

A la question de la cohérence entre les qualifications (diplôme, formation, expérience) et le poste occupé, 60,71% des collaborateurs de notre échantillon (soit 34) ont affirmé que leur poste est en cohérence avec leur qualification. A l'opposé, 39,29% (soit 22) d'entre eux ont considéré que leurs qualifications ne sont pas en cohérence avec leurs postes.

Tableau n° 53 : Cohérence poste / aspiration de carrière

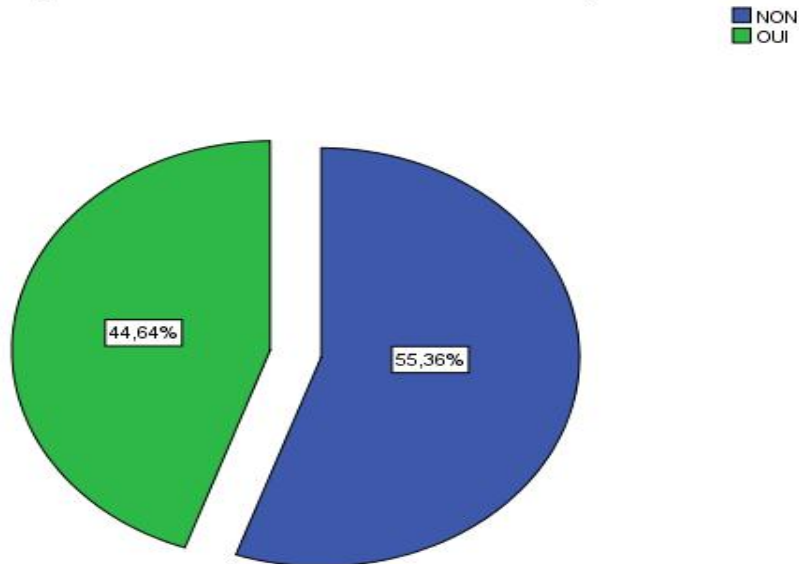
Votre poste est-il en cohérence avec vos aspirations de carrières ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide NON	31	55,4	55,4	55,4
OUI	25	44,6	44,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête

Graphe n° 38 : Cohérence poste / aspiration de carrière

Votre poste est-il en cohérence avec vos aspirations de carrières ?



Source : résultat d'enquête

La cohérence entre le poste occupé et les aspirations en termes de carrière représentent une source de bien-être au travail pour une grande partie des collaborateurs partout dans le monde. A cette question, 44,64% des collaborateurs interrogés (soit 25) ont déclaré que leur poste est en cohérence avec leur aspiration de carrière, en revanche 55,36% d'entre eux (soit 31) ont répondu qu'ils ne sont pas satisfaits.

4.- Analyses croisées

4.1.- Test de lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail

Tableau n° 54 : Analyse croisée : satisfaction de carrière satisfaction au travail

Corrélations			du succès que vous avez atteint dans votre carrière	D'une façon générale, vous êtes satisfait au travail ?
Rho de Spearman	du succès que vous avez atteint dans votre carrière	Coefficient de corrélation	1,000	,388**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	56	56
	D'une façon générale, vous êtes satisfait au travail ?	Coefficient de corrélation	,388**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	56	56

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail.

H1 : Il y a un lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail.

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de types « ordinale ».

D'après ce tableau, la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,003 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail.

4.2.-Test de lien entre la satisfaction du progrès atteint des objectifs de carrière et la satisfaction au travail

Tableau n° 55 : Analyse croisée : satisfaction de progrès de carrière et la satisfaction au travail

Corrélations

			du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs globaux de carrière	Si l'on tient compte de toutes les données relatives à votre travail, vous êtes satisfait ?
Rho de Spearman	du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs globaux de carrière	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 56	,283* ,035 56
	Si l'on tient compte de toutes les données relatives à votre travail, vous êtes satisfait ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,283* ,035 56	1,000 . 56

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre la satisfaction du progrès atteint de carrière et la satisfaction au travail.

H1 : Il y a un lien entre la satisfaction du progrès atteint de carrière et la satisfaction au travail.

Pour le test de ces deux variables et d'après ce tableau la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,035 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la satisfaction du progrès atteint à la carrière et la satisfaction au travail.

4.3.-Test de lien entre la satisfaction du progrès atteint des objectifs de carrière et la satisfaction au travail

Tableau n° 56 : Analyse croisée : satisfaction de progrès de revenu et la satisfaction dans la vie en générale.

Corrélations

			du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de revenu.	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.
Rho de Spearman	du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de revenu.	Coefficient de corrélation	1,000	,167
		Sig. (bilatérale)	.	,217
		N	56	56
	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.	Coefficient de corrélation	,167	1,000
		Sig. (bilatérale)	,217	.
		N	56	56

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre le progrès atteint de revenu et la satisfaction dans la vie.

H1 : Il y a un lien entre le progrès atteint de revenu et la satisfaction dans la vie.

Nous remarquons que la corrélation n'est pas significative du fait que sa signification est égale à 0,217 ($>0,05$). Cela veut dire qu'au risque de 5% de taux d'erreur, il n'existe aucun lien entre le progrès atteint de revenu et la satisfaction dans la vie chez les collaborateurs de notre échantillon.

4.4.-Test de lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction dans la vie en générale

Tableau n° 57 : Analyse croisée : succès de carrière / satisfaction dans la vie

Corrélations			du succès que vous avez atteint dans votre carrière	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.
Rho de Spearman	du succès que vous avez atteint dans votre carrière	Coefficient de corrélation	1,000	,144
		Sig. (bilatérale)	.	,291
		N	56	56
	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.	Coefficient de corrélation	,144	1,000
		Sig. (bilatérale)	,291	.
		N	56	56

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction dans la vie.

H1 : Il y a un lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction dans la vie.

D'après ce tableau, nous constatons que la corrélation n'est pas significative du fait que sa signification est égale à 0,291 ($>0,05$). Donc, selon notre échantillon, il n'existe pas de lien entre la satisfaction de carrière et la satisfaction dans la vie en générale.

4.5.-Test de lien entre la satisfaction du progrès accompli dans l'atteinte des objectifs de développements de nouvelles compétences et la satisfaction au travail

Tableau n° 58 : Analyse croisée : développement de compétences / satisfaction au travail

Corrélations				
			du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de développement de nouvelles compétences.	Si l'on tient compte de toutes les données relatives à votre travail, vous êtes satisfait ?
Rho de Spearman	du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de développement de nouvelles compétences.	Coefficient de corrélation	1,000	,332
		Sig. (bilatérale)	.	,012
		N	56	56
	Si l'on tient compte de toutes les données relatives à votre travail, vous êtes satisfait ?	Coefficient de corrélation	,332	1,000
		Sig. (bilatérale)	,012	.
		N	56	56

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction au travail.

H1 : Il y a un lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction au travail.

La signification est égale à 0,012 (<0,05). Cela atteste que la corrélation est significative. Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. D'après ce test, il existe un lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction au travail.

4.6.-Test de lien entre la satisfaction du progrès accompli dans l'atteinte des objectifs de développements de nouvelles compétences et la satisfaction dans la vie.

Tableau n° 59 : Analyse croisée : développement de compétences / satisfaction dans la vie

Corrélations			du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de développement de nouvelles compétences.	Vous êtes satisfait de votre vie.
Rho de Spearman	du progrès que vous avez accompli dans l'atteinte de vos objectifs de développement de nouvelles compétences.	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 56	,480** ,000 56
	Vous êtes satisfait de votre vie.	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,480** ,000 56	1,000 . 56

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction dans la vie en générale.

H1 : Il y a un lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction dans la vie en générale.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la corrélation est significative de faite que sa signification est égale à 0,000 (<0,05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Les deux variables sont dépendantes, il existe un lien entre l'atteinte des objectifs de développements des compétences et la satisfaction dans la vie en générale.

4.7.- Test de lien entre la satisfaction au travail et satisfaction dans la vie en générale

Tableau n° 60 : Analyse croisée : satisfaction au travail / satisfaction dans la vie

Corrélations

			D'une façon générale, vous êtes satisfait au travail ?	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.
Rho de Spearman	D'une façon générale, vous êtes satisfait au travail ?	Coefficient de corrélation	1,000	,396**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	56	56
	La plupart du temps, votre vie est proche de votre idéal.	Coefficient de corrélation	,396**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête

H0 : Il n'y a pas de lien entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie.

H1 : Il y a un lien entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie.

D'après ce tableau, il existe un lien entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie en générale. Ce constat est le résultat d'une corrélation significative du fait que sa signification est égale à 0,03 (<0,05).

4.8.- Test de l'influence de l'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé sur le degré de satisfaction de carrière

Afin de tester l'influence de la variable qualitative qui représente l'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé sur la satisfaction de carrière, nous avons procédé aux étapes suivantes :

1. Nous avons calculé une moyenne de l'ensemble des items qui représentent le bloc des questions relatives à la satisfaction de carrière (degré de satisfaction de carrière).

2. Nous avons testé la normalité de la distribution.
3. La dernière étape consiste à tester l'influence avec le « test-T », utilisé pour tester l'influence d'une variable qualitative sur une variable quantitative.

Tableau n° 61 : Test d'influence

	Test sur échantillon unique					
	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
Inférieure					Supérieure	
Votre poste est-il en cohérences avec vos aspirations de carrières ?	6,660	55	,000	,446	,31	,58
DEGRE DE SATISFACTION DE CARRIERE	26,360	55	,000	3,23571	2,9897	3,4817

Source : résultat d'enquête

H0 : L'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé n'a aucune influence sur la satisfaction de carrière.

H1 : L'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé a une influence sur la satisfaction de carrière.

Nous constatons que la signification = 0,000 (<0,005). Cela signifie qu'au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Donc, l'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé a une influence sur la satisfaction de carrière.

4.9.- Test de l'influence de l'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé sur le degré de satisfaction au travail

Tableau n° 62 : Test d'influence

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 0.05					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Votre poste est-il en cohérences avec vos aspirations de carrières ?	5,914	55	,000	,396	,26	,53
DEGRE DE SATISFACTION DE travail	27,934	55	,000	3,43810	3,1914	3,6848

Source : résultat d'enquête

H0 : L'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé n'a aucune influence sur la satisfaction au travail.

H1 : L'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé a une influence sur la satisfaction au travail.

Nous constatons que la signification = 0,000 (<0,005). Cela signifie qu'au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Donc, l'adéquation entre les aspirations de carrière et le poste occupé a une influence sur la satisfaction au travail.

4.10.- Test de l'influence du nombre d'années en entreprise sur le degré de satisfaction au travail

Tableau n° 63 : Test d'influence

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0.05					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
DEGRE DE SATISFACTION DE travail	27,934	55	,000	3,43810	3,1914	3,6848
DEPUIS COMBIEN D'ANNEE TRAVAILLEZ- VOUS DANS CETTE ENTREPRISE	17,262	55	,000	2,521	2,23	2,81

Source : résultat d'enquête

H0 : Le nombre d'années exercées dans la même entreprise n'a aucune influence sur la satisfaction au travail.

H1 : Le nombre d'années exercées dans la même entreprise a une influence sur la satisfaction au travail.

D'après le tableau ci-dessus, la signification = 0,000 (<0,005). La règle considère qu'au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Ce résultat, et selon notre échantillon, atteste que le nombre d'années exercées dans la même entreprise a une influence sur la satisfaction au travail.

4.11.- Test de l'influence de la catégorie socio-professionnelle sur le degré de satisfaction au travail

Tableau n° 64 : Test d'influence

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0.05					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
DEGRE DE SATISFACTION DE travail	27,934	55	,000	3,43810	3,1914	3,6848
POSTE	16,193	55	,000	1,486	1,30	1,67

Source : résultat d'enquête

H0 : La catégorie socioprofessionnelle n'a aucune influence sur la satisfaction au travail.

H1 : La catégorie socioprofessionnelle a une influence sur la satisfaction au travail.

Nous constatons que la signification = 0,000 (<0,005). Cela signifie qu'au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Après ces résultats et selon notre échantillon, la catégorie socioprofessionnelle du collaborateur a une influence sur sa satisfaction au travail.

CONCLUSION

Après une riche revue de littérature sur cette question contemporaine, à savoir le bien-être au travail et après l'achèvement de notre étude empirique nous pouvons considérer que cette dernière valide bien ce qui est écrit en théorie. Cela signifie que les carrières ont bien une relation avec le bien-être au travail. Donc, selon notre étude, théorique et empirique, nous considérons que la satisfaction de carrière et le développement des compétences sont des facteurs de bien-être au travail. Ce constat est bien renforcé avec les tests d'influence effectués. Rappelons notre hypothèse de travail, à savoir de tenter de montrer le lien entre la gestion des carrières et le bien-être au travail du point de vu des collaborateurs. Notre hypothèse est donc validée.

La taille restreinte de l'échantillon (56 collaborateurs interrogés) constitue une limite à notre étude, du fait que les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés sur l'ensemble de la population active en Algérie.

Nous espérons que cette étude sera une base de recherches futures ou des recherches sur une population ciblée (par exemple : cadres, jeunes actifs, ouvriers, expatriés, etc.)

CONCLUSION GENERALE

Commençons par l'impact de la vision stratégique sur les carrières. Les méthodes et les outils relatifs à la gestion des carrières sous ses deux visions, élargie et étroite, ont pris une importance remarquable dans la vision stratégique des entreprises algériennes. Les managers de ces dernières commencent à être conscients de l'articulation entre le processus de la gestion des carrières et les axes stratégiques des entreprises.

Actuellement, l'entreprise algérienne, comme toutes les entreprises dans le monde, est face à deux événements majeurs : la mondialisation et la crise économique. Cette situation met l'entreprise algérienne en quête permanente pour assurer sa compétitivité. Notre étude vient de valider des études précédentes à l'échelle internationale que le Capital Humain est le noyau des facteurs de compétitivité. Ce capital nécessite une gestion des carrières permettant d'assurer une adéquation entre les besoins individuels en termes de carrière, de développement, d'employabilité, etc. et les besoins organisationnels en compétences pour une meilleure performance.

Articuler la gestion des carrières et les axes stratégiques de l'entreprise tout en maintenir une performance durable nécessitent une compétence en plus chez les managers RH. Cette compétence est l'aptitude à optimiser l'équilibre entre l'offre et la demande de carrière. Cette préoccupation est une nouveauté dans les entreprises algériennes qui commence à prendre sa place petit à petit.

Le lien entre la gestion des carrières et la question contemporaine du bien-être au travail était l'objet de notre étude. A ce propos, cette dernière vient de valider de nombreuses études réalisées au niveau international. La gestion des carrières est une pratique primordiale pour l'entreprise qui met le bien-être de ses collaborateurs comme une priorité.

Après cette démonstration, ces illustrations et résultats nous pouvons considérer que nos hypothèses de travail qui sont formulées de façon à tester la vision stratégique des carrières, leur place parmi les facteurs de compétitivité, l'aptitude des managers RH à optimiser l'offre et la demande de carrière et leur impact sur le bien-être au travail, sont validées avec un réserve du fait que notre échantillon et notre terrain d'enquête étaient réduits pour pouvoir généraliser ces résultats.

Pour répondre à notre question centrale, à savoir : quel est le degré de la contribution d'une gestion de carrières optimale à la compétitivité et la performance globale de l'entreprise ? Nous considérons que la gestion des carrières est un facteur clés de performance du collaborateur et de l'organisation.

La préoccupation d'assurer une performance durable des organisations en Algérie à travers la gestion du Capital Humain nous amène à poser la question suivante : quelles démarches et dispositifsdevront être mis en œuvre entre les organisations et les organismes de formation RH (universités, écoles privées, centres de formation professionnelle, etc.)pour valoriser la gestion du Capital Humain en Algérie ?

POSTFACE

C'est avec un immense plaisir que j'ai accepté de faire la postface du livre qui porte sur la gestion de carrière.

Le thème que les auteurs traitent dans cet ouvrage traite de l'impact de celle-ci sur la compétitivité de l'entreprise.

Les auteurs ont su montrer à quel point les organisations algériennes pouvaient se montrer préoccupées de leur politique de gestion de carrière. Elles ont pris conscience qu'elle constitue l'une des plus pertinentes tentatives d'adaptations du milieu de travail avec son environnement changeant caractérisé par l'intensification de la concurrence internationale, l'avancée technologique, les changements démographiques ainsi que la présence de plus en plus de femmes sur le marché de travail.

Les auteurs ont su relever l'importance du système de gestion de carrière et son enjeu stratégique, puisque celle-ci s'inscrit dans une démarche ressources humaines à long terme.

Dans un contexte où la conservation et la fidélisation des ressources humaines deviennent indispensables pour la pérennité et la compétitivité de l'entreprise, elle doit tirer meilleur profit de son marché interne. La mobilité interne favorisant la formation et l'apprentissage voire l'employabilité, facteur de motivation et de non plafonnement au travail.

La GPEC par nature anticipative et préventive tient compte des contraintes externes susceptible d'affecter l'entreprise et de ses choix stratégiques.

Ainsi, la démarche de GPEC consiste, à partir d'une analyse fine de l'existant et d'une vision stratégique claire, à évaluer et traiter les écarts entre les compétences des salariés et l'évolution des métiers de l'entreprise concernée.

Cette démarche s'appuie sur des fiches métiers, recensant toutes les composantes d'un même métier, une transparence du marché interne au biais

de l'évaluation, permettant une meilleure visibilité et connaissance de ses compétences.

Les auteurs ont aussi relevé la question de l'efficacité d'une politique de bien être au travail. Prendre en compte la santé des personnes en poste et leur bien-être est en effet indispensable pour leur développement personnel comme pour la bonne marche d'une entreprise.

Au delà de considérer que ce n'est qu'une œuvre qui relève de la responsabilité sociétale de l'entreprise, c'est un facteur de satisfaction et du bonheur de l'emploi, qui le rend plus productif et motivé , ainsi il contribue à la réduction des couts du turn over et d'absentéisme.

Bien-être au travail et performance économique sont étroitement liés.

Diener (2003)⁹⁵ montre à ce sujet que les personnes ressentant un haut niveau de bien-être ont généralement plus de réussite dans les différents domaines de la vie que les autres : elles entretiennent davantage de relations d'amitié, bénéficient de revenus supérieurs, évoluent et s'investissent plus dans leur travail.

Les gestionnaires peuvent donc de plus en plus difficilement ignorer l'importance de ce facteur humain dans l'atteinte d'une efficacité organisationnelle optimale.

Les praticiens, les chercheurs, les étudiants en gestion des ressources humaines pourront tirer des enseignements nécessaires voire indispensables au développement du facteur humain. Les auteurs de cet ouvrage offrent un éclairage nouveau et des pistes à investir pour l'épanouissement de l'homme dans l'exercice de ses activités professionnelles.

OUYAHIA Zoubida
Maitre de Conférences
Juin 2016

⁹⁵ Diener E. (2003), Findings on subjective well-being and their implications for empowerment. Workshop on "Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives, held at the World Bank in Washington, DC on February 4 and 5, 2003.

Bibliographie

- AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- ANGEL, P., AMAR, P., GAVA, M.-J., & VAUDOLOOP, B. (2005). *Développer le bien être au travail*. France: Dunod.
- BARRE, P., & GAUBERT, S. (2013). *Les clés de la performance et de la compétitivité dans les PME*. Mayenne: Ordre des experts-comptables.
- BESSEYRE DES HORTS, C. (2015, janvier 17). *Capital Santé*. Consulté le décembre 25, 2015, sur RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/capital-sante>
- BERNIER, P., & GRESILLON, A. (2009). *La GPEC*. Paris, France: Dunod.
- BRAVO-BOUYSSY, K. (2010). *Une mesure du succès de carrière chez les travailleurs en solo*. Université de Montpellier: CREGO.
- CADIN, L., & GUERIN, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*. France: Dunod.
- CAPUL, J.-Y., & GARNIER, O. (2002). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris: Hatier.
- CERDIN, J.-L. (2004). *Gérer les carrières*. Paris, France: EMS.
- CERDIN, J.-L., & LE PARGNEUX, M. (2008). *L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale*. Cergy-Pontoise Cedex: ESSEC Business School.
- CLOSIER, L. (2015, décembre 11). *Comment favoriser le bien-être au travail*. Récupéré sur BFM Business: <http://bfmbusiness.bfmtv.com/emploi/comment-favoriser-le-bien-etre-au-travail-935782.html>

- Code du travail algérien. (1990, avril 21). *Loi n° 90-11 du 21 avril 1990*. Alger, Algérie.
- DELTEK. (2015, décembre 11). *Oracle : Humain Capital Management*. Récupéré sur Quel rôle l'entreprise doit-elle jouer pour retenir ses employés ?
- DESRUMAUX, P., VONTHRON, A., & POHL, S. (2011). *Qualité de vie Risque et santé au travail*. Paris: L'Harmattan.
- DOLAN , S., GOSSELIN , E., & CARRIERE, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan Morin.
- DUCREUX, J., ABATE, R., & KACHANER, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. France: Organisation.
- DUPUICH, F. (2013). *Santé et travail : quels défis pour le management*. Paris: L'Harmattan.
- Ecole medav*. (2010). Récupéré sur www.ecolemedav.com
- FERRARY, M. (2010, Décembre). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle*, pp. 127-155.
- GALLOIS, L. (2013, Janvier). Compétitivité : rien ne se fera sans les salariés. *Alternatives économiques*(320), pp. 76-77.
- GIBEAULT, G., GAUTHEY, O., & BERNARD, X. (2004). *Les clés de la santé-sécurité au travail*. Cedex, Saint-Denis-La Plaine, France: AFNOR. Consulté le 01 2016
- GILBERT, R., & MARTINEZ, J. (2009). *La compétitivité : une approche méthodologique*. Port-au-Prince, Haïti: Congrès des Nations Unis.
- GUERIN, G., & WILS, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie de pratiques. *Gestion*.
- GUERRERO, S., ROGER, A., & CERDIN, J.-L. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. France: Vuibert.

- HENNEQUIN, E. (2010). *L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites des méthodologies actuelles*. Sorbonne, Paris: Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management.
- IGALENS, J., & ROGER, A. (2007). *Master Ressources Humaines*. France: ESKA.
- KARAKAS, S. (2011). *Diversité et carrière : Proposition d'un modèle conceptuel et d'un management bienveillant de la carrière*. Paris: Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- KATLANE BEN MLOUKA, S. (2012). Processus de compétitivité : facteurs et évaluation. Application aux entreprises tunisiennes. *5^{eme} congré international de l'académie et de l'entrepreneuriat*. Tunis, Tunisie: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.
- KHIAT, A. (2001). *Guide méthodologique et épistémologique pour étudiants en graduation et en post graduation : exercice pratique*. Oran: Pro Manuscripto.
- KHIAT, A. (2003). *Lecture, écriture du mémoire*. Oran: EDIK.
- KHIAT, A. (2007). *Méthodologie de la recherche en 10 leçons*. Oran: Dar El Adib.
- KHIAT, A., & OUYAHIA, Z. (2012, mai 16 & 17). Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne. *Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changement*. Oran, Oran, Algérie: 14^e université de printemps de l'audit social.
- LACHAAL , L. (2001). La compétitivité : Concepts, définitions et application p. 29 -36. *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza, CIHEAM, Espagne.
- LEVY-LEBOYER, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris: Groupe Eyrolles.
- LOMBART, G. (2010, octobre). Le bien-être au travail, une valeur capitale. *Marketing Magazine*(143), pp. 6-12.

- MARTINET, A. (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- MOULKAF, A. (2015, septembre 14). *La Qualité de Vie au Travail : enjeu 2015*. Consulté le janvier 2, 2016, sur RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/la-qualite-de-vie-au-travail-enjeu-2015>
- MUNDSCHAU, N. (2014, Janvier 10). *RH info*. Récupéré sur A quoi sert le « mentoring » ? : <http://www.rhinfo.com/thematiques/formation-et-developpement/quoi-sert-le-mentoring>
- NOTAIS , A., & PERRET, V. (2012, août-septembre). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue française de gestion*, 38(226), pp. 121-135.
- PERETTI, J. (1996). *Tous DRH*. France: organisation.
- PERETTI, J. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Paris, France: Vuibert.
- PERETTI, J.-M. (2012, février 27). *Pour le bien-être décent*. Consulté le janvier 2, 2016, sur RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/pour-le-bien-etre-decent>
- PINTORE, A. (2012, octobre 11). *Solutions & Co*. Récupéré sur La reconnaissance au travail, une immaturité futile ou un besoin essentiel ? : <http://solutionsandco.com/fr/blogue/la-reconnaissance-au-travail-une-immaturite-futile-ou-un-besoin-essentiel.html>
- RITSON, N. (2013). *Strategic Management*. Bookboon.
- ROGER , A., & GIRAND, L. (2011). *Les étapes de carrières à l'épreuve du temps*. France: Humanisme et entreprise.
- ROGER, A., FRANCOISE , D., & LAURENT, G. (2011, octobre). Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ? Marrakech, Maroc: Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines .

- ROUSSEL, P., & WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. France: De Boeck Supérieur.
- SPITEZKI, H. (1995). *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*. Paris: Economica.
- THIETART, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. France: Dunod.
- TREMBLAY, M., & ROGER, A. (1999). Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres. *Carriérologie*.
- VERRIER, G. (2012). *Stratégie et RH*. France: Dunod.
- VIGNERESSE, C. (2013). *L'entretien annuel d'évaluation*. France: bookboon.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- WEISS, D. (2001). *Les ressources humaines*. France: Organisation.
- WILS, T., & GUERIN, G. (1989, Mai). *La gestion du système de carrière*.
- WILS, T., & GUERIN, G. (1989). *La gestion du système de carrière*. Québec: FCAR.
- XUEREB, j.-M., & THIETART, R.-A. (2005). *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre*. Paris: Dunod.
- YANAT, Z., & CHERKAOUI, W. (2012, mai 16 & 17). Epuisement professionnel et stress. Etude exploratoire en milieu hospitalier : cas des infirmiers au Maroc. *Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements*. Oran, Oran, Algérie: 14e université de printemps de l'audit social.

