



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences Commerciales

**L'évolution professionnelle horizontale des cadres moyens
Au sein de la « Sonatrach »
Période 2013 - 2014**

Présentée et soutenue publiquement par :
Melle Jinane Mortad

Devant le jury composé de :

Mr Khaled TAHARI	Pr- Univ.Oran 2	Président
Mr Abdelhamid FEKIH	MCA - Univ.Oran 2	Rapporteur
Mr Laradj TAHAR	Pr- Univ.Oran2	Examineur
Mr Abderrahmane LELLOU	Pr-Univ.Oran 1	Examineur
Mr Habib TABTI	Pr-Univ.Mascara	Examineur
Mr Fayçal MOKHTARI	MCA- Univ.Mascara	Examineur

Année 2016 - 2017

Remerciements

Au terme de ce travail de recherche je tiens à remercier vivement mon directeur de thèse Mr Abdelhamid Fekih pour ses orientations et pour sa grande disponibilité à dessein de parachever cette recherche.

Je remercie également l'ensemble du personnel Sonatrach pour sa contribution à la finalisation de cette thèse.

Liste des acronymes

Abréviations	Intitulés
APEC	Association Pour L'emploi des Cadres
C.A.S.V.E	Communiquer Analyser Synthétiser Valoriser Exécuter
C.P	Contrat Psychologique
D.R.H	Directeur Ressources Humaines
G.R.H	Gestion Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
INSEE	Institut National Statistiques Etudes Economiques
MRH	Management des Ressources Humaines
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PME	Petites Moyennes Entreprises
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable Ressources Humaines

Liste des tableaux

Numéros	Titres	Pages
	Les tableaux du chapitre I	
I.1	Appréhension du concept de carrière d'après les différentes disciplines	34
I.2	Les dimensions du succès subjectif	39
I.3	Le modèle de carrière de Ference	43
	Les tableaux du chapitre II	
II.1	Les cheminements de la carrière	77
II.2	Contextes dans lesquels se déroulent les carrières	87
II.3		108
	Les tableaux du chapitre III	
II.1	Bilan de l'enquête	125
II.2	Structure des sujets répondants en fonction des variables sociodémographiques	126
II.3	Structure du questionnaire par thèmes	130
II.4	Sémantique du questionnaire	131
II.5	Structure du questionnaire par typologie de questions	131
II.6	Saisie et codage des questions	132
II.7	Codage des variables sociodémographiques	133
II.8	Le recrutement des cadres	134
II.9	Hiérarchisation des voies de recrutement	134
II.10	La sélection au poste de travail en fonction du diplôme	135
II.11	La sélection au poste de travail en fonction de l'expérience professionnelle	136
II.12	La sélection au poste de travail en fonction de la formation	137
II.13	Hiérarchisation des critères de sélection au poste de travail	137
II.14	Tendance à travailler seul	139
II.15	Penchant des cadres au travail en groupe	139
II.16	Penchant des cadres à l'animation des réunions	140
II.17	Hiérarchisation des situations de travail	140
II.18	Les attentes des cadres en matière de salaire	142
II.19	Les attentes des cadres en matière d'autonomie dans le travail	144
II.20	Les attentes des cadres en matière de reconnaissance	145
II.21	Les attentes des cadres en matière d'évolution professionnelle	146
II.22	Hiérarchisation des attentes des cadres	147
II.23	Les opportunités d'une éventuelle évolution professionnelle ,	147
II.24	L'évolution professionnelle en fonction du mérite ,	148
II.25	L'évolution professionnelle en fonction du rendement	149
II.26	L'évolution professionnelle en fonction de l'expérience professionnelle	149
II.27	L'évolution professionnelle en fonction de l'âge	150
II.28	Hiérarchisation des déterminants de l'évolution professionnelle,	151
II.29	Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de motivation	151
II.30	Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de reconnaissance	152
II.31	Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de salaires	154
II.32	Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de développement des compétences	154
II.33	Hiérarchisation des avantages de l'évolution professionnelle	155

II.34	Adoption de l'entretien de carrière	156
II.35	Adoption de la bourse d'emploi	156
II.36	Hiérarchisation des outils adoptés en matière d'évolution professionnelle	157
II.37	La négociation de l'évolution professionnelle	158
II.38	La responsabilité du supérieur hiérarchique dans la décision de l'évolution professionnelle	159
II.39	La responsabilité du D.R.H dans la décision de l'évolution professionnelle	159
II.40	La responsabilité des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle	160
II.41	Les acteurs responsables de l'évolution professionnelle	161
II.42	L'impact de l'implication des cadres avec l'Entreprise dans la décision de leur évolution professionnelle sur le rendement	161
II.43	L'impact de l'implication des cadres avec l'Entreprise dans la décision de leur évolution professionnelle sur le climat de travail	162
II.44	L'impact de l'implication des cadres avec l'Entreprise dans la décision de leur évolution professionnelle sur le sentiment d'appartenance à l'Entreprise	163
II.45	Hiérarchisation des avantages de l'implication des cadres avec l'Entreprise dans la décision de leur évolution professionnelle	164
II.46	Les étendues de temps faisant l'objet d'évolution professionnelle	165
II.47	Hiérarchisation des étendues de temps faisant l'objet d'évolution professionnelle	166
II.48	Les préférences des cadres quant aux étendues de temps faisant l'objet d'évolution professionnelle	166
II.49	Hiérarchisation des préférences des cadres quant aux étendues de temps faisant l'objet d'évolution professionnelle	167
II.50	Perception des cadres de l'évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur	168
II.51	Perception des cadres de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	168
II.52	Perception des cadres de la mutation	169
II.53	Hiérarchisation des modalités de l'évolution professionnelle	170
II.54	Aspiration des cadres à une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	170
II.55	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière de flexibilité fonctionnelle	171
II.56	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant au développement des compétences	171
II.57	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant à l'amélioration du professionnalisme	172
II.58	Hiérarchisation des avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	173
II.59	Les moyens financiers en tant que barrière de l'évolution professionnelle	173
II.60	Le rendement en tant que barrière de l'évolution professionnelle	174
II.61	La crainte d'évolution en tant que barrière de l'évolution professionnelle	174
II.62	L'appréciation hiérarchique subjective en tant que barrière de l'évolution professionnelle	175
II.63	L'atteinte du sommet professionnel en tant que barrière de l'évolution professionnelle	176
II.64	Hiérarchisation des entraves de l'évolution professionnelle	177
II.65	L'atteinte du sommet professionnel en fonction des compétences des cadres	178
II.66	L'atteinte du sommet professionnel en fonction du rendement des cadres	179
II.67	L'atteinte du sommet professionnel en fonction de la faible ambition des cadres	179

II.68	La discrimination en tant que déterminant du sommet professionnel	180
II.69	L'âge en tant que déterminant du sommet professionnel	181
II.70	Hiérarchisation des déterminants du sommet professionnel	182
II.71	Sentiment d'injustice en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	183
II.72	Sentiment d'indifférence en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	183
II.73	Sentiment de frustration en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	184
II.74	Sentiment d'insatisfaction en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	
II.75	Hiérarchisation des ressentis tenant à l'insatisfaction dans le travail	186
II.76	Les répercussions de l'insatisfaction des cadres au travail sur le rendement	187
II.77	Les répercussions de l'insatisfaction des cadres au travail sur la motivation	188
II.78	Les retombées de l'insatisfaction au travail sur les cadres	188
II.79	Le croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge	191
II.80	Le croisement entre l'évolution professionnelle et le genre	192
II.81	Le croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience dans le poste actuel	193
II.82	Le croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience dans l'Entreprise.	194
II.83	Principaux enseignements tirés du croisement entre l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques	195
II.84	Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'âge	198
II.85	Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et le genre	200
II.86	Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel	200
II.87	Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise	201
II.88	Principaux enseignements tirés du croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques	202

Liste des figures

Numéros	Titres	Pages
	Les figures du chapitre I	
I.1	La gestion des carrières avec les autres composantes de la G.R.H	28
	Les figures du chapitre II	
	Le nouveau contrat psychologique	107
	Les figures du chapitre III	
III.1	Le recrutement des cadres	134
III.2	La sélection au poste de travail en fonction du diplôme	135
III.3	La sélection au poste de travail en fonction de l'expérience professionnelle	136
III.4	La sélection au poste de travail en fonction de la formation	137
III.5	Tendance à travailler seul	139
III.6	Penchant des cadres au travail en groupe	140
III.7	Penchant des cadres à l'animation des réunions	140
III.8	Les attentes des cadres en matière de salaire	143
III.9	Les attentes des cadres en matière d'autonomie dans la travail	144
III.10	Les attentes des cadres en termes de reconnaissance	145
III.11	Les attentes des cadres en termes de perspectives d'évolution professionnelle	146
III.12	Les opportunités d'évolution professionnelle	148
III.13	L'évolution professionnelle en fonction du mérite	148
III.14	L'évolution professionnelle en fonction du rendement	149
III.15	L'évolution professionnelle en fonction de l'expérience professionnelle	150
III.16	L'évolution professionnelle en fonction de l'âge	150
III.17	Les avantages de 'évolution professionnelle en termes d e motivation	152
III.18	Les avantages de 'évolution professionnelle en termes d e reconnaissance	153
III.19	Les avantages de 'évolution professionnelle en termes d e salaire	154
III.20	Les avantages de 'évolution professionnelle en termes d e développement des compétences	155
III.21	L'adoption d e l'entretien de carrière	156
III.22	L'adoption de la bourse de l'emploi	157
III.23	La négociation d e l'évolution professionnelle	158
III.24	La responsabilité du supérieur hiérarchique dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres	161
III.25	La responsabilité du D.R.H dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres	160
III.26	La responsabilité des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle	161
III.27	L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le rendement	162
III.28	L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le climat de travail	162
III.29	L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le sentiment d'appartenance à l'Entreprise	164
III.30	Les étendues d e temps faisant l'objet d'évolution professionnelle	165
III.31	Les préférences des cadres quant aux étendues d e temps faisant l'objet d'évolution	167

	professionnelle	
III.32	Perception des cadres de l'évolution professionnelle à un niveau hiérarchique	168
III.33	Perception des cadres de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	169
III.34	Perception des cadres de la mutation	170
III.35	Aspiration des cadres à une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	170
III.36	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière de flexibilité fonctionnelle	171
III.37	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière de développement des compétences	171
III.38	Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière d'amélioration du professionnalisme	172
III.39	Les moyens financiers en tant que barrière de l'évolution professionnelle	173
III.40	Le rendement en tant que barrière de l'évolution professionnelle	174
III.41	La crainte d'évolution en tant que barrière de l'évolution professionnelle	175
III.42	L'appréciation subjective en tant que barrière de l'évolution professionnelle	176
III.43	L'atteinte du sommet professionnel en tant que barrière de l'évolution professionnelle	177
III.44	L'atteinte du sommet professionnel en fonction des compétences des cadres	178
III.45	L'atteinte du sommet professionnel en fonction du rendement des cadres	179
III.46	L'atteinte du sommet professionnel en fonction de la faible ambition des cadres	180
III.47	La discrimination en tant que déterminant de l'atteinte du sommet professionnel	181
III.48	L'âge en tant que déterminant de l'atteinte du sommet professionnel	182
III.49	Sentiment d'injustice en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	183
III.50	Sentiment d'indifférence en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	184
III.51	Sentiment de frustration en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	185
III.52	Sentiment d'insatisfaction en tant que conséquence de stagnation dans le poste actuel	186
III.53	Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur le rendement des cadres	187
III.54	Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur la motivation des cadres	188

Table des matières

	Pages
Introduction générale	6
Chapitre I : La sphère de la carrière	19
Introduction	19
Section 1 : La mobilité	20
Introduction	20
1- La mobilité dans la littérature.....	20
2-Les différentes formes de mobilité.....	22
2-1La mobilité interorganisationnelle.....	22
2-2 La mobilitéIntraorganisationnelle.....	22
2 – 2-1La mobilité verticale.....	23
2 – 2-2La mobilité horizontale.....	23
2 –2-3 La mobilité radiale.....	24
3-Les enjeux de la mobilité	24
4-Les déterminants de la mobilité.....	25
4-1La taille de l’organisation.....	25
4-2 La structure organisationnelle.....	26
4-3La culture d’entreprise	26
Conclusion	27
Section 2 : La carrière	29
Introduction	29
1- La notion de carrière : champ sémantique	29
2-Le succès de carrière.....	36
2-1Définition du succès de la carrière	36
2 -2La mesure du succès de carrière.....	37
2-2-1Le succès de carrière objectif	37
2 – 2-2Le succès de carrière subjectif	37

3-Le plafonnement de carrière	41
3-1Définition du plafonnement de carrière	41
3-2Les types de plafonnement de carrière	42
3-2-1Le plafonnementstructurel.....	42
3-2-2Le plafonnement du contenu	42
3-2-3Le plafonnement salarial.....	43
3 - 3 Les modèles de plafonnement de carrière.....	43
3 – 3-1Le modèle de Ference,Stoner et Warren.....	43
3-3-2Le modèle de Kaye.....	47
Conclusion.....	49
Section 3 : Le pilotage de la carrière	50
Introduction.....	50
1- Historique de la gestion des carrières.....	50
2-La gestion des carrières dans la littérature	52
3-La gestion des carrières : un système au cœur de la G.R.H.....	54
4-L'importance de la gestion des carrières	57
5-Les déterminants de la gestion des carrières.....	59
5-1L'environnement	59
5-2L'organisation	59
5 – 2-1La taille de l'entreprise	59
5-2-2La philosophie de gestion	60
5-2-3Les pratiques de la G.R.H.....	61
5-3Les déterminants individuels	61
6-Les outils de la gestion de carrières	61
6-1 Les outils à la portée de l'organisation.....	61
6-2 Les outils à la portée des individus.....	64
Conclusion.....	66
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre II : Les théories de la carrière	67
Introduction.....	68
Section 1 : les conceptions classiques et les conceptions contemporaines	69
Introduction.....	69
1-Les conceptions classiques	69
1-1La théorie de Ginzberg,de Ginsburg, d'Axelread et d'Herma.....	69
1-2 La théorie de Tiedman et O'hara.....	70

2- Les conceptions contemporaines.....	71
2-1 La théorie de Holland.....	71
2-2 La typologie de Schein	71
2-3 La typologie deDriver	77
2-4La théorie de Super	80
2-4La théorie de Hall.....	80
2-5La théorie de Gottfredson	81
2-6La théorie de Krumboltz etMichell.....	82
Conclusion.....	82
Section 2 : Les conceptions en émergence.....	84
Introduction.....	84
1- La théorie de Lent, Brown et Hackett.....	84
2-La théorie de Peterson , Sampson , Reardon et Lenz	85
3- La théorie de Gati, Krausz et Opisow.....	86
4-La théorie de Young.....	87
5- La théorie de Young, Valach et Collin	88
6- La théorie de Vondracek, Lerner et Schulenberg.....	89
7-La théorie de sensmaking.....	89
8-La carrière protéiforme.....	90
9-La carrière nomade	90
Conclusion.....	91
Section 3 : De la carrière à l'employabilité.....	93
Introduction.....	93
1-Evolution du concept	93
1-1L'employabilité dichotomique	93
1-2 L'employabilité socio- médicale.....	94
1-3 L'employabilité et la politique du marché du travail.....	94
1-4 L'employabilité flux	94
1-5 L'employabilité initiative.....	95
1-6 L'employabilité interactive	95
1-7L'employabilité interne	96
1-8L'employabilité externe.....	97
2-Le champ sémantique de la notion d'employabilité.....	97
3-Les acteurs de l'employabilité	100
3-1Les salariés.....	100

3-2 L'entreprise	101
3-3L'Etat.....	102
4-Le développement de l'employabilité.....	102
4-1Les facteurs liés à la personne.....	102
4-1-1Les facteurs statistiques.....	103
4- 1-2Les facteurs qualitatifs.....	103
4-2 Les facteurs liés au marché du travail.....	103
4-3Les facteurs tenant au style de management	103
4-3-1L'organisation du travail	103
4-3-2La gestion des compétences	103
4-3-3La formation professionnelle	104
4-3-4La politique de mobilité.....	104
4-4 Les facteurs liés à l'environnement	104
5-L'employabilité : un nouveau contrat psychologique.....	108
Conclusion.....	110
Conclusion du chapitre	111
Chapitre III : l'évolution professionnelle horizontale : étude empirique	112
Introduction	112
Section 1 : Présentation de l'Entreprise et sa politique RH.....	113
Introduction.....	113
1-Historique.....	113
2-Missions.....	114
3-Organisation.....	114
4-La politique RH.....	116
4-1Le recrutement	116
4-2La formation	118
4-3La gestion des carrières.....	120
Conclusion.....	123
Section 2 L'évolution professionnelle horizontale : traitement des données	124
Introduction.....	124
1-L'enquête de terrain	124
2 - Méthodologie	125
2 -1 L'échantillon.....	125
2 -2 Le choix de la cible	126
2 - 3 La structure des sujets répondants en fonction des variables	126

sociodémographiques.....	
2 -3 -1 La structure des sujets répondants par genre	127
2 -3 -2 La structure des sujets répondants par âge.....	127
2 – 3 -3 La structure des sujets répondants en termes d'expérience professionnelle dans l'Entreprise.....	128
2 -3 -4 La structure des sujets répondants en termes d'expérience professionnelle dans le poste actuel.....	128
2 - 4 La structure du questionnaire par thèmes.....	129
2- 5 La structure du questionnaire par typologie de questions	131
Conclusion.....	188
Section 3 l'évolution professionnelle horizontale : analyse des données.....	190
Introduction.....	190
1- Croisement entre l'évolution professionnelle et les facteurs sociodémographiques.....	190
1 -1 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge	191
1-1 Croisement entre l'évolution professionnelle et le genre	192
1 -2 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel	193
1 - 3 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.....	194
2 - Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et les facteurs socio démographiques.....	197
2-1 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'âge.....	198
2 -2 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et le genre	200
2 –3 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel	200
2- 4 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.....	201
Conclusion.....	213
Conclusion du chapitre	214
Conclusion Générale	215
Bibliographie.....	221
Annexes	

Introduction générale :

Présentation de la thématique de recherche.

Intérêt du sujet :

Cette thèse s'inscrit dans une logique témoignant les chamboulements économiques contemporains qui n'ont pas tardé à se répercuter sur le fonctionnement des entreprises.

En matière de G.R.H on professe une métamorphose des relations d'emploi tenant à l'évolution des emplois, conséquence des turbulences du contexte. Le passage d'une logique de poste à une logique des compétences requiert des compétences transversales qui dépassent les compétences spécifiques au poste de travail.

En matière d'évolution professionnelle les entreprises n'ont plus les moyens pour assurer une évolution professionnelle verticale qui confère des attributions en termes de salaire, de prestige et de responsabilités.

Les turbulences de l'environnement ont contraint les entreprises à restructurer leurs organisations ; ce qui a aplati les niveaux hiérarchiques. Ces restructurations organisationnelles ont réduit les perspectives d'évolution professionnelle hiérarchique.

Ainsi de nouvelles formes d'évolution professionnelles'instaurent.L'évolution professionnelle horizontale, qui est au cœur des préoccupations actuelles des RRH, pourrait faire face à la raréfaction des promotions. Cette nouvelle modalité d'évolution a des avantages et pour les salariés et pour les entreprises. Ainsi l'intérêt de notre étude porte sur cette nouvelle modalité d'évolution professionnelle qui est appropriée dans ce nouveau contexte.

Problématique¹:

Les approches taylorienne et post-taylorienne étaient fondées dans une conjoncture stable et prévisible caractérisée par une prospérité économique. L'ère des trente glorieuses assurait une sécurité d'emploi ; un contrat de travail à durée indéterminée, et ce, dans une seule entreprise ; ce qui a pour effet de fidéliser le personnel.

La compétitivité des entreprises reposait essentiellement sur le capital physique.

En matière d'évolution professionnelle les salariés bénéficiaient d'une carrière essentiellement verticale sous forme de promotion accompagnée bien entendu d'une augmentation salariale.

Les changements socio-économiques contemporains ont eu des répercussions colossales sur le fonctionnement des entreprises notamment en matière de G.R.H. Pour assurer leur croissance, les entreprises doivent investir essentiellement dans leur capital immatériel.

Ce nouveau rôle de la G.R.H tient essentiellement à l'émergence des nouvelles formes d'organisation dont la coordination repose sur la compétence et l'implication des salariés. Il s'agit donc de l'organisation qualifiante.

Dans ce sens il devient primordial d'intégrer les contraintes de l'environnement, les changements structurels, technologiques et la culture d'entreprise à dessein de suivre l'évolution des pratiques de G.R.H. Désormais la compétitivité organisationnelle des entreprises tient plus que jamais sur la qualité de la G.R.H mise en place notamment en matière de motivation, d'implication et de reconnaissance.

Dans ce sens un des rôles essentiels des R.R.H est de veiller à l'intégration efficace des individus et des groupes au sein de l'entreprise surtout que l'évaluation et le développement des potentiels humains sont une condition indispensable permettant l'émergence de la mobilité et l'adaptabilité individuelle et collective. Les politiques actuelles favorisent, à cet effet, le développement de toutes les formes de mobilité du personnel au sein des entreprises.

¹ Une **représentation schématique** de la **problématique** sera présentée dans les **annexes**.

Désormais on met l'accent sur la gestion du changement qui passe inévitablement par la gestion des hommes et leur mobilisation. Dans ce sens la mobilité des salariés devient un déterminant de la pérennité des entreprises.

On professe à ce niveau que le style de management adopté par les entreprises joue un rôle crucial dans l'atteinte de ces objectifs. Bien entendu un pilotage stratégique fondé sur l'autonomie des travailleurs, la reconnaissance, l'implication, la motivation, la communication, la collaboration, la confiance et l'écoute concourt à l'atteinte de la performance organisationnelle tant convoitée par les managers.

Dans un contexte d'incertitude des marchés et de rareté des compétences, les entreprises sont en quête de RH flexibles, adaptables et mobiles. La flexibilité est sollicitée sur tous les plans (effectif, temps de travail, polyvalence...). Les restructurations et l'application des 35 heures les ont incitées à modifier leurs structures, à innover dans de nouvelles formes d'organisation du travail et à redéployer leurs RH.

Sur le plan organisationnel, l'organigramme des entreprises a subi des transformations. Désormais on parle de plus en plus de structures organisationnelles plates, de structures en réseau Ces restructurations organisationnelles ont eu des retombées sur la gestion des carrières du potentiel humain des entreprises.

En matière d'évolution professionnelle, les entreprises n'ont plus les moyens pour assurer une carrière à cheminement vertical. Dans ce sens de nouvelles formes d'évolution prennent place dans la politique actuelle des R H.

En effet pour faire face à un contexte de crise, le recours à la mobilité intra-organisationnelle s'avère impératif. Cette dernière s'impose aux salariés qui deviennent de plus en plus responsables de leur développement professionnel. Reposant sur le développement des compétences et sur une flexibilité accrue, elle favorise une adaptation rapide aux aléas de la conjoncture dans un environnement devenu incertain et imprévisible

Ainsi l'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent incitent les entreprises à rechercher des solutions innovantes en matière de développement de carrière des salariés. Les besoins organisationnels en termes de flexibilité contraignent ces dernières à puiser des solutions dans leurs potentiels humains notamment en matière de développement de l'employabilité et des compétences.

Ces solutions impliquent une recherche de mobilité accrue. Le développement et la gestion de la mobilité sont alors des moyens incontournables en matière de gestion des carrières.

Dans une période difficile, les entreprises doivent faire face à un dilemme .D'un côté, réduire leurs coûts de production. De l'autre côté, perpétuer leurs politiques de développement des RH et de motivation des talents. Malgré les turbulences de l'environnement, Il est important pour les entreprises, de continuer à mobiliser leurs collaborateurs et à insister sur la motivation, le développement des compétences et l'implication pour s'adapter avec l'évolution des métiers et des besoins organisationnels.

Pour ce faire les entreprises ont eu recours aux réductions d'effectifs et à des pratiques de gestion du personnel consistant à aménager² le temps de travail en fonction de l'évolution de l'activité. Elles se sont efforcées, par ailleurs, de renforcer la polyvalence des salariés pour développer leurs compétences.

La gestion des mobilités et particulièrement la gestion des carrières constituent un levier de développement et de fidélisation de gestion des compétences.

Développer la mobilité interne permet aux collaborateurs d'évoluer plus rapidement au sein de la structure. Dans ce sens la mobilité intra organisationnelle prend un sens dans l'entreprise. Elle permet aux salariés de développer des compétences diversifiées qui peuvent leur procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité voire un gage de survie dans un environnement concurrentiel. En favorisant la mobilité intra-organisationnelle, l'entreprise fidélise son personnel doté de compétences convoitées par la concurrence.

Ainsi Elle concourt au bien – être de ses employés bossant dans des structures plus minces et renforce leur attachement à l'organisation. Développer la mobilité s'avère comme une nécessité pour les salariés. Elle offre la possibilité de développer de nouvelles compétences, d'évoluer au sein de l'organisation et de développer leur employabilité. Dans ce sens, les décisions de mobilité intra-organisationnelles doivent concilier entre les attentes des salariés en termes d'évolution professionnelle et les attentes de l'entreprise.

La mobilité est alors un élément capital en matière de gestion anticipée de la G.R.H dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles en

²L'aménagement du temps de travail et la réduction de temps de travail s'inscrivent dans le cadre de la **flexibilité quantitative interne.**

préparant l'évolution quantitative en termes d'effectif et l'évolution qualitative en termes de compétences des RH. Dans ce sens, elle est appréhendée comme un facteur d'optimisation et de flexibilité de ces dernières. Ainsi à l'instar des autres ressources, l'entreprise s'est efforcée de rendre plus flexibles les R.H de façon à pouvoir ajuster les ressources aux besoins.

La mobilité intra organisationnelle peut revêtir différentes formes :

- Dans un sens vertical elle consiste en un passage d'un poste à un autre.
- Dans un sens horizontal, elle est spécifiée comme une forme d'évolution professionnelle sans changement de niveau hiérarchique, de responsabilité et de salaire. Cette forme d'évolution est au cœur des problématiques actuelles des managers des entreprises du moment qu'elle est envisagée comme une solution alternative à l'évolution professionnelle verticale qui se fait de plus en plus rare. En effet dans un contexte attesté par l'aplatissement des structures, conséquence des mutations économiques contemporaines, l'évolution professionnelle horizontale apparaît comme une nouvelle vision dans la politique actuelle des RH et comme une forme d'innovation en matière de gestion des carrières des salariés notamment les cadres.

Ainsi la question qui a suscité notre intérêt est :

Comment perçoivent les cadres moyens de la Sonatrach l'évolution professionnelle horizontale ?

Pour ce faire nous avons établi l'hypothèse suivante :

L'évolution professionnelle horizontale favorise **la flexibilité fonctionnelle**.

Dispositifs d'investigation :

La démarche de la recherche repose sur les outils suivants :

- 1- Le **construit théorique** est soutenu par la **documentation** issue de la **revue de la littérature** s'intéressant à la thématique. L'objet étant d'éclaircir le **cadre conceptuel** à travers différentes **disciplines** et **dimensions**.
- 2- L'**enquête de terrain**, spécifiée comme une étude **descriptive et analytique**, repose sur :
 - **Le manuel de la politique RH Sonatrach.**
 - **La convention collective.**
 - **Un questionnaire ciblant 300 cadres moyens .**

Les **données** recueillies par les **questionnaires renseignés** feront l'objet d'un **traitement statistique** par le biais du logiciel **SPSS**³.

Le cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel porte sur les concepts : **mobilité** et **carrière professionnelle** qui recouvrent diverses connotations d'après la **revue de la littérature**.

La notion de mobilité a des acceptions **complexes** et **hétérogènes**. Ceci tient à ses **attributs multidimensionnels**.

Une **dimension organisationnelle**⁴entend le concept comme une **succession d'emplois** ou un **changement d'affectation** dans une structure organisationnelle (Vatteville(2003) ; Vardi(1980).

Une **dimension sociologique**⁵ conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un **groupe social** auquel elle appartient(Archambeau, 2002).

L'**approche économiste**⁶ distingue deux autres concepts à savoir la **réallocation des salariés** et le **roulement des travailleurs**(Van Der Linden, 1999).

³L'utilisation du logiciel **SPSS** dans sa version **21**.

⁴ I.Elouaer (2008) La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle **Colloque** Université de Paris **p 3**.

⁵ Ibid..

⁶ Ibid.

Burzlaff et Le Padellec⁷ (2001) stipulent que la mobilité peut être :

Choisie par les salariés : elle se manifeste ainsi par des **départs en retraite, des démissions** et par la recherche d'un meilleur **salaire** ou d'une **carrière plus prometteuse**. Elle s'apparente, dans ce cas, à un moyen de **développement des compétences** qui cible l'enrichissement des capacités personnelles, professionnelles et l'employabilité notamment dans une conjoncture réputée par **l'évolution des emplois et la métamorphose des relations de travail**.

- **Subie** lorsqu'elle se manifeste par le **licenciement des salariés, la réduction d'activité et les réorganisations**.
- **Définitive** lorsque le salarié quitte l'entreprise. Elle se manifeste ainsi par un changement d'employeur.
- **Provisoire**. Dans ce cas, elle s'apparente à une étape dans une carrière au sein de la même entreprise.

La notion de mobilité dans un cadre restreint peut être définie comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum, 1979, Galambaud 1991, Vatteville, 2003). Dans ce sens elle peut être appréhendée comme synonyme d'évolution professionnelle.

Abraham⁸ (2004), distingue entre la mobilité de court terme qui se manifeste par des changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui est définie comme une succession d'emploi à l'extérieur de l'organisation.

La définition proposée par Abraham met l'accent sur **l'horizon temporel**.

La mobilité horizontale⁹ est spécifiée comme des **changements de poste, de fonction** sans **évolution hiérarchique**.

La mobilité horizontale est un mouvement qui s'effectue au **même niveau hiérarchique**. Elle s'inscrit alors dans une logique de rationalité reposant sur **la réduction des coûts**.

⁷ Idem.

⁸ Ibid.

⁹ E.Campoy, E.Maclouf, K.Mazouli (2008) G.R.H Pearson Paris p 116

La mobilité horizontale est alors synonyme de **mobilité transversale** du moment qu'elle est spécifiée comme un mouvement des salariés au même niveau hiérarchique favorisant le **développement des compétences**. S'opérant **au même niveau hiérarchique**, elle a le mérite de **renforcer la communication** au sein de l'organisation. Ainsi elle revêt une connotation sociale

Selon **Sears**¹⁰ (1982), la notion de carrière signifie : une **succession d'emplois occupés** ou les **activités professionnelles** et autres activités qui font partie de l'histoire de vie d'une personne ou la **séquence des expériences vécues** dans le **monde de travail** ayant des objectifs et des retombées déterminés ou encore une profession(P137).

Selon **Ambert**(1999), la carrière est définie comme « *l'ensemble du cheminement professionnel de l'individu qui va s'étendre durant toute sa vie active*¹¹ ».

Le terme carrière tient à des concepts proches tels que le **poste, l'emploi, la profession, le travail et le développement de carrière**. Dans ce sens il revêt une connotation restreinte à l'individu. La carrière étant inscrite dans le cadre de la GPEC, fait référence au poste de travail notamment en matière de ses composantes.

Pour certains individus, plus le contenu de travail est riche plus il permet de stimuler l'appétence professionnelle. Dans ce sens la carrière est spécifiée comme un moyen de développement de compétences notamment dans un sens horizontal.

La gestion de la mobilité enveloppe¹² la gestion des carrières. La notion de carrière a été approchée selon diverses connotations.

Super¹³(1979) stipule que la carrière peut être définie comme « *la séquence des positions occupées par une personne au cours de sa vie préprofessionnelle, professionnelle et post-professionnelle ; incluant les rôles reliés au travail tels ceux d'étudiant, d'employé et de retraité qui se cumulent aux rôles sociaux, familiaux et de loisirs* » (p 169).

¹⁰ M.Gingras, A.Spain (2006) , L.Cocandea la carrière : un concept en évolution p 412

¹¹S.Stonge (2004) Relever les défis p 287

¹²Op cit E.Campoy, E.Maclouf, K.Mazoul p 115.

¹³Op cit M.Gingras, A.Spain p 413.

L'acception de Super porte sur la vie scolaire, professionnelle et post-professionnelle des individus. Cette définition se focalise sur le **développement de carrière**¹⁴ qui repose sur des **variables individuelles, sociales, environnementales**.....etc.

Selon Cochran¹⁵(1994) la carrière se rapporte à «*la période de vie qu'une personne passe à travailler pour produire certains résultats* » (p205).

L'acception de Cochran porte sur l'aspect productif de l'individu en situation professionnelle et ses répercussions sur la satisfaction au travail. Cette connotation relève d'un domaine sensible en matière de psychologie du travail.

Dans une perspective organisationnelle, **Gutteridge**¹⁶(1987) appréhende la carrière comme « *la séquence, chez une personne, des activités, et des comportements liés au travail ainsi que des valeurs, attitudes et aspirations qui y sont associées tout au long de la vie* ».

La définition de **Gutteridge** appréhende la carrière selon deux visions :

Dans une vision subjective, portant sur la perception des salariés de leurs attentes, elle est véhiculée par un ensemble de comportements professionnels ; d'où la motivation et la satisfaction qui constituent des enjeux majeurs en matière d'efficacité sociale.

Dans une vision objective la carrière s'inscrit dans les objectifs de l'organisation. Son succès repose sur des paramètres connus à l'avance par les managers ; ce qui facilite son appréciation.

Dans ce sens la carrière est spécifiée comme une séquence d'emplois et de rôles au sein de l'organisation. Ceci laisse apparaître un jumelage entre l'approche économique et l'approche sociale.

Selon **Arthur, Hall et Lawrence**¹⁷ (1989), la carrière est définie comme : « *le déroulement des expériences de travail d'une personne au cours de sa vie* »(p 8).

¹⁴ Le développement de la carrière fera l'objet du **chapitre II** .

¹⁵Op cit M.Gingras, A.Spain .

¹⁶Ibid p 414.

¹⁷Ibid p 415.

Hall¹⁸(1996), dans son ouvrage intitulé « *The career is dead- Long live the career* » préconise que la conception traditionnelle de la carrière, impliquant une **évolution graduelle** en matière de **pouvoir**, de **sécurité** et de **statut**, n'est plus d'actualité.

Ainsi la carrière est spécifiée désormais comme une série d'expériences vécues par les individus. Les **diverses expériences vécues** par ces derniers accroissent leur **apprentissage** et **développent leur flexibilité**. Cette définition enveloppe **une connotation large** du moment qu'elle repose sur l'ensemble des **compétences acquises** durant **la vie active** de l'individu.

Partant dans cette même logique, **Hall et Mirvis**¹⁹ (1996), s'appuient sur le **nouveau contrat psychologique** qui constitue une rupture avec une culture managériale reposant sur une responsabilité organisationnelle quant au cheminement professionnel des salariés.

La notion de carrière protéiforme²⁰ prend ainsi place dans ce nouveau contexte. Ses spécificités s'opposent avec celles de la **carrière organisationnelle** qui n'a plus les atouts pour s'accommoder avec les impératifs économiques actuels.

Cette définition appréhende la notion de carrière dans une vision élargie impliquant une participation des salariés dans le schéma de leurs parcours professionnels qui pourrait éventuellement dépasser le cadre de la carrière organisationnelle. En d'autres termes, il s'agit de la carrière sans frontières qui témoigne un désengagement organisationnel en matière d'évolution professionnelle des salariés. Cette dernière s'inscrit dans une démarche individuelle implorant un renouvellement voire une reconstitution des compétences pour développer l'employabilité.

Ceci pourrait dès lors accroître la valeur marchande dans un contexte requérant un apprentissage et une veille permanents.

Ainsi la carrière est désormais appréhendée comme un **cheminement individualisé** avec un **appui organisationnel**. Ceci laisse entendre que sa **construction** relève d'une empreinte à la fois individuelle et organisationnelle.

¹⁸Idem.

¹⁹Ibid.

²⁰La carrière **protéiforme** est inspirée du Dieu Grec Prothée, qui selon sa volonté, pouvait **changer de forme**.

Cette nouvelle problématique de la gestion des carrières, prônant **l'implication du salarié** dans son **parcours professionnel**, est accompagnée du nouveau contrat psychologique qui favorise le **développement de l'employabilité des salariés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise**. Il s'agit d'ancrer une **culture managériale** qui prône le **développement de l'employabilité** dans un contexte implorant une certaine **flexibilité et réactivité**.

Pour ce qui est de notre étude, portant sur l'évolution professionnelle horizontale des cadres moyens, nous avons adopté dans le chapitre empirique le concept « **évolution professionnelle** » au lieu de « **l'évolution de carrière** » pour respecter le cadre sémantique du questionnaire et pour ne pas **biaiser les objectifs de l'enquête**. Ceci nous a incités à établir un **tableau sémantique**²¹ comprenant l'usage des **concepts construits** dans le corps du questionnaire.

Structure du travail :

Notre travail est arboré comme suit :

La structure coiffe trois chapitres agencés en trois sections.

- **Les chapitres 1 et 2**, ayant une **portée théorique**, relèvent de la littérature portant sur les **spécificités, les déterminants, les dimensions et les enjeux de la carrière**.
- **Le premier chapitre** enveloppe la notion de **carrière** à travers **la revue de la littérature**.
- **Une première section** aborde la notion de **mobilité**.
- **Une deuxième section** remonte au champ sémantique du concept de carrière. **Le succès de carrière** revêtant une connotation **objective** et **subjective** et le **plafonnement de carrière**, spécifié comme **l'absence des opportunités d'évolution professionnelle**, seront également abordés dans cette section.
- **Une troisième section** porte sur le **pilotage de la carrière**.

²¹Se référer à la page 131.

- En premier lieu nous allons exposer les différentes connotations de **la gestion des carrières** à travers la revue de la littérature.
- En deuxième lieu, il est question de spécifier ses **déterminants** qui sont d'ordre **individuel, organisationnel et environnemental**.

Le deuxième chapitre véhicule les différentes **théories** qui s'intéressent à la thématique de **la carrière**.

- **Une première section** énonce les **conceptions classiques** et les **conceptions en émergence**.
- **Une deuxième section** porte sur les **conceptions modernes** de la notion de carrière.
- **Une troisième section** témoigne le passage de la **carrière à l'employabilité**.

Le troisième chapitre se propose comme une étude empirique. L'objet est de valider le **construit théorique** des deux chapitres théoriques.

L'enquête de terrain va cibler la boîte Sonatrach. Notre choix tient au poids d'une compagnie **compétitive** dans **l'économie nationale** voire **internationale**.

Freins de l'étude :

La collecte d'informations soulève des **entraves** relevant à fois du **construit théorique** et de **l'enquête de terrain** à savoir :

- 1- Un Manque flagrant de **documentation** en matière d'évolution **professionnelle horizontale** tenant à l'actualité du thème.
- 2- L'incapacité d'effectuer des **entretiens** suite à **l'indisponibilité**²² des Responsables²³ Sonatrach.
- 3- L'**abstention** de certaines unités Sonatrach de renseigner les **questionnaires administrés**.

²²L'indisponibilité des responsables Sonatrach nous a privés d'effectuer les **entretiens** afin d'enrichir l'enquête de terrain. Notre étude revêt ainsi un **attribut quantitatif**.

²³ L'indisponibilité des responsables Sonatrach tient aux **déplacements, aux réunions de travail, à la surcharge de travail.....**

Chapitre I : La sphère de la carrière.

Introduction :

Ce premier chapitre porte sur la revue de la littérature s'intéressant à la thématique de la carrière.

Une première section va exposer une notion cardinale en matière de gestion des carrières. Il s'agit de la notion de mobilité qui revêt des attributs hétérogènes et complexes. Pour éclaircir la nuance qui enveloppe ce concept central en matière de G.R.H, il nous a paru judicieux de l'aborder dans la première section de ce chapitre.

Une deuxième section aborde le champ sémantique de la notion de carrière. En fait le champ sémantique de la carrière a subi une métamorphose qui tient aux évolutions de l'environnement économique. Ceci nous a incités à présenter cette notion dans ses différentes connotations dont certaines sont restreintes tandis que d'autres sont beaucoup plus larges.

La troisième section porte sur le pilotage de la carrière. Cette section s'appuie sur les paramètres influençant la démarche de la gestion des carrières des salariés.

Section1 : La mobilité.

Introduction :

Le concept de mobilité a fait l'objet de plusieurs études et a été approché sous différents angles.

La mobilité est un concept cardinal en matière de G.R.H notamment dans une conjoncture qui implore un réel investissement dans le facteur humain. Valoriser le capital humain c'est être en mesure de l'écouter, de l'impliquer et de le fidéliser. Dans ce sens la gestion de la mobilité représente un nouveau défi pour les entreprises. L'évolution des structures organisationnelles et la recherche accrue de flexibilité de la part des entreprises représentent un enjeu stratégique pour ces dernières. Dans un environnement devenu de plus en plus turbulent, les entreprises sont amenées à prospecter des solutions innovantes en matière de développement professionnel de leurs salariés.

L'ampleur prise par la gestion de la mobilité est cardinale en matière de démarche de la gestion des carrières ; ce qui nous a incités à étudier le concept sous ses différentes facettes.

1 -La mobilité dans la littérature :

La revue de la littérature a proposé un panel riche de définitions portant sur la notion de mobilité dont certaines ont des acceptions restreintes tandis que d'autres sont beaucoup plus vastes.

Une première définition exposée par la littérature entend la mobilité comme un changement d'entreprise ou d'établissement (Cadin 2003) ou dans un cadre plus restreint comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (**Rosenbaum**1979 **Galambaud**1991 **Vatteville**2003)²⁴.

La définition de Cadin a une connotation vaste du moment qu'elle est spécifiée comme un changement d'entreprise manifesté par un mouvement géographique du salarié d'une organisation à une autre. Elle porte ainsi sur un mouvement inter organisationnel²⁵.

²⁴A.Roger (2003) La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques Congrès Paris p1870.

²⁵Ce point sera plus développé dans les passages suivants.

Le but est de saisir des opportunités de marché plus attractives permettant d'attribuer de meilleures conditions de travail en matière de rémunération, de développement professionnel, de réalisation de soi et un climat de travail reposant sur la convivialité et le bien-être.

Malgré tous ces attributs, cette forme de mobilité pourrait éventuellement avoir des retombées néfastes sur la vie privée du salarié. Dans ce sens elle peut constituer à la fois un moteur ou un frein de développement.

(**Rosenbaum**1979 **Galambaud**1991 **Vatteville** (2003) conçoivent la mobilité dans une vision classique. Dans ce sens elle est spécifiée comme une succession d'emplois occupés dans une organisation. En d'autres termes elle se focalise sur les différents rôles organisationnels qui pourraient diversifier les expériences professionnelles et attribuer dès lors plus de prestige. Cette définition reflète un mouvement intra organisationnel. Appréhendée ainsi, elle peut être synonyme d'évolution professionnelle.

Pour **Vardi**²⁶, elle est perçue comme les mouvements vécus par les salariés qui passent d'un rôle organisationnel à un autre. Vardi enveloppe la notion de mobilité dans une vision socio-économique dans la mesure où elle consiste à passer d'un rôle organisationnel à un autre par le biais de mouvements au sein de l'organisation. Cette dimension laisse apparaître une attention particulière à la position sociale acquise et au prestige de l'individu qui tiennent à l'accumulation des rôles organisationnels confiés.

La vision économique est implicitement présente. Elle sous-entend certaines performances et compétences dans le poste de travail. Ceci favorise le passage d'un rôle organisationnel à un autre.

Abraham²⁷ (2004) inclut dans sa définition des changements dans les attributions tenant à l'emploi.

La définition d'Abraham a des similitudes avec celle de Rosenbaum, Galambaud et Vatteville dans la mesure où l'auteur entend le concept comme un changement dans les affectations de postes de travail au sein d'une même organisation.

²⁶Op cit A.Rogerp 1870.

²⁷ Ibid.

L'auteur met l'accent également sur l'importance des éventuelles rétributions acquises par les salariés en tant que conséquence de cette mobilité. Cette dernière revêt alors une connotation restreinte s'opérant dans un cadre intra organisationnel.

2 - Les différentes formes de la mobilité²⁸ :

Le paragraphe précédent a présenté le concept de mobilité d'après différentes connotations relevant de la revue de la littérature. Son champ sémantique a fait ressortir plusieurs formes à savoir :

2-1 La mobilité inter-organisationnelle²⁹ :

La mobilité inter-organisationnelle correspond à la connotation proposée par Cadin qui consiste en un changement d'employeur. Elle se manifeste par un mouvement national voire international. Elle s'effectue ainsi hors organisation.

Cette forme de mobilité géographique concorde avec les modèles de carrière nomade. Cette problématique est au cœur des préoccupations actuelles des RRH.

« Cette mobilité favorise le développement des compétences. Elle touche essentiellement les managers de l'entreprise .Elle est également perçue comme un moyen d'échange interculturel »³⁰

2-2La mobilité intra-organisationnelle³¹:

La mobilité interne se manifeste par des mouvements intra organisationnels. Effectuée au niveau de l'organisation, elle implique une culture managériale reposant sur la fidélité et la reconnaissance du potentiel humain notamment dans un environnement tumultueux implorant des efforts de la part de tous les acteurs de l'organisation.

La mobilité interne revêt différentes formes à savoir :

²⁸ Idem p 1871.

²⁹ Ibid p 32.

³⁰ Ibid

³¹ Ibid p 30.

2-2-1 La mobilité verticale³² :

La mobilité verticale consiste en un mouvement classique à cheminement vertical. Ce dernier est accompagné d'attributions salariales et d'accroissement de responsabilités. Dans ce sens elle est porteuse de prestige et de satisfaction aux salariés au sein de l'organisation. Cette modalité a le mérite de captiver voire fidéliser les salariés notamment les cadres qui sont censés les plus aptes à relever les défis pour faire face aux aléas de la conjoncture.

Actuellement l'évolution hiérarchique n'est plus la seule voie à envisager, et ce, suite aux chamboulements économiques contemporains. Dans ce sens le cheminement professionnel des salariés dans un sens horizontal pourrait prendre place dans la politique actuelle du M.R.H.

2-2-2 La mobilité horizontale³³:

Les changements organisationnels, conséquence de cette conjoncture, contraignent les entreprises à adopter des structures plates³⁴. L'évolution professionnelle horizontale, étant fondée sur la flexibilité fonctionnelle, est spécifiée comme une innovation en matière de gestion des carrières notamment pour des individus ambitieux, retrouvant leurs repères dans des postes de travail à contenu polyvalent³⁵ et stimulant. Ce type d'individus aspire souvent à des conditions de travail qui favorisent la créativité et l'autonomie³⁶ en situation professionnelle.

De surcroît elle peut être envisagée comme une solution aux managers en matière de plafonnement professionnel dont les retombées pourraient se répercuter sur l'efficacité sociale des salariés en termes de motivation, de satisfaction, de reconnaissance. ...sans oublier l'impact sur l'efficacité organisationnelle.

³²Idem .

³³E.Campoy, E. Maclouf , K.Mazouli (2008) V. Neveu G.R.H Pearson France p 116.

³⁴L'adoption de structures plates, réduisant ainsi les niveaux hiérarchiques, a engendré la **raréfaction des opportunités d'évolution professionnelle verticale**.

³⁵La polyvalence des salariés, s'inscrivant dans le cadre de la **flexibilité fonctionnelle**, fera l'objet d'une analyse dans le cadre du **questionnaire**.

³⁶ Ce point sera traité dans le **4^{ème} thème** du questionnaire portant sur les **attentes des cadres** dans le cadre du **chapitre III**.

La mobilité horizontale (A.Notais 2006, p 13) contribue à la création d'un langage commun entre les individus travaillant auparavant d'une manière isolée. Cela pourrait également concourir à la création de réseaux sociaux d'informations ; ce qui facilite la diffusion des connaissances.

A.Notais entend la mobilité horizontale comme un moyen permettant l'amélioration de la communication au sein de l'organisation. S'opérant dans un sens horizontal, elle a plus de chance de renforcer les relations entre les collaborateurs du moment qu'elle s'effectue au même niveau hiérarchique. Ainsi elle a le mérite de créer un climat de convivialité, de coopération et d'échange d'expériences professionnelles. Appréhendée dans ce sens elle pourrait éventuellement concurrencer l'évolution professionnelle verticale. Cette dernière, malgré les attributions qu'elle confère en matière de rémunération, de responsabilité et de prestige, ne favorise pas la polyvalence et la flexibilité fonctionnelle notamment pour des postes de management qui se particularisent par le stress et le manque de disponibilité qui se répercutent sur la communication entre les acteurs de l'organisation.

2-2-3 La mobilité radiale³⁷ :

La philosophie de Schein porte sur la mobilité à dimension radiale .Schein entend la mobilité comme un moyen permettant d'occuper des postes stratégiques au sein de l'organisation. La dimension de Schein porte sur un profil de salariés ayant un penchant aux postes de responsabilités et de prestige.

3-Les enjeux de la mobilité³⁸ :

La recherche accrue de flexibilité de la part des organisations fait de la mobilité un enjeu stratégique. En effet disposer d'une main d'œuvre adaptable aux différentes fluctuations de l'environnement est un atout considérable à la disposition des organisations.

L'importance de la notion de mobilité en matière de gestion des carrières fait qu'elle représente un enjeu majeur et pour les salariés et pour les entreprises. S'inscrivant dans la G.P.E.C, elle représente un vecteur important en matière d'évolution professionnelle.

Dans une conjoncture tumultueuse implorant des efforts de la part de tous les acteurs de l'organisation, il devient impératif de sonder de près les aspirations individuelles afin de

³⁷ Op cit Cerdin p 31.

³⁸ Op cit E. Campoy, E. Maclouf, K. Mazouli p116.

renforcer la position concurrentielle des entreprises qui repose plus que jamais sur la qualité de la G.R.H. Revêtant plusieurs formes, elle peut être source d'épanouissement et de développement personnel.

Appréhendée sous un cheminement vertical, elle est source d'augmentation salariale, d'épanouissement et de satisfaction au travail. En contrepartie l'entreprise bénéficiera d'un personnel fidèle déterminé à relever les défis et à faire preuve de dévouement.

Dans un sens horizontal elle a le mérite de développer les compétences et d'accroître la flexibilité fonctionnelle des salariés. Elle améliore également la communication et renforce les liens intra-organisationnels. Cette forme particulière, qui est au cœur des préoccupations actuelles des RRH, permet aux entreprises de maîtriser leurs coûts de production dans une conjoncture devenue instable. Ainsi une entreprise intelligente est celle qui saura captiver et impliquer son personnel dans une logique de conciliation entre les objectifs sociaux et les objectifs organisationnels. Ceci implore, bien entendu, l'adoption d'un style de management de proximité. Ce dernier, reposant sur une communication efficace et une forte implication des collaborateurs, leur confère un rôle organisationnel stratégique. Les managers, étant conscients de l'importance de leur implication dans l'atteinte de la performance organisationnelle convoitée, se voient contraints d'investir dans leurs potentiels pour faire face aux évolutions et aux transformations des emplois et des compétences.

La mobilité interne, en tant qu'outil de GPEC, doit concourir à l'amélioration des performances organisationnelles des entreprises dans la mesure où elle est considérée comme un vecteur d'ajustement entre les ressources et les besoins.

4-Les déterminants de la mobilité interne³⁹ :

La mobilité repose sur certains déterminants⁴⁰ à savoir :

4 - 1 La taille de l'organisation⁴¹ :

La démarche de la mobilité des salariés repose sur la taille de l'organisation.

³⁹ Idemp119.

⁴⁰Ce point sera plus développé dans la section 3 dans le paragraphe portant sur les déterminants de la gestion des carrières

⁴¹ Op cit E. Campoy, E. Maclouf, K. Mazouli p 119

La grande entreprise, réputée par un effectif important, témoigne une politique active de mobilité notamment par voie verticale. Les salariés d'une grande entreprise ont la possibilité de grimper différents niveaux hiérarchiques et de bénéficier d'augmentations salariales, et ce, contrairement à ceux d'une PME. Cette dernière n'est pas aussi compétitive que la grande entreprise du moment qu'elle n'est pas dotée d'une capacité de production importante lui permettant d'innover et de renforcer sa position concurrentielle.

Ceci laisse apparaître une politique de mobilité moins stimulante.

4 – 2 La structure organisationnelle⁴² :

La taille de l'organisation renvoie à sa structure organisationnelle du moment qu'elle constitue l'un de ses déterminants. La structure organisationnelle a une influence sur le mouvement des salariés. Plus une organisation est dotée de niveaux hiérarchiques plus elle favorise leur mobilité. Dans ce sens tout changement organisationnel suscite sa restructuration.

Les turbulences de l'environnement actuel n'ont pas tardé à se répercuter sur les structures organisationnelles des entreprises. En effet l'aplatissement des niveaux hiérarchiques et les besoins accrus en termes de flexibilité font que l'entreprise se voit contrainte d'innover en matière de développement professionnel de son potentiel humain.

4– 3 La culture d'entreprise⁴³ :

La culture d'entreprise s'impose également dans la politique de mobilité au sein de l'organisation. La culture d'entreprise peut être appréhendée comme un moteur ou un frein du moment qu'elle a un impact sur les représentations qu'ont les différents acteurs de l'organisation⁴⁴ de la mobilité. Ainsi pour qu'une politique de mobilité interne puisse se développer, elle doit être portée par l'entreprise et intégrée par les différents acteurs qui la composent.

⁴² Idem.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ L'approche actuelle, conférant une attention particulière à **la performance sociale**, implore la **responsabilisation des RRH, des managers et des collaborateurs** afin d'améliorer **la performance organisationnelle**.

Bien entendu une culture managériale fondée sur la coopération, la communication, l'écoute et l'échange d'informations favorise le développement professionnel des collaborateurs. De surcroît, un climat de travail convivial reposant sur la négociation des aspirations permet de pallier les tensions et le stress professionnels.

Par contre la culture d'entreprise peut être considérée comme un frein lorsque la mobilité est subie.

Conclusion :

La notion de mobilité a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs en la matière. Actuellement elle constitue un levier stratégique en matière de G.R.H. Etant donné qu'elle est spécifiée comme un moyen d'ajustement entre les besoins et les moyens dont disposent les entreprises en matière de développement professionnel, elle s'inscrit dans une approche dynamique qui concorde avec les impératifs d'un environnement implorant des efforts de la part de tous les acteurs de l'organisation.

La mobilité a des avantages et pour les salariés et pour les entreprises. Ceci rend la conciliation entre l'efficacité personnelle et l'efficacité organisationnelle impérative.

Appréhendée sous un angle psychologique, elle est source de motivation et de reconnaissance pour le salarié.

La satisfaction de ce dernier et son bien être tiennent à son sentiment d'appartenance qui permet de renforcer son dévouement envers son organisation.

D'un point de vue organisationnel, la mobilité permet de répondre aux besoins organisationnels surtout qu'elle s'inscrit dans une démarche de G.P.E.C. Dans ce sens un cadre de travail reposant sur la communication et la transparence favorise le succès de la démarche.

Son efficacité repose sur certains paramètres:

- Sur le plan organisationnel, la taille d'entreprise constitue une variable stratégique en matière de mobilité des salariés. Plus l'organisation est dotée d'un effectif important, plus ses salariés ont la possibilité de grimper les différents niveaux hiérarchiques.
 - Ceci promet une carrière professionnelle fructueuse notamment pour les cadres qui sont censés les plus aptes à relever les défis face aux contraintes d'un environnement tumultueux.
 - La structure organisationnelle influence également la politique de mobilité dans la mesure où l'organisation qui est dotée de plusieurs niveaux hiérarchiques favorise le mouvement des salariés.
-
- De surcroît la culture d'entreprise influence le succès de la démarche de mobilité interne dans la mesure où elle peut favoriser ou défavoriser le mouvement du personnel. Ceci laisse apparaître que la culture managériale peut être considérée comme un moteur ou un frein du moment qu'elle tient aux perceptions des différents acteurs de l'organisation. Ainsi lorsqu'elle n'est pas portée par ces derniers elle pourrait entraver toute idée de changement. Pour ne pas compromettre l'intérêt général de l'entreprise, la cohésion entre ces parties s'avère impérative à dessein d'atteindre les performances organisationnelles convoitées.

Section 2 : La carrière.

Introduction :

Cette deuxième section enveloppe le champ sémantique du concept de carrière à travers la revue de la littérature qui s'intéresse à la thématique.

L'intérêt est porté également sur la notion de succès de carrière qui revêt à la fois des attributs objectifs et subjectifs.

Un dernier point soulève le problème de plafonnement professionnel, spécifié comme un arrêt de toute éventuelle évolution professionnelle. Ainsi une typologie sera présentée tout en s'appuyant sur les retombées sur les salariés.

1 - La notion de carrière / champ sémantique :

Le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars⁴⁵ ».

L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. L'origine du mot carrière réfère aussi à d'autres expressions comme : « la voie où l'on s'engage » et le « cours de la vie. » Ainsi il serait possible de comparer le cheminement de carrière d'une personne aux différents trajets empruntés par un char sur cette route de la vie. Dans ce sens la carrière est donc associée à d'autres notions telles que : la progression, l'avancement, la promotion et le développement.⁴⁶

Selon Schartle « *La carrière correspond au parcours professionnel d'un individu et peut être définie comme une succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnelle⁴⁷.* »

« Le concept de carrière et les pratiques de gestion associées ont connu une mutation importante ces dernières années. Si par le passé, les entreprises garantissaient une carrière à leurs salariés, aujourd'hui, cette responsabilité ne concerne plus l'entreprise mais implique également le salarié lui-même. La carrière fait l'objet ainsi d'une coresponsabilité entre l'individu et l'organisation.

⁴⁵ M. Gingras, A. Spain, L. Cocandeu- Bellanger (2004) la carrière, un concept en évolution Actes du 28^e Colloque annuel de l'Association québécoise de pédagogie Angers p 410

⁴⁶ Op cit J.L Cerdin p 25.

⁴⁷ Op cit M. Gingras, A. Spain, L. Cocandeu- Bellanger p 412.

Selon (Ambert1999 p77), la notion de carrière est définie comme « *L'ensemble du cheminement professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active*⁴⁸ »

Les définitions citées ont enveloppé la notion de carrière dans une vision classique et dans une vision moderne.

Dans une acception classique cette notion est spécifiée comme l'ensemble des postes occupés au cours du parcours professionnel du salarié favorisant ainsi le passage d'un rôle organisationnel à un autre. Cette définition sous-entend une forme d'évolution professionnelle verticale.

La vision d'Ambert appréhende la notion de carrière dans une vision dynamique témoignant un mouvement intra organisationnel et inter organisationnel des salariés du moment qu'elle entend la carrière comme le parcours d'un individu tout au long de sa vie active .Cette définition pourrait dépasser le cadre de la carrière organisationnelle s'opérant dans une seule organisation. Cette acception repose sur l'impact des chamboulements économiques actuels sur les organisations et dont les retombées n'ont pas tardé à se répercuter sur leurs politiques R.H. En matière de GPEC, on témoigne une évolution rapide des métiers requérant des compétences à haute technicité. Ceci a remis en cause l'ancien contrat psychologique.

La conjoncture actuelle déresponsabilise l'entreprise dans la gestion de carrières de son potentiel humain. L'ancien contrat psychologique qui contraignait les managers à prendre en charge le parcours professionnel de leurs salariés n'est plus d'actualité. Cette métamorphose de la gestion de carrières est une conséquence logique des mutations économiques qui témoignent une certaine rupture avec des pratiques ancrées en matière de G.R.H. La construction de la carrière professionnelle ne revient plus à la charge de l'entreprise. Désormais la mission est partagée entre cette dernière et ses collaborateurs.

En effet une ère attestée par la recherche accrue d'emplois flexibles et l'acquisition de compétences transversales implore une participation active des salariés dans la construction de leurs parcours professionnels.

⁴⁸S.Stonge (2004) Relever les défis Montréal Gaetan Morin p 287.

Le système de gestion de carrières repose désormais sur la collaboration entre les salariés et leurs responsables dans un cadre qui favorise la négociation des attentes. Cette nouvelle approche s'inscrit dans une logique qui prône la conciliation entre la performance sociale et la performance économique.

La carrière peut se définir comme « *un ensemble d'expériences professionnelles et non professionnelles s'inscrivant dans un parcours piloté par l'individu avec le soutien du manager et plus généralement son entreprise*⁴⁹ ».

Cette définition enveloppe le concept de carrière dans une acception large du moment qu'elle repose sur l'accumulation des compétences qui se construisent et se renouvellent notamment dans une conjoncture tumultueuse requérant une certaine flexibilité pour faire face à l'évolution des métiers dans une approche prônant la responsabilité des individus et leur participation active dans la construction du parcours professionnel avec l'appui des organisations.

Une autre définition, proposée par le même auteur, enveloppe la carrière comme « *l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il perçoit une rétribution*⁵⁰ ».

Le dictionnaire de l'emploi et des RH entend la notion de carrière comme « *la succession des affectations professionnelles d'un salarié à différents postes de travail*⁵¹ »

Ces deux définitions reposent sur la succession d'emplois occupés par un individu qui permettent d'élargir son portefeuille d'expériences professionnelles.

La définition proposée par le dictionnaire de l'emploi et des RH se focalise sur les attributions émanant d'une éventuelle évolution de carrière en termes de salaires, de statut, de reconnaissance et de prestige. En d'autres termes la définition met l'accent sur le succès⁵² de carrière.

⁴⁹ C.H. Besseyre des Horts (2011) RH au quotidien Dunod Paris p 375.

⁵⁰ C.H. Besseyre Des Hors (2011) G.R.H internationale De Boeck Bruxelles p 399.

⁵¹ T. Brunet, G. Vingradoff (2001) le dictionnaire de l'emploi et des R.H p 297.

⁵² Ce point fera l'objet du paragraphe suivant.

Selon Gunz⁵³ (1989), la carrière peut être considérée à la fois comme un phénomène organisationnel et un processus de développement individuel.

L'appréhension de Gunz porte à la fois sur des paramètres organisationnels et individuels. Ceci laisse apparaître l'idée selon laquelle un individu pourrait occuper plusieurs rôles organisationnels en passant par différents postes.

Dans ce sens l'évolution professionnelle prend un cheminement hiérarchique. Cette acception laisse apparaître également que tout changement organisationnel induit un changement dans le cheminement professionnel des membres de l'organisation.

La définition de Gunz porte également sur des paramètres individuels et dont la perception varie d'un individu à un autre. Il s'agit d'une conception subjective qui pourrait éventuellement constituer un clivage avec l'organisation qui aura du mal à palper ces attentes du moment qu'elles relèvent de la personnalité et de la psychologie des salariés. Ces paramètres subjectifs influencent la perception de l'individu quant au succès de sa carrière.

Bastid et Roger⁵⁴ appréhendent la carrière dans une vision à la fois objective et subjective.

« La vision objective appréhende le concept comme une succession de statuts et de postes définis dans une société⁵⁵. »

Elle relève des paramètres organisationnels tels que le salaire, les promotions... Revêtant des attributs tangibles, elle est identifiable et contrôlable par l'organisation.

« La vision subjective entend le concept comme la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie et interprète tout ce qui lui arrive⁵⁶. »

Relevant de la perception de l'individu, elle pourrait être source de tension et de frustration du moment qu'elle enveloppe des contours incontrôlables par l'organisation.

⁵³ J.D.Culié(2009) Mise en perspective des modèles de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité : une revue de la littérature critique **Communication** Université P. Mendès Grenoble **p 3**.

⁵⁴ Bastid et Roger (2008) Sentiment de réussite de carrière, qualité de travail et équilibre de vie **Colloque et séminaire doctoral international Québec p 2**.

⁵⁵Ibid.

⁵⁶Ibid.

Cette dernière encourt le risque de perdre des compétences ; conséquence d'une situation insatisfaisante vécue par les salariés.

Ce paragraphe avait pour objet de cerner la notion de carrière selon diverses acceptions.

Son champ sémantique a enveloppé le concept dans une acception étroite et élargie.

- La vision étroite, ayant une connotation classique, s'identifie par une succession d'emplois au sein d'une organisation.
- La vision élargie, conséquence des turbulences de l'environnement et des exigences des nouvelles conditions de travail, témoigne une rupture avec les anciennes pratiques de management qui garantissaient une carrière organisationnelle stable. Dans ce sens on parle de plus en plus de l'employabilité⁵⁷ comme substitut de la carrière et de carrières nomades⁵⁸ qui consistent à passer d'une organisation à une autre. Ainsi elle favorise la multiplication des expériences professionnelles par le biais de la mobilité géographique.

⁵⁷Ce concept sera détaillé dans **la section 3 du chapitre II.**

⁵⁸ Ce concept sera exposé dans **la section 3 du chapitre II.**

Tableau I.1 : Appréhension du concept de carrière d’après les différentes disciplines⁵⁹ :

Différentes disciplines ont cerné la carrière sous ses différentes facettes en fonction de leurs champs d’investigation.

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché, un concept de capital humain.
Sciences politiques	Source de pouvoir, de prestige, de richesse et d’autonomie
	Succession des rôles sociaux, un signe de position sociale
Anthropologie	Changement de statut.
Histoire	Interaction des personnes-circonstances.
Géographie	Interaction des contraintes géographiques Localisation des sources des matières premières, des bassins d’emplois...)
Psychologie	Un outil de réalisation de soi
Gestion	Succession d’emplois dans une entreprise

Le tableau ci – dessus enveloppe le concept de carrière à travers différentes disciplines.

Les sciences économiques spécifient la carrière comme un vecteur de croissance et de développement de l’entreprise. Une démarche efficace, reposant sur l’écoute et la négociation des attentes des collaborateurs, favorise le renforcement de la position concurrentielle de l’entreprise notamment dans un environnement turbulent implorant plus que jamais la conciliation entre les desseins sociaux et les desseins économiques..

⁵⁹Op cit Cerdin p 26.

Les sciences politiques mettent l'accent sur le pouvoir .Ceci laisse apparaître que l'évolution professionnelle procure un certain prestige dans la société.

La sociologie enveloppe le concept comme une ascension sociale. Grimper les multiples niveaux hiérarchiques implique une valorisation du rang social en diversifiant les rôles organisationnels occupés.

La discipline de l'histoire appréhende la carrière comme une interaction entre les individus et les circonstances.

La géographie joue un rôle important dans le schéma des parcours des individus. Dans ce sens des carrières nationales voire internationales reposent sur les mobilités géographiques pour multiplier les expériences professionnelles et développer les compétences. La géographie favorise ainsi le mouvement des individus dans le cadre de la carrière nomade.

L'anthropologie, dont le champ d'investigation étudie l'homme dans ses différentes dimensions, appréhende la carrière comme un changement de statut .Dans ce sens, elle a une connotation sociologique du moment qu'elle est spécifiée comme une élévation de position sociale.

La psychologie enveloppe la carrière comme un moyen de réalisation de soi .S'intéressant à l'étude du comportement humain en particulier dans le domaine de la psychologie de travail, elle se préoccupe du développement personnel qui pourrait être un moteur ou un frein pour réaliser la performance convoitée. Ainsi un salarié qui bénéficie d'évolution professionnelle fait preuve de dévouement pour son organisation. Cette dernière bénéficiera, en contrepartie, d'un personnel motivé et fidèle. Dans le cas contraire il se sentira lésé et frustré ; ce qui pourrait avoir des retombées néfastes sur sa performance. Il s'agit d'une approche incarnée par des valeurs subjectives et sensibles en la matière du moment qu'elle relève du mental du salarié.

La psychologie du travail revêt une connotation très importante. Relevant d'une appréciation subjective, elle se particularise par des perceptions différentes d'un individu à un autre.

2- Le succès de carrière⁶⁰ :

Les mutations économiques et organisationnelles ont suscité une attention particulière au succès de la démarche de la carrière de l'individu qui a pris par conséquent une connotation large du moment qu'elle peut s'opérer en dehors de l'organisation.

2-1 Définition du succès de carrière ⁶¹:

Le terme anglo-saxon « success » est encore plus explicite car il est défini comme l'atteinte d'un objectif selon les désirs de l'individu avec souvent, une référence à l'obtention de richesse ou d'une position. (Gunz et Heslin 2005)⁶².

D'après (Gunz et Heslin 2005), le succès de carrière a une connotation psychosociologique du moment qu'il satisfait un besoin. Ce dernier, une fois exaucé, valorise la position sociale de l'individu. Ceci laisse apparaître une interaction entre l'approche sociologique et l'approche psychologique.

La conjoncture actuelle élargit l'acception du concept. Ce dernier est spécifié comme un résultat des expériences liées à la carrière d'un individu⁶³.

« Il peut être défini comme l'atteinte de résultats souhaitables liés à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et au tout long de celle-ci »⁶⁴(Arthur 2005).

L'ampleur prise par la notion de carrière au cours de ces dernières années, fait que son succès revêt une connotation large. Dans ce sens il peut envelopper toutes les expériences professionnelles vécues par un salarié durant sa vie professionnelle et qui ont par conséquent concouru à son développement professionnel et personnel.

L'acception d'Arthur, partant de la même idée que celle de (Gunz et Heslin), appréhende le succès de carrière comme un moyen témoignant la réussite professionnelle d'un salarié. Cette connotation est vaste du moment qu'elle sous-entend une carrière à la fois intra-organisationnelle et inter organisationnelle.

⁶⁰**Hennequin (2009) l'opérationnalisation du succès de carrière : Intérêts et limites des outils actuels Colloque 6ème journée d'études sur les Carrières, Nantes p 3.**

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

Appréhendée dans le cadre de la carrière intra- organisationnelle, l'efficacité de sa démarche repose sur des paramètres clairs et transparents et surtout sur l'implication de l'individu.

2-2 La mesure du succès de carrière⁶⁵ :

La mesure d'un succès se fait selon une approche objective et une approche subjective.

2-2-1 Le succès objectif⁶⁶ :

La mesure objective relève de l'appréciation de l'organisation. Elle repose sur des paramètres clairs et prévisibles.

L'appréciation subjective tient aux différentes perceptions individuelles des salariés.

« Le succès de carrière objectif est traditionnellement défini comme *les résultats de carrière mesurables et qui peuvent être mesurés par des critères tels que le salaire et les promotions* »⁶⁷ (Judge 1995).

D'après Judge 1995, le succès de carrière repose sur des paramètres objectifs. Il s'agit de revendications souvent soulevées par les individus tels que le salaire et les promotions. Ayant l'avantage d'être claires et transparentes, elles sont faciles à palper, à négocier et à prévoir par les responsables.

Selon Nicholson /Weel- Anderews. (2005), le succès de carrière est souvent évalué en termes de revenu, du nombre de promotions, du niveau hiérarchique et aussi du prestige.

Le cadre proposé par (Nicholson /Weel- Anderews.) partage l'idée de Judge en s'appuyant sur le prestige du salarié qui lui confère un certain bien être.

2 - 2 -2 Le succès subjectif⁶⁸ :

Le succès subjectif peut être défini comme « *l'ensemble des réactions de l'individu à ses expériences de carrières présentes et passées* »⁶⁹ (Heslin 2005).

⁶⁵Idem p 5.

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid p 8.

⁶⁹ Ibid.

Le succès subjectif reflète la perception de l'individu vis-à-vis de sa carrière.

Le succès subjectif a des retombées sur l'individu et sur l'organisation. Un individu insatisfait de sa carrière pourrait réduire son engagement envers cette dernière quitte à changer d'employeur.

De surcroît un comportement rebelle pourrait s'accompagner, dans certains cas, d'une grande résistance aux changements organisationnels, d'un taux élevé d'absentéisme et d'un manque d'assiduité. En d'autres termes, ces individus insatisfaits de leurs situations professionnelles, auront du mal à être flexibles et s'adapter avec l'évolution des besoins organisationnels ; ce manque de flexibilité pourrait entraver l'atteinte de la performance organisationnelle convoitée.

Le succès subjectif a une connotation difficile à cerner du moment qu'il repose sur l'appréciation et la psychologie du salarié. Ceci rend la tâche encore plus ardue pour l'organisation qui ne dispose pas d'atouts pour prévoir des paramètres intangibles et incontrôlables. Ce caractère impalpable engendre également un certain malaise et un clivage entre l'organisation et l'individu. Ce dernier est donc le seul à être en mesure de cerner les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Ayant une portée subjective, tout sentiment de frustration engendre une réaction rebelle de sa part. Retrouvé dans une situation inconfortable, il décide de se désengager et quitter son organisation, qui pour lui, n'a pas su valoriser ses aspirations.

Tableau I.2 :Les dimensions du succès de carrière subjectif.⁷⁰

Auteurs	Définition retenue du succès.
Gattiker (1985)	Succès organisationnel :dans l'emploi, interpersonnel, hiérarchique. Succès extra organisationnel : succès dans la vie.
Judge (1985)	Satisfaction de l'emploi Satisfaction de carrière
Boudreau (2001)	Satisfaction de carrière. Satisfaction au travail. Satisfaction dans la vie.
Bravo- Bouyssy (2005)	Satisfaction au travail. Satisfaction dans la carrière. Satisfaction dans la vie en général. Employabilité interne perçue. Employabilité externe perçue.
Lau(2007)	Accomplissement. Suffisance perçue du revenu. Satisfaction de carrière. Reconnaissance. Réputation. Statut social.
Hennequin (2007)	Succès matériel. Succès psychologique. Succès social.
Bastid(2007)	Critères organisationnels liés au poste. Critères organisationnels liés à l'emploi. Critères individuels liés au contexte extraprofessionnel. Critères individuels liés au contexte extra-professionnel.

Le tableau ci-dessus expose les différentes connotations du succès de carrière subjectif, et qui rappelons-le, repose sur la perception individuelle du salarié. Le concept revêt un caractère impalpable qui échappe au contrôle de l'organisation.

La perception de Gattiker(1985) enveloppe le succès subjectif comme un succès organisationnel ayant une portée professionnelle et personnelle. Il porte également sur la réussite sociale de l'individu en termes de relations tissées dans le cadre du climat de travail. Ceci laisse apparaître que le succès subjectif favorise à la fois le développement professionnel et le développement personnel.

⁷⁰Idem p 13.

Pour Judge (1985) le succès subjectif repose sur la satisfaction du salarié dans l'emploi et dans la carrière. Dans ce sens il revêt une connotation professionnelle.

Boudreau (2001) appréhende le concept en termes de satisfaction de carrière, au travail et dans la vie personnelle de l'individu. Cette acception a des similitudes avec celle de Judge dans la mesure où elle se focalise sur la satisfaction de la carrière dans sa vie professionnelle sans oublier son épanouissement en tant que conséquence de ce succès. L'approche porte alors sur le bien-être de l'individu dans sa vie professionnelle et dans sa vie privée.

Bravo- Bouyssy (2005) part de la même logique que celle de Boudreau en termes de satisfaction professionnelle et personnelle tout en portant un intérêt particulier à la notion d'employabilité tant interne qu'externe.

Cette acception renvoie aux notions de carrière organisationnelle et carrière extra-organisationnelle. Dans ce sens le succès de carrière revêt une acception large du moment qu'il porte sur la métamorphose de la notion de carrière qui ne se manifeste plus dans une seule organisation ; d'où l'importance accordée à la notion de l'employabilité témoignant l'émergence d'un nouveau contrat psychologique. Ce dernier se particularise par la déresponsabilisation de l'organisation quant au cheminement professionnel de ses acteurs.

La vision de Lau (2007) perçoit le succès subjectif sous un angle matériel du moment qu'il porte sur la satisfaction de l'individu en termes de revenu. Il s'agit implicitement de l'évolution de la carrière à cheminement vertical accompagnée bien entendu d'attributions salariales. Cette définition porte également sur des aspects immatériels et sociaux tels que la reconnaissance de l'individu au sein de l'organisation, le statut social et la réputation.

La perception de Hennequin (2007) part dans la même logique que celle de Lau dans la mesure où elle porte sur le succès social et matériel. L'auteur s'appuie également sur le rôle de la réussite psychologique. Ce point, en particulier, est crucial du moment qu'il relève d'un domaine très sensible aux yeux des salariés. Ainsi tout ressenti pourrait avoir des retombées sur l'efficacité sociale et sur l'efficacité économique de l'organisation. Cette approche se veut exhaustive du moment qu'elle repose sur des éléments à la fois matériels et immatériels.

La définition de Bastid (2007) reprend celle de Gattiker du moment qu'elle renvoie à des paramètres organisationnels tels que le poste et l'emploi et des paramètres individuels qui portent sur l'épanouissement et la réalisation de soi.

Ce tableau avait pour objet de présenter les différentes perceptions de la notion du succès subjectif à travers la revue de la littérature. Les définitions, exposées plus haut, se focalisent sur les critères qui identifient le succès de carrière. Les auteurs ont appréhendé, selon leurs philosophies, les différents paramètres qui concourent à la satisfaction de l'individu dans sa vie professionnelle et dans sa vie privée.

La lecture du tableau laisse apparaître des acceptions restreintes tandis que d'autres revêtent des connotations beaucoup plus larges. Ces dernières sont appropriées dans un contexte dynamique spécifié par le désengagement de l'organisation quant au suivi et développement professionnels de ses collaborateurs qui deviennent eux-mêmes acteurs de leurs cheminements professionnels. Dans ce sens nous témoignons une métamorphose dans les relations employeurs -employés certifiant une prise de conscience et une responsabilité accrue de l'individu, bien entendu avec l'appui de l'organisation quant au développement de son potentiel humain et sa prédisposition à saisir les opportunités d'emploi qui se présentent en dehors de cette organisation. L'approche porte ainsi sur le rôle de l'employabilité en tant que vecteur d'ajustement tant interne qu'externe.

3-Le plafonnement de la carrière⁷¹ :

3-1 Définition du plafonnement de carrière.

L'évolution professionnelle des individus pourrait éventuellement prendre fin .Cet arrêt tient à plusieurs paramètres.

Ce paragraphe va présenter les différents types de plafonnement en se penchant sur les ressentis des salariés vis à vis des situations professionnelles vécues.

3-2Les types de plafonnement⁷² :

On peut distinguer trois types de plafonnement. Leur appréciation repose à la fois sur des paramètres objectifs et subjectifs.

⁷¹Op cit Cerdin p 87.

⁷² Ibid.

En matière de G.R.H c'est l'appréciation subjective qui pourrait être mal interprétée car elle relève de la psychologie de l'individu.

3-2- 1 le plafonnement structurel⁷³ :

D'après Cerdin , ce type de plafonnement correspond à une situation professionnelle spécifiée par des perspectives limitées de mouvement se manifestant à un niveau hiérarchique supérieur. Ce type de plafonnement s'identifie par rapport à des variables exogènes de l'organisation dans la mesure où il tient aux contraintes de l'environnement et leurs retombées sur le fonctionnement des entreprises. Conséquence de possibilités réduites de mobilité, il est spécifié comme un plafonnement subi par les salariés. Dans ce sens il constitue une entrave dans le parcours des salariés ambitieux souhaitant toujours évoluer et donc attisés par le développement professionnel et personnel.

La dimension objective relève de l'appréciation de l'organisation. Elle porte sur l'horizon temporel dans lequel un salarié n'a pas bénéficié d'évolution professionnelle. Elle dépend également du secteur d'activités et de l'organisation elle-même.

L'appréciation du salarié revêt un caractère subjectif. D'un point de vue psychologique, toute pénurie voire impossibilité d'évolution professionnelle, engendre un sentiment d'iniquité et de frustration dont les retombées pourraient se répercuter sur son rendement. Ceci est d'autant plus vrai pour les salariés ambitieux qui entendent l'évolution professionnelle comme source de reconnaissance et de motivation.

3-2 -2 Le plafonnement du contenu⁷⁴ :

Ce type de plafonnement tient au contenu du travail. Il repose sur la perception des salariés qui ne sont plus stimulés par le contenu du travail.

Un travail monotone pourrait générer une certaine répugnance de leurs parts. Dans ce sens un contenu de travail riche, favorisant la polyvalence des salariés dans le cadre de la flexibilité fonctionnelle, pourrait être envisagé comme une solution de rechange du moment qu'il repose sur l'enrichissement des tâches et s'inscrit dans le cadre de la motivation du contenu. Ce type de plafonnement a une portée subjective du moment qu'il

⁷³ Idem.

⁷⁴ Ibid p 91

relève de l'appréciation de l'individu ; qui pourrait diverger selon les traits de personnalité et les aspirations de chacun.

Ainsi certains se retrouvent dans une situation professionnelle régnée par la monotonie tandis que d'autres, plus ambitieux et dynamiques, préfèrent de loin bosser dans un cadre de travail à contenu stimulant.

3-2 -3 Le plafonnement salarial⁷⁵ :

Ce type de plafonnement est d'ordre salarial .Il peut être appréhendé selon une vision à la fois objective et subjective.

La vision objective, relevant de l'appréciation de l'organisation, correspond à une situation professionnelle d'un salarié qui a atteint l'apogée de son échelle salariale.

Dans une vision subjective, l'atteinte de l'apogée salariale tient à la stagnation vécue dans son poste actuel.

3-3 Les modèles de plafonnement de carrière⁷⁶.

3-3-1 Le modèle de Ference, Stoner et Warren⁷⁷ :

Tableau I.3 : Le modèle de carrière de Ference.⁷⁸

Performance	Potentiel	
	Faible (plafonné)	Elevé (non plafonné)
Faible	Branches mortes	Espoirs
Elevée	Piliers	Etoiles

Ce modèle repose sur deux critères fondamentaux à savoir :

⁷⁵ Idem

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid p 88.

1) **Le potentiel**⁷⁹ :

Le potentiel est défini comme les aptitudes et les compétences des salariés qui sont acquises ou innées et qui sont porteuses d'opportunités d'évolution professionnelle. Il est spécifié alors comme un déterminant de l'évolution selon une modalité verticale.

Evoluer selon cette modalité est source de motivation et d'épanouissement en situation professionnelle. Pour un salarié le passage du poste N vers le poste N+1 est considéré comme une source de reconnaissance et de prestige surtout qu'il est accompagné d'attributions salariales et d'accroissement de responsabilités. L'auteur ajoute, à ce titre, que la voie horizontale n'est pas à écarter et mérite une certaine attention surtout qu'elle peut être envisagée comme une solution aux managers pour gérer le plafonnement professionnel des salariés.

2) **La performance**⁸⁰ :

La performance est spécifiée comme les résultats dans le cadre d'un rôle organisationnel occupé. L'atteinte d'un niveau de performance satisfaisant ouvre droit à des attributions telles qu'une augmentation salariale, une reconnaissance et des perspectives d'évolution professionnelle. Ceci laisse apparaître une liaison entre la performance et le potentiel. En effet un salarié ayant une aptitude transversale a plus de chances de réaliser une performance satisfaisante.

D'après Ference , le croisement de ces deux variables fait ressortir quatre type de salariés : les espoirs, les étoiles, les piliers et les branches mortes dont deux plafonnés deux non plafonnés.

- **Les espoirs**⁸¹:

« Appelés également les réserves, ils ont une capacité d'évolution importante par l'organisation même si la performance actuelle est considérée en deçà des attentes.

⁷⁹Idem p 89.

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid.

Cette faiblesse peut s'expliquer par la période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation. Lorsque l'individu atteint le niveau de performance escompté il devient une étoile⁸²».

L'organisation voit en ces salariés des individus talentueux qui méritent d'être valorisés. Cet attribut fait qu'ils ont le privilège d'évoluer rapidement même s'ils n'atteignent pas la performance convoitée. L'écart de réalisation pourrait tenir à la faible ancienneté du salarié, ou à l'attribution d'une promotion. La faible performance réalisée s'explique ainsi par les coûts d'adaptation⁸³ nécessaires avec le poste de travail⁸⁴ ou avec la culture d'entreprise touchant les salariés en début de carrière professionnelle.

Il s'agit donc d'un problème d'intégration spécifié par un caractère impalpable. Ces salariés une fois accoutumés avec le climat de travail et le contenu du poste de travail pourraient accroître leurs performances. A ce stade ils auront la possibilité passer du statut espoir au statut étoiles.

- **Les étoiles⁸⁵ :**

Les étoiles sont les vedettes de l'entreprise du moment qu'elles se distinguent par un potentiel et une performance frappants. Elles auront tendance à décliner⁸⁶ une fois qu'elles ont atteint un certain niveau de performance,

- **Les piliers⁸⁷ :**

Ce type de salariés est victime des changements organisationnels. Les restructurations organisationnelles, conséquences des turbulences contemporaines de l'environnement, font que les entreprises deviennent de plus en plus plates. Les conséquences de cette conjoncture font que ces salariés risquent de stagner dans le poste actuel malgré le fait qu'ils peuvent atteindre un niveau satisfaisant de performance.

⁸² Idem.

⁸³ Ces coûts sont qualifiés comme des **coûts cachés** par H.Saval ldu moment qu'ils revêtent une **dimension sociale** et donc **impalpable**. Ce caractère **intangibile** échappe au contrôle des organisations.

⁸⁴ Bénéficier d'une évolution professionnelle hiérarchique implique une période d'**accoutumance** avec les exigences du **nouveau rôle organisationnel confié**.

⁸⁵ Op cit Cerdin .

⁸⁶ Une baisse de **performance individuelle** pourrait compromettre **la performance organisationnelle**.

⁸⁷ Op cit Cerdin p 90.

En d'autres termes, ce sont les variables exogènes de l'environnement qui génèrent ce type de plafonnement. Il s'agit alors d'un plafonnement subi et donc non accepté du moment que le blocage voire l'arrêt de toute éventuelle évolution professionnelle tient à des variables exogènes de l'environnement et non pas aux compétences ou aux performances du salarié.

Ce dernier pourrait ressentir une certaine insatisfaction voire une frustration du moment qu'il a toujours des ambitions à réaliser et du potentiel à mettre en valeur.

- **Les branches mortes⁸⁸:**

Ce type de plafonnement porte sur des individus dotés d'un potentiel insuffisant pour réaliser les performances convoitées. C'est donc le profil qui entrave toute éventuelle évolution professionnelle.

D'un point de vue psychologique, ce type de plafonnement ne devrait pas générer de sentiment de frustration ou de tension professionnelle car la situation vécue devrait être acceptée du moment que les salariés n'ont pas les atouts nécessaires pour faire partie des priorités de l'organisation. En d'autres termes, ils ne sont pas assez efficaces pour concourir réellement à la réalisation des objectifs organisationnels.

De nombreux managers associent le terme de plafonnement au «Principe de Peter⁸⁹ ». Ce principe révèle que les personnes sont promues jusqu'au moment où elles atteignent leur niveau d'incompétence et restent figées sur ce poste. Cette stagnation pourrait éventuellement générer le blocage des autres salariés.

Les restructurations des organisations et l'aplatissement de leurs structures ont affaibli les opportunités de promotions. Ceci signifie que les managers atteignent une situation de plafonnement plus tôt dans leur carrière. Le principe de Peter prédit que les salariés d'une organisation bénéficient d'une évolution professionnelle qui est conditionnée par la réalisation d'une performance satisfaisante et par l'acquisition d'un portefeuille transversal de compétences mais plus ils évoluent plus ils encourent un déclin de leurs compétences.

⁸⁸ Idem.

⁸⁹ Ibid p 92.

Ainsi c'est le potentiel des salariés qui engendre leurs plafonnements professionnels. Dans ce sens c'est la mesure objective qui prime. Le salarié doit être alors conscient, dans ce type de plafonnement, que c'est son potentiel qui a bloqué son évolution professionnelle.

Selon le principe de Peter, le blocage professionnel d'un salarié enchaîne le blocage des autres du moment qu'il stagne dans son poste actuel ; ce qui pourrait priver les salariés compétents et performants de bénéficier d'une évolution professionnelle.

Cette situation pourrait créer des situations d'incompréhension, de tension et de frustration professionnelles.

3-3-2 Le modèle de kaye ⁹⁰ :

Kay définit quatre types de personnes plafonnées à savoir :

Les plafonnés productifs ⁹¹ :

Les plafonnés productifs correspondent à des salariés qui n'ont pas le sentiment d'être plafonnés du moment qu'ils cherchent toujours à être performants et efficaces dans leurs postes de travail. En fait Ils ont atteint le sommet de leur carrière mais savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour stimuler le contenu de leur travail.

Ce type de salariés est réputé par une certaine ambition et doté d'un potentiel qui lui permet d'être reconnu et encouragé par l'organisation. Cette reconnaissance lui concède plus d'enthousiasme et de détermination pour concourir à la réalisation de l'efficacité organisationnelle.

D'un point de vue psychologique, il est important de dire que l'atteinte du plafonnement professionnel ne repose pas sur la performance parce que les efforts sont reconnus par l'organisation.

⁹⁰ Idem p 93.

⁹¹ Ibid.

Les salariés partiellement plafonnés⁹² :

Ce type de salariés n'a pas le sentiment d'avoir atteint le plafond de carrière car il a déjà acquis des expériences et des compétences tenant aux spécificités du cadre de travail ; ce qui lui confère une certaine reconnaissance de l'organisation .Cette reconnaissance constitue une source de motivation mais sans aucun investissement de la part de l'organisation dans le développement de sa carrière.

Les plafonnés heureux⁹³ :

Les plafonnés heureux ne cherchent pas à évoluer. L'organisation est satisfaite de leurs compétences et de leur maîtrise des tâches.

Ces plafonnés correspondent à des individus qui n'aspirent pas vraiment à une évolution professionnelle. Ainsi toute situation de plafonnement professionnel est acceptée. En d'autres termes le fait d'évoluer ou de stagner procure le même ressenti en situation professionnelle.

Cette situation arrange le salarié et l'organisation. Un salarié plafonné, n'aspirant pas à évoluer, a une perception transparente car il ne revendique pas cette d'attribution à son organisation. Cette dernière, n'est pas contrainte à prospecter les solutions susceptibles de gérer le plafonnement professionnel du moment qu'il est consenti par le salarié. Ceci a l'avantage de pallier les tensions professionnelles.

Les plafonnés passifs⁹⁴ :

Ce type de plafonnés, contrairement au précédent, témoigne un certain un malaise.⁹⁵ Il est important de dire, dans cette situation, que c'est l'appréciation subjective qui prime sur la mesure objective. Une communication efficace devrait alors mettre le point sur les réels motifs qui ont poussé les responsables de l'organisation à priver leurs collaborateurs d'une évolution professionnelle notamment pour les salariés ambitieux ayant un penchant à occuper différents rôles organisationnels.

⁹² Idem

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵Le malaise ressenti est une conséquence d'un **plafonnement subi**.

Conclusion :

Cette section avait pour objet de présenter les différentes facettes de la notion de carrière à travers les différentes périodes qui ont marqué son histoire.

La notion de carrière revêt une connotation classique et restreinte lorsqu'elle est effectuée au sein de la même organisation.

Dans une acception vaste elle est spécifiée comme l'ensemble des expériences professionnelles vécues par l'individu et qui dépassent le cadre de la carrière intra organisationnelle. Dans ce sens l'employé pourra désormais multiplier ses vécus professionnels et accumuler ses compétences en enrichissant autant que possible son parcours professionnel. Cette vision dynamique coïncide avec l'émergence d'un nouveau contrat psychologique qui déresponsabilise l'entreprise dans la gestion du développement professionnel de ses salariés qui repose actuellement sur la participation de ces derniers dans la construction de leurs parcours professionnels.

Cette section a porté également sur un aspect sensible en matière d'évolution professionnelle. Le plafonnement professionnel, revêtant des attributs objectifs et subjectifs, témoigne l'arrêt de toute évolution professionnelle. Il s'agit d'un point délicat qui doit être pris au sérieux par les managers surtout qu'une appréciation subjective, relevant de la psychologie et la sensibilité du salarié, pourrait avoir des retombées sur la performance organisationnelle notamment dans le cadre du plafonnement subi.

Section3 : Le pilotage de la carrière.

Introduction :

Après avoir cerné la notion de la carrière dans la section précédente, il est question dans cette section, d'évoquer son pilotage, ses déterminants et les principaux outils concourant au succès de sa démarche.

1–Historique de la gestion des carrières⁹⁶ :

Ce paragraphe présente l'historique de la gestion des carrières à travers les diverses périodes qui ont marqué son évolution.

1-1 L'émergence de la gestion des carrières⁹⁷ :

Durant la 1^{ère} période, s'étalant jusqu'à la période de 1960, la G.R.H n'avait pas encore atteint un niveau de développement lui conférant la faculté de valoriser le facteur humain. Ceci tient au fait que la mission du R.R.H avait des attributs traditionnels limités seulement à la gestion de la paie, à la formation du personnel En bref il s'agissait d'une ère fondée sur une gestion administrative du personnel excluant tout intérêt porté à l'investissement dans le capital humain..

En matière de recrutement les organisations privilégiaient les sources externes au lieu de puiser dans les compétences de leurs salariés. Ceci laisse entendre que les sources internes ne faisaient pas partie de leurs priorités en matière de sélections.

Cette politique n'était pas rationnelle du moment que le recrutement interne facilite le suivi et le développement professionnels des salariés. D'autant plus qu'il s'inscrit dans une logique de rationalité organisationnelle en matière de réduction des coûts.

Ceci nous mène à dire que le système de gestion de carrière mis en place dans les années 60 n'était pas captivant. Ceci tient bien entendu au contexte témoignant une conjoncture économique stable.

⁹⁶ C.Henry Besseyre des Horts (2011) RH au quotidien Dunod Paris p 379.

⁹⁷ Ibid.

1-1 Les années de croissance⁹⁸:

La 2^{ème} période, correspondant à la décennie 1960 -1970, certifie l'émergence du concept de carrière en tant que conséquence d'une situation économique favorable correspondant à l'ère des trente glorieuses.

Cette période est spécifiée par une croissance économique et par une stabilité de l'emploi dont les retombées n'ont pas tardé à se répercuter sur la politique RH des organisations notamment en matière de politique de recrutement. Dans ce sens les qualifications offertes sur le marché de travail constituaient des opportunités non négligeables pour les organisations, qui pour des soucis de compétitivité, veillaient à valoriser le facteur travail pour atteindre la performance économique convoitée.

Ce contexte a favorisé la redéfinition du système de gestion de carrière mis en place qui s'avérait inefficace notamment en matière de motivation des salariés.

1- 2 La période contemporaine⁹⁹ :

La 3^{ème} période correspond à la conjoncture actuelle. Attestée par les chamboulements économiques, organisationnels, technologiques..., elle témoigne une métamorphose de la culture managériale des entreprises.

En matière de G R H, l'accélération des technologies requiert des emplois qualifiés à haute technicité plus adaptables aux aléas de la conjoncture. Ceci met le point justement sur le développement de certains métiers au détriment des autres.

Dans ce sens, il devient primordial de puiser plus que jamais dans le potentiel humain qui constitue désormais un avantage compétitif pour les entreprises. Soucieuses de leurs performances économiques et l'accroissement de leurs parts de marché, ces dernières se trouvent ainsi contraintes de satisfaire les attentes de leurs collaborateurs qui peuvent être d'ordre financier, social, psychologique.....Ainsi il devient impératif d'être à l'écoute de ces attentes pour les impliquer davantage dans les objectifs organisationnels.

⁹⁸Idem p 380.

⁹⁹ Ibid.

L'évolution professionnelle s'inscrit désormais dans une démarche qui associe la participation active des salariés avec celle des responsables de l'entreprise pour procurer plus de flexibilité. Ceci confère au salarié un certain privilège quant à la construction de son cheminement professionnel du moment qu'il est devenu lui-même acteur de son tournant professionnel.

2- La gestion des carrières dans la littérature :

L'objet de ce paragraphe porte sur le champ sémantique de la notion de gestion de carrières.

Nous allons exposer les différentes connotations du concept dont certaines ont une acception étroite tandis que d'autres sont plus vastes.

Peretti propose la définition suivante :

« La gestion des carrières consiste à « prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels¹⁰⁰ »(Peretti).

D'après Peretti, la gestion des carrières est un axe incontournable en matière de G.R.H.

Relevant du champ de la G.P.E.C, elle représente un enjeu majeur dans la mesure où elle doit faire face aux évolutions des métiers et des emplois. Dans ce sens elle doit mettre en œuvre les moyens adéquats qui concourent à l'efficacité de la démarche. Ainsi des plans de formation et de développement des compétences sont mis en place à dessein de développer le portefeuille des individus notamment les cadres qui sont censés relever les défis dans une conjoncture implorant des efforts de la part de tous les acteurs de l'organisation.

Gérer les carrières c'est disposer d'outils permettant de valoriser, de développer et de fidéliser le potentiel humain dans des horizons différents. En d'autres termes la définition porte sur le facteur temporel pour concilier entre les attentes individuelles et les attentes organisationnelles. Ceci laisse entendre que la gestion des carrières se trouve à la croisée de deux logiques : celle de l'organisation et celle des individus.

¹⁰⁰G.Guérin (1992) La gestion des carrières : une typologie de pratiques Revue de Gestion n° 3 Montréal p 48 – 49.

« La gestion des carrières (London et Stumpf,1982) constitue un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler le mouvement de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ ce qui inclut la mobilité et des programmes de soutien sous-jacents à celle-ci »¹⁰¹.

Cette approche est globale en ce sens qu'elle comprend l'aide à la planification de la carrière, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs. En outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des R.H, de formation et d'aide aux employés.

La définition proposée par (London et Stumpf,1982), partant de la même logique de Peretti, spécifie la gestion de carrière comme un ensemble de dispositifs qui suivent le mouvement des salariés du recrutement jusqu'au départ. Cette acception s'inscrit dans le cadre de la carrière professionnelle intra-organisationnelle.

« D'après Guérin et Wils¹⁰², la gestion des carrières est définie selon une vision élargie ou une vision étroite.

« La vision élargie correspond à la gestion des mouvements de main d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée des personnes(planification des effectifs, recrutement et sélection) jusqu'au départ (mise à pied, départ volontaire ou la retraite).

Elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation, rétrogradation) et des programmes de soutien (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève).

La vision étroite limite la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre. Cette vision exclut non seulement les activités de recrutement, de gestion des départs et de planification des RH mais aussi les activités de dotation qui constituent le pivot de la vision élargie »¹⁰³.

La définition proposée par Guérin et Wils s'inscrit à la fois dans une vision étroite et une vision élargie.

¹⁰¹ Idem.

¹⁰² S.Dolan (2008) La G.R.H : tendances, enjeux et pratiques actuelles Pearson Paris p 292.

¹⁰³ Ibid.

La vision étroite correspond à des activités courantes visant essentiellement la planification du mouvement du potentiel humain dans l'organisation. Ainsi cette logique revêt des attributs statiques concordant avec une conjoncture stable et sécurisante.

La vision élargie, quant à elle, dépasse le simple cadre prévisionnel portant sur la planification de l'effectif. En plus des tâches classiques citées plus haut, elle porte sur l'implication, la motivation et sur une politique active de mobilité ciblant le développement professionnel des collaborateurs. Il est important de dire, à ce titre, que cette vision a une portée dynamique implorant une certaine flexibilité organisationnelle du moment qu'elle requiert un potentiel flexible capable de relever les défis dans une conjoncture tumultueuse.

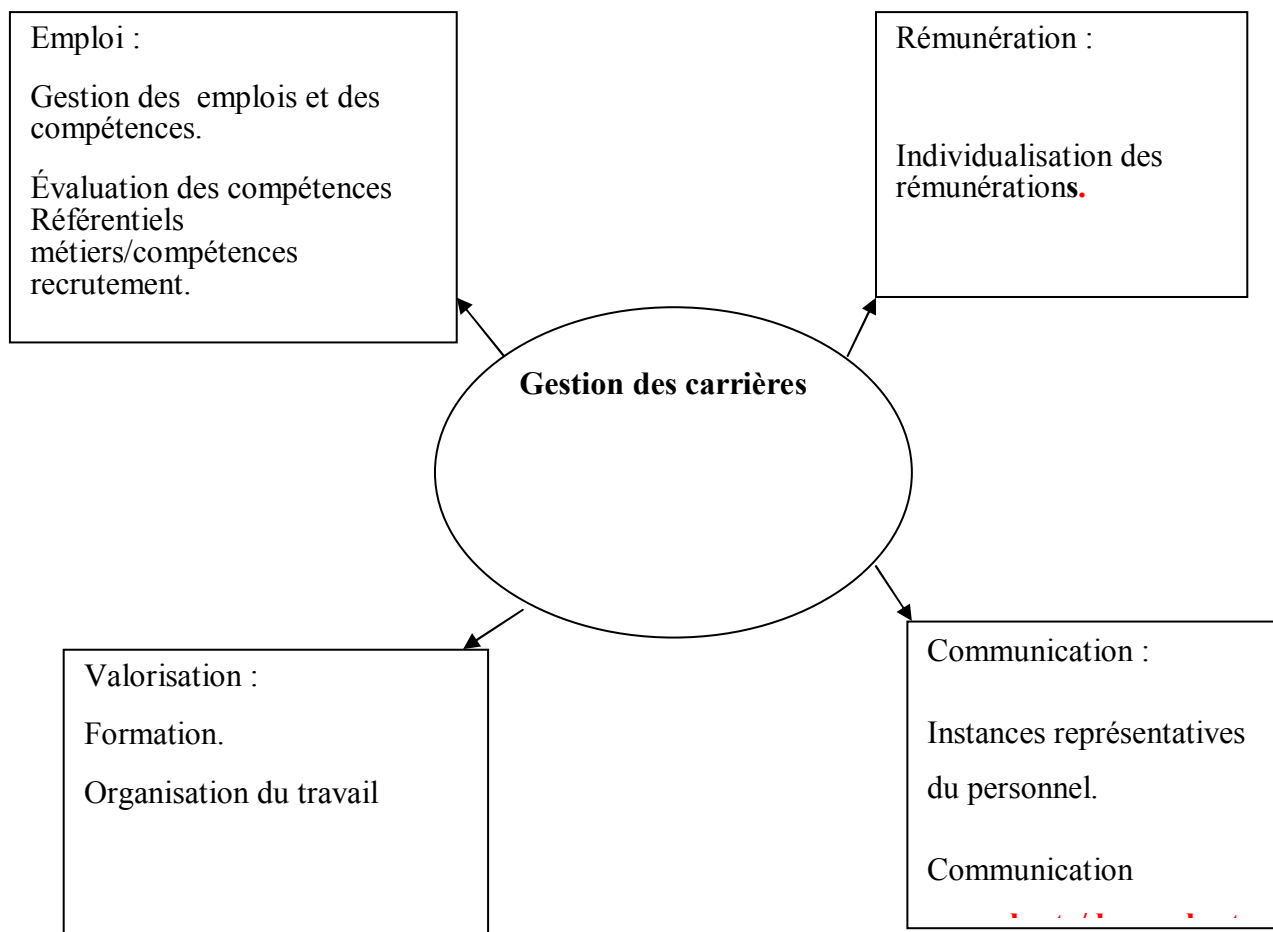
3-La gestion des carrières : un système au cœur de la G.R.H¹⁰⁴ :

La G.R.H repose sur quatre axes majeurs à savoir :

- L'emploi.
- La rémunération.
- La valorisation.
- La communication.

¹⁰⁴Op cit Cerdin p 23.

Figure II.1 : La gestion des carrières en lien avec les autres composantes¹⁰⁵ :



Ce paragraphe spécifie chaque élément afin d'établir un lien entre la gestion des carrières et les autres composantes de la G.R.H. Etant donné que la carrière professionnelle est au cœur des préoccupations de la G.R.H notamment la G.P.E.C, on ne peut pas nier ou négliger son interaction avec les autres axes tels que la formation, la valorisation, la rémunération et la gestion de l'emploi.

Le succès de la démarche de la gestion des carrières, implique ainsi une interaction nécessaire avec les autres composantes de la G.R.H.

L'emploi¹⁰⁶ :

La gestion de l'emploi est au cœur des préoccupations des R.R.H.

¹⁰⁵Idem

¹⁰⁶ Ibid p 23.

L'effectif de l'entreprise permet d'avoir une vision sur les besoins requis par les entreprises et les postes à pourvoir dans le futur .Ceci permet donc d'estimer l'effectif¹⁰⁷ et la gestion des compétences¹⁰⁸. En effet dans un environnement qui témoigne une évolution rapide des technologies et des métiers, la flexibilité et la réactivité des entreprises s'avèrent primordiales pour faire face à l'instabilité de la conjoncture. Ceci contraint les entreprises à avoir une veille permanente sur l'environnement pour tirer parti de ses opportunités afin de renforcer leurs forces et d'accroître par conséquent leurs avantages compétitifs.

La rémunération¹⁰⁹:

Parler de l'emploi renvoie à un autre axe en matière de G.R.H. Il s'agit de la problématique de la rémunération qui constitue depuis longtemps la principale source de motivation des salariés du moment qu'elle relève de leur perception d'une rétribution équitable. Dans ce sens le moindre sentiment d'iniquité perçu par le salarié pourrait être source de tension et de démotivation professionnelles; ce qui pourrait aller à l'encontre des objectifs organisationnels.

Une organisation intelligente est celle qui saura donc négocier avec ses collaborateurs les conditions de travail sur la base de paramètres transparents pour éviter tout malentendu qui pourrait avoir un impact sur la performance tant individuelle qu'organisationnelle. Une communication¹¹⁰ efficace permet alors de soulever les circonstances qui empêchent les entreprises à attribuer des augmentations salariales notamment en cas de conjoncture défavorable.

La communication¹¹¹ :

La question salariale renvoie à son tour à la communication qui constitue un levier non négligeable en matière de succès de la démarche de la gestion de carrière, et ce, malgré le fait qu'elle revêt un caractère intangible et donc non palpable.

¹⁰⁷ L'effectif correspond aux **besoins organisationnels** en termes de **salariés**.

¹⁰⁸ **La gestion des compétences** cible le **développement du potentiel humain**. Dans ce sens elle requiert un **attribut qualitatif**.

¹⁰⁹ Op cit Cerdin.

¹¹⁰ Ce point fera l'objet du paragraphe suivant.

¹¹¹ Op cit Cerdin.

La communication efficace, dans le cadre d'un management de proximité, favorise l'implication, la cohésion, la reconnaissance et la motivation des salariés.

Ceci laisse apparaître que le système de management adopté par les organisations influence fortement la circulation et l'échange de l'information. Un management décentralisé qui repose sur une communication ascendante et descendante est approprié du moment qu'il facilite la conciliation entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques.

La valorisation¹¹² :

La question salariale, la gestion de l'emploi et la communication renvoient automatiquement à la valorisation de l'individu dans son cadre de travail.

La valorisation porte à la fois sur des éléments matériels et immatériels. Ces derniers sont difficiles à prévoir du moment qu'ils relèvent de la psychologie des salariés.

Dans ce sens, la contextualisation de la valorisation dans une vision dynamique pourrait pallier à ces difficultés.

Cette vision se penche essentiellement sur l'investissement immatériel notamment dans le domaine de la formation qui constitue un levier important en matière de développement des compétences dans une conjoncture implorant la reconstruction et le renouvellement du potentiel humain.

Cette approche requiert bien entendu l'adoption d'un style de management de proximité reposant sur la communication transparente des attentes à dessein de concilier entre l'efficacité sociale et l'efficacité organisationnelle.

4-L'importance de la gestion des carrières¹¹³ :

La gestion des carrières se trouve dans la croisée de deux logiques : celle de l'organisation et celle des individus. Cette approche dynamique de la G.R.H reflète les spécificités de la conjoncture actuelle, qui rappelons-le, implore des efforts de la part de tous les acteurs de l'organisation à dessein de concilier entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité sociale.

¹¹² Idem.

¹¹³ Op cit .Dolan p 293.

Ainsi tout choix professionnel mal étudié pourrait avoir des retombées sur la performance organisationnelle et la performance individuelle. Pour pallier cette éventualité une communication claire et transparente des attentes s'avère impérative.

4-1 Les besoins individuels¹¹⁴:

Les besoins individuels relèvent d'un ordre social, psychologique et matériel.

Le salarié a des revendications en matière de rémunération et de sécurité d'emploi. A cet élément matériel s'ajoutent des aspirations sociales telles que la reconnaissance qui pourrait éventuellement l'impliquer plus dans les objectifs organisationnels. Cette implication favorise la réalisation de soi qui concourt au développement de ses compétences dans une vision vaste.

La philosophie du salarié en termes de ces attentes est pertinente du moment que sa satisfaction et son bien-être l'inciteront davantage à améliorer ses performances dans une approche dynamique.

4-2 Les besoins organisationnels¹¹⁵ :

Dans une conjoncture tumultueuse, les besoins organisationnels se multiplient et évoluent d'une manière permanente revêtant ainsi des attributs différents. Ceci imploré une flexibilité accrue de la part des managers. Ces derniers devraient plus que jamais puiser dans les R.H. qui sont censés capables de relever les défis.

Cette prise de conscience de l'importance du facteur humain imploré un réel investissement immatériel qui passe impérativement par :

- La formation et le développement de ses compétences,
- L'adoption d'un mode de management reposant sur une culture prônant l'implication et la responsabilisation des salariés dans l'atteinte des performances organisationnelles qui reposent désormais sur la performance sociale.

¹¹⁴ Idem.

¹¹⁵ Ibid

5- Les déterminants de la gestion des carrières¹¹⁶ :

La gestion de carrières est un levier stratégique en matière de G.R.H. Le succès de sa démarche repose sur certains paramètres qui sont d'ordre individuel, organisationnel et environnemental.

5-1 L'environnement¹¹⁷ :

Un premier type de facteurs ayant une influence sur le système de gestion des carrières est l'environnement d'entreprise. Son importance tient aux opportunités à saisir et aux contraintes à gérer. En effet les contraintes du contexte actuel implorent plus de veille et de dynamisme en matière de gestion d'entreprise notamment en matière de G.R.H. Les impératifs de la conjoncture actuelle exigent des emplois à haute technicité requérant un portefeuille transversal de compétences.

La gestion des carrières, qui s'inscrit dans une démarche de G.P.E.C, devient ainsi un levier stratégique pour relever les défis.

5-2 L'organisation¹¹⁸ :

Un deuxième type de facteurs ayant une influence sur la gestion des carrières est l'organisation. Cette dernière repose sur certains déterminants tels que la taille et le secteur d'activité. Le facteur organisationnel est capital pour certifier le succès de la démarche dans la mesure où la mise en place d'un système de gestion des carrières dépend de sa stratégie, de sa culture, de sa politique R.H, de ses moyens de production et de sa capacité d'innover.

5- 2- 1 La taille et le secteur¹¹⁹ :

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité ne sont pas à négliger car ils favorisent le succès de la démarche de la gestion des carrières.

¹¹⁶Op cit S.St Onge, M.Audet, V. Haines, A.Petit p 292.

¹¹⁷ Ibid p 293.

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Ibid .

Il est à noter que plus une entreprise est de grande taille plus le système de gestion de carrières mis en place sera captivant aux yeux des salariés.

En effet une grande entreprise dotée d'un effectif important a plus d'attributions à conférer aux salariés pour les motiver et les fidéliser car sa structure organisationnelle, dotée de plusieurs niveaux hiérarchiques, promet une carrière professionnelle attractive ; par des perspectives d'ascension dans des rangs hiérarchiques supérieurs contrairement à une PME qui ne dispose pas des atouts nécessaires pour concurrencer les grandes entreprises.

Le secteur d'activités constitue, à son tour, un facteur de différenciation quant à la gestion des carrières du personnel.

Cette distinction tient à la nature des besoins organisationnels et aux compétences requises elles-mêmes différentes selon le contenu du poste de travail et les moyens disponibles pour les concrétiser.

La distinction porte également sur l'impact de la culture managériale qui pourrait constituer un frein quand elle témoigne une certaine résistance aux changements ou un moteur lorsqu'elle facilite l'adaptation rapide avec les aléas de la conjoncture. Ainsi elle concourt à la réalisation de la performance convoitée.

5-2-2 La philosophie de gestion¹²⁰ :

Le développement des carrières repose sur un certain charisme de la part des managers des entreprises. En effet, un responsable compétent capable de négocier, de collaborer, d'écouter et de valoriser les attentes de son personnel, aura à gagner un climat de confiance, de convivialité et de bien-être social. Cet investissement immatériel aura alors des retombées sur l'avenir professionnel du salarié et sur la performance économique de l'entreprise. Ceci laisse apparaître que le développement de carrière professionnelle se fera dans des conditions favorables dont les retombées seraient fructueuses et sur le salarié et sur l'organisation.

¹²⁰ Idem p 294.

5 – 2- 3 Les pratiques de G.R.H¹²¹ :

Les pratiques de G.R.H influencent également la gestion des carrières. En fait une organisation du travail s'appuyant sur un contenu de travail riche accroît l'implication du personnel ; ce qui reflète la qualité du système de gestion de carrières mis en place.

Le système de rémunération influence également l'orientation de la carrière des salariés surtout que toute évolution de carrière dans un sens vertical aboutit à une augmentation salariale. Ainsi un système de rémunération basé sur la transparence et sur l'équité promet une carrière fructueuse ; ce qui a pour effet de motiver encore plus les salariés.

5-3 Les déterminants individuels¹²² :

Un autre type de facteurs d'ordre personnel oriente la carrière des individus. Les paramètres individuels revêtent un aspect subjectif du moment qu'ils reposent sur leurs aspirations, les traits de leurs personnalités, leurs environnements et leurs cultures.

Dans ce sens ils peuvent être un moteur ou un frein au succès de la carrière. Reposant sur la perception du salarié, ils pourraient être source de tension et d'insatisfaction. Il s'agit d'une vision subjective qui varie d'un individu à un autre.

Appréhendée dans ce sens, ils se spécifient comme une ancre de carrière.

« Une ancre¹²³ de carrière est un choix qui influence nos décisions relatives aux types d'emplois choisis .Ces ancres sont déterminées en partie par la perception que nous avons de nos talents, de nos habiletés, de nos motivations, de nos besoins ainsi que de nos attitudes et de nos valeurs (Durivage et Barette,¹²⁴1992 p12) ».

6- Les outils de la gestion des carrières¹²⁵ :

La démarche de la gestion des carrières repose sur un ensemble d'outils dont certains relèvent de l'organisation tandis que d'autres sont à la portée de l'individu.

¹²¹ Idem.

¹²² Ibid

¹²³ Cette notion sera présentée dans le **chapitre II.**

¹²⁴ Op cit S.St Onge, M.Audet, V. Haines, A.Petit **p 295.**

¹²⁵ Op cit Cerdin **p 171.**

6-1 Les outils à la disposition de l'organisation.

6 –1-1 L'entretien annuel d'appréciation¹²⁶ :

Cet entretien permet de faire le point sur l'année écoulée et de clarifier les objectifs en termes de performance et d'évolution dans un parcours de carrière. L'entretien annuel d'appréciation évalue la performance individuelle dans le poste de travail.

Ceci permet de faire le point sur les potentialités actuelles du salarié et les éventuelles évolutions professionnelles futures, bien entendu, dans le cadre des moyens et des priorités des entreprises. Il est à signaler, qu'une collaboration et une communication efficace entre les responsables et les salariés aspirant à une évolution professionnelle, favorisent le succès de la démarche du moment que les objectifs et les priorités seront clairs et transparents.

6– 1-2 L'évaluation à 360 degrés¹²⁷ :

Cet outil d'appréciation repose sur des éléments internes de l'environnement organisationnel et sur d'autres éléments d'ordre personnel. Ainsi le choix professionnel du salarié porte sur des paramètres d'ordre professionnel et personnel.

Bien entendu le cadre de travail nécessite une certaine communication et une certaine convivialité entre les membres de l'organisation ; ce qui permet de tisser des relations sociales même en dehors de l'organisation. Ce lien social influence le choix professionnel du salarié, sans oublier le rôle des interactions personnelles dans le processus professionnel. L'efficacité de cet outil tient à ses contours psychologiques, sociaux et personnels.

6- 1-3 Les comités de carrière¹²⁸ :

Les comités de carrière interviennent également dans la démarche de la gestion des carrières. Ce dispositif touche essentiellement une catégorie socioprofessionnelle stratégique dans l'entreprise. Ce sont les cadres de l'entreprise qui sont considérés comme les talents les plus aptes à relever les défis et les contraintes s'imposant à l'entreprise à dessein d'assurer sa pérennité.

¹²⁶ Idem p 172.

¹²⁷ Ibid p 174.

¹²⁸ Ibid p176.

Malgré le poids de cette catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise et sa contribution à la réalisation de la performance organisationnelle tant convoitée, la mobilité intra-organisationnelle pourrait porter éventuellement sur l'ensemble des salariés surtout que la problématique de l'investissement dans le capital humain vise la valorisation et l'implication de tout individu ayant des aptitudes pour accroître la position concurrentielle de l'organisation et renforcer sa flexibilité organisationnelle.

6-1-4 Les comités métiers¹²⁹ :

Les comités métiers sont proches des comités de carrière dans la mesure où leur objectif est de réfléchir de manière collégiale aux possibilités d'évolution des carrières des salariés.

6-1-5 L'observatoire des métiers¹³⁰ :

Cet outil contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi il facilite l'évolution professionnelle des salariés. Son rôle consiste à détecter les exigences requises des futurs postes. De surcroît il permet de prévoir des éventuelles évolutions professionnelles. Il permet alors d'anticiper les besoins de l'entreprise en matière de compétences et de soulever en même temps les aspirations des salariés en matière d'évolution professionnelle dans un environnement qui nécessite plus que jamais une certaine flexibilité et réactivité de la part des acteurs de l'organisation.

6-1-6 Le système de mentor¹³¹ :

Des programmes formels de mentors peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés.

Néanmoins ils ne sont pas très efficaces. En termes d'avancement de carrière, les relations informelles qui s'instaurent entre un mentor et son protégé sont plus efficaces que les relations formelles imposées par la gestion des carrières.

6-1-7 Le suivi des carrières¹³² :

Le suivi de carrière est un autre mécanisme qui intervient dans le processus de gestion de carrières. Il s'avère stratégique du moment qu'il cible la conciliation entre les objectifs

¹²⁹ Idem p 178.

¹³⁰ Ibid p 179.

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid.

individuels et les objectifs de l'organisation. Il repose sur une négociation entre les représentants du personnel et les managers de l'organisation dans un cadre de communication clarifiant les besoins et les moyens de les mettre en œuvre

6 – 2 Les outils à la disposition des salariés :

6 - 2- 1 Les entretiens de carrière¹³³ :

Ce type d'entretien peut faire l'objet d'une prévision des attentes des salariés en matière d'évolution professionnelle. Cette décision relève de la responsabilité du supérieur hiérarchique ou du D.R.H. Une éventuelle intervention du salarié est envisageable pour communiquer efficacement ses attentes.

6-2-2 Les bourses d'emploi¹³⁴ :

Les bourses d'emplois constituent des bases de données sur les postes à pourvoir. Les supports de communication sont variés mais l'intranet reste le moyen le plus privilégié.

6-2-3 Les forums de métiers¹³⁵ :

Les forums de métiers s'inscrivent dans la même logique des guides des métiers. Ils s'appuient sur un échange direct entre les titulaires des différents postes.

Dans ce sens ils favorisent la communication claire et la négociation des aspirations individuelles en matière d'évolution professionnelle. Ainsi ils concourent au succès de la démarche du moment qu'ils reposent sur des critères objectifs tout en se penchant sur les attentes des individus.

6-2-4 Le bilan des compétences¹³⁶:

Le bilan de compétences permet d'évaluer les compétences des salariés en vue de planifier une éventuelle évolution. Cet outil est cardinal en matière de G.P.E.C car il permet de tracer les aspirations des individus en fonction de leurs compétences. Il facilite ainsi les orientations professionnelles.

¹³³ Idem p180

¹³⁴ Ibid .

¹³⁵ Ibid .

¹³⁶ Ibid

6- 2-5La formation¹³⁷ :

La formation est spécifiée comme un élément incontournable en matière de développement des compétences des individus. Dans une vision dynamique, attestant une métamorphose des relations d'emploi et des exigences de postes de travail, elle constitue un vecteur stratégique notamment en matière de développement de l'employabilité.

6- 2-6Le coaching¹³⁸ :

Le coaching est un terme moderne spécifiant un accompagnement des orientations professionnelles notamment en matière de construction de projet professionnel qui repose désormais sur une participation active de l'individu.

Par rapport aux outils cités, il est important de dire que ce qui compte le plus c'est bien la qualité de la gestion des carrières et non pas la qualité de l'outil. Donc c'est l'efficacité du système de gestion des carrières qui détermine le succès de la démarche et non pas l'outil adopté.

¹³⁷Idem p 183.

¹³⁸Ibid p 184 .

Conclusion :

Après avoir développé la notion de carrière dans la section précédente, il était question, dans cette troisième section, d'aborder le pilotage de la carrière, ses déterminants et les principaux outils concourant au succès de sa démarche.

La gestion des carrières, dans une vision dynamique, s'inscrit dans une démarche prônant la participation des individus avec leurs managers quant au cheminement professionnel. Dans ce sens elle s'inscrit dans une vision reposant sur la conciliation entre les finalités organisationnelles et les finalités individuelles.

La démarche recourt à certains outils de la G.P.E.C pour développer les potentialités des individus. Pour ce faire des plans de formation sont lancés afin de développer les compétences notamment dans une conjoncture requérant des emplois à haute technicité.

Le pilotage de carrière, étant fondé sur la participation active des collaborateurs avec les entreprises, responsabilise les collaborateurs dans la construction de leurs projets professionnels. En d'autres termes une communication efficace des aspirations des salariés avec les responsables hiérarchiques accroît la motivation et le dévouement envers l'entreprise. Dans ce sens une gestion claire basée sur la transparence et la cohérence des paramètres garantit le succès de la démarche de l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre, ayant une portée sémantique, a tenté d'appréhender la notion de carrière dans ses différentes dimensions.

La revue de la littérature, s'intéressant à la thématique, a révélé une évolution rapide du concept ; conséquence des chamboulements contemporains de l'environnement. La diversité de sa connotation fait qu'il a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs en la matière. Ainsi il a attisé l'intérêt de différentes disciplines telles que les sciences économiques, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques....

.La définition retenue au niveau des entreprises est celle des Sciences Economiques ; la carrière est spécifiée comme la succession des emplois au cours de la vie d'un individu.

La carrière ne peut pas être approchée sans évoquer son champ d'investigation qui relève de la G .R.H notamment la G.PE.C. En effet la carrière est considérée comme un enjeu pour les responsables RH dans la mesure où son succès repose sur une démarche qui implore l'intervention de tous les acteurs de l'entreprise dans une conjoncture devenue de plus en plus instable et imprévisible .Les turbulences de cet environnement implorent la conciliation entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité sociale.

Ainsi un pilotage stratégique repose impérativement sur un style de management de proximité dont l'objectif est d'écouter, de communiquer et de collaborer avec les acteurs de l'entreprise .Cette prise de conscience mise sur le facteur humain en tant que facteur clé de compétitivité et non pas comme un simple facteur de production qui concourt à la réalisation de la performance organisationnelle tant convoitée.

Chapitre II : Les théories de la carrière.

Introduction :

Ce chapitre expose les différentes théories relevant de la thématique de la carrière professionnelle à travers la revue de la littérature. L'objet est de présenter les différentes approches notamment en matière de choix et développement professionnels.

Ce chapitre porte sur :

- Les conceptions classiques et les conceptions contemporaines (objet de la section 1).
- Les conceptions en émergence (objet de la section 2).
- Une nouvelle approche qui appréhende la carrière dans un cadre global (objet de la section 3). Cette partie va exposer la nouvelle vision du contrat psychologique dans un contexte qui responsabilise l'individu dans la construction de son parcours professionnel, bien entendu, avec l'appui de l'organisation. Ce nouveau rôle attribué au salarié vient rompre avec une culture managériale ancrée dans une vision classique désengageant la responsabilité organisationnelle en matière d'orientation professionnelle.

Désormais la notion d'employabilité se substitue à la notion de carrière ; ce qui implique une certaine collaboration entre les acteurs de l'organisation pour concilier entre les objectifs des individus et les objectifs de l'organisation.

Section 1 : Les conceptions classiques et les conceptions contemporaines.

Introduction :

Le développement de carrière a fait l'objet de plusieurs recherches.

L'objet de cette section est de présenter les théories traditionnelles et contemporaines. Ces dernières sont spécifiées comme des théories traditionnelles qui ont été améliorées par d'autres auteurs.

Ainsi les différents paramètres qui influencent les orientations professionnelles seront évoqués. Ces paramètres relèvent des traits de personnalité de l'individu et de ses valeurs sociales. Le rêve, l'imagination et leur concrétisation dans la réalité influencent également les choix professionnels et orientent la vocation professionnelle.

1-Les conceptions classiques :

1-1La théorie de Ginzberg,Ginsburg, Axelrad et Herma¹³⁹.

Pour Ginzberg, Ginsburg, Axelrad et Herma, le choix professionnel est considéré comme un processus développemental irréversible dans lequel le sujet doit tenir compte de ses aspirations et de la réalité.

Le processus de choix est considéré dès lors comme une suite de décisions amenant à un compromis entre la réalité et les satisfactions.

Le choix professionnel est un processus de prise de décision par lequel une personne s'engage dans une démarche vocationnelle qui débute dès l'enfance et se prolonge à l'âge adulte.

Les facteurs ayant une éventuelle influence sur les choix professionnels seraient : le processus éducatif, les facteurs de réalité, les facteurs émotionnels et les valeurs.

Les auteurs ont pu déterminer trois grandes périodes en lien avec les choix professionnels :

¹³⁹M.Gingras (2000) l'approche orientale : contribution des théories et des études reliées au développement de la carrière **Colloque 3.**

- **La période des choix Fantaisistes¹⁴⁰ :**

Cette phase débute avant l'âge de 11 ans. Le rêve et l'imagination influencent fortement le choix professionnel de l'individu. En d'autres termes le choix professionnel ne porte pas sur des facteurs réels.

- **La période des choix provisoires¹⁴¹ :**

Cette phase s'étend de 11 à 17 ans. L'objectif est de rechercher une base pour fonder le choix professionnel. Cette période repose sur les aspirations, les capacités et les moyens déployés pour les réaliser. Cette phase est proche de la réalité car elle constitue une transition entre le rêve et le réel.

- **La période des choix réalistes¹⁴² :**

Cette phase est spécifiée comme une période de choix réaliste du moment qu'elle prépare l'entrée de l'individu dans la vie professionnelle. Elle témoigne ainsi son passage de l'imaginaire au réel. En d'autres termes il concrétise ses rêves par les moyens dont il dispose. Parvenu à ce stade, il a une conception claire sur son choix professionnel.

Cette théorie, qui repose essentiellement sur des variables personnelles imaginaires, se voit incomplète sans une concrétisation réelle.

Les trois phases qui enveloppent cette conception témoignent la transition du rêve vers sa réalisation et spécifie dès lors le choix professionnel de l'individu.

1-2 La théorie de Tiedeman et O'hara¹⁴³ :

La théorie de **Tiedeman et O'hara** repose sur l'influence de la personnalité de l'individu sur sa vie professionnelle. Dans ce sens elle porte sur ses compétences personnelles et professionnelles qui se développent au fur et à mesure qu'il est confronté à diverses situations professionnelles.

Cette théorie se focalise sur la corrélation entre la différenciation tenant au profil de la personnalité de l'individu et son intégration dans la vie professionnelle.

¹⁴⁰ Idem p 4.

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Ibid

2- Les conceptions contemporaines.

2-1 Théorie de Holland¹⁴⁴ :

Les conceptions contemporaines en matière de développement de carrière ont fait l'objet de plusieurs études dont celle de Holland qui a bien illustré l'impact des déterminants du choix de carrière. Cette théorie met l'accent sur le rôle de l'environnement sur l'orientation professionnelle de différents types de personnalité. L'auteur s'est intéressé aux facteurs influant les choix de carrière. Pour ce faire, il s'est basé sur l'adaptation de l'individu à son organisation.

« Cette théorie permet de décrire les personnes, les environnements et leurs interactions. Selon cette conception, les élèves du primaire et du secondaire sont amenés à vivre des expériences scolaires qui touchent divers secteurs d'activités. Ceci permet d'acquérir des patrons de personnalités cohérentes et différentes¹⁴⁵ ».

Holland précise que les élèves doivent disposer d'une information sur eux même et sur le monde du travail. Il ajoute que l'individu recherche un environnement lui permettant de mettre en valeur ses compétences et d'exprimer ses attitudes et ses problèmes.

Ainsi il a proposé six personnalités types .Chacune correspond à des aspirations et à des choix de carrière.

2-1 -1La personnalité traditionnelle¹⁴⁶ :

Ce type de personnalité est très fréquent dans les emplois relevant de l'administration des affaires.

Les individus dotés de cette personnalité sont bien organisés .Ce sont des personnes discrètes, efficaces et ayant le sens pratique.

Ce premier type de personnalité touche alors des personnes ordonnées réputées par le sens des affaires et habituées à un certain rythme de travail où tout est tracé et planifié à l'avance selon des règles et des normes bien précises. Cette représentation correspond à des personnalités passives qui ne peuvent pas s'adapter aux exigences actuelles de

¹⁴⁴ Op cit StOnge p 30.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ibid .

l'environnement notamment en matière d'emploi qui requiert plus que jamais une certaine flexibilité et polyvalence.

Ce type de personnes correspond à un profil de comptables.

2-1-2 La personnalité artistique¹⁴⁷ :

Les personnalités artistiques se particularisent par l'imagination, l'intuition, l'impulsion et l'indépendance. Elles sont également très émotives et très désorganisées. Ce deuxième type de personnalité s'oppose à la personnalité traditionnelle dans la mesure où l'imagination, l'audace et la créativité sont les principaux attributs.

Ces individus ont la faculté de s'adapter rapidement aux aléas de la conjoncture. En effet ces personnes fonceuses et ambitieuses ne se retrouvent pas dans la monotonie, la récurrence des tâches et recherchent toujours la nouveauté. Nonobstant cette recherche de créativité peut créer une certaine instabilité qui peut être perçue sous un angle négatif du moment qu'elle ne permet pas de tracer ou d'ancrer des valeurs sur lesquelles elles peuvent se baser.

Cette personnalité est orientée vers des activités artistiques, littéraires et dramatiques.

2-1-3 La personnalité réaliste¹⁴⁸ :

La personnalité réaliste concorde plus avec des individus honnêtes, stables et pratiques qu'avec des personnes peureuses et conformistes. Cette personnalité s'identifie par rapport à des activités de plomberie et les activités techniques d'une manière générale.

2-1-4 La personnalité sociale¹⁴⁹ :

Le quatrième type de personnalité se particularise par sa sociabilité du moment qu'il favorise la communication et le dialogue. Le caractère social fait que ce type d'individus est également prédisposé à venir en aide, à collaborer dans un environnement ordonné et stable ; Ce sont donc des êtres sociables ayant besoin de tisser des relations sociales.

Ce profil social se retrouve dans l'enseignement et dans le domaine du marketing.

¹⁴⁷ Idem p 302.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Ibid.

2-1-5 La personnalité entrepreneur¹⁵⁰ :

Cette personnalité a une propension à travailler avec autrui. Elle préfère diriger les autres plutôt que de les aider et de les comprendre. Elle est généralement très confiante et ambitieuse. Elle peut aussi être dominatrice et axée sur le pouvoir. Ce profil a des attributs charismatiques du moment qu'il est doté d'une forte personnalité. Ce cinquième type de personnalité spécifie des personnes entrepreneurantes, audacieuses et ambitieuses ayant un penchant pour des postes de pouvoir et de responsabilité sans chercher à venir en aide. Ainsi leur engouement pour les postes stratégiques affaiblit leur sociabilité et leur amabilité envers les autres.

Les choix professionnels relèvent du domaine de la vente.

2-1-6 La personnalité investigatrice¹⁵¹:

Ces individus affichent un penchant vers les activités faisant appel à l'observation et à l'analyse, la recherche et le développement. Le but est d'enrichir leurs compétences et développer leurs idéologies. Ils sont spécifiés comme des êtres compliqués, originaux et indépendants. Ce sixième type de personnalité, ayant le sens de l'observation et de l'analyse, est orienté vers des domaines d'activités qui permettent d'enrichir et de développer son portefeuille de compétences. Cette personnalité réussit mieux et se retrouve plus dans un environnement incertain implorant un apprentissage permanent de la part des acteurs de l'organisation.

2-2 La typologie de Schein¹⁵² :

Les ancrs de carrière spécifient le choix et l'orientation professionnels qui devront guider l'individu dans son parcours professionnel. Schein a proposé huit types d'ancres de carrière à savoir :

¹⁵⁰ Idem.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid p 295.

2-2-1 L'ancre technique-fonctionnelle¹⁵³ :

L'ancre technique-fonctionnelle se distingue par l'appréciation du métier et de la passion du travail.

Cette ancre met l'accent sur la valorisation des aptitudes et des compétences des salariés. Elle repose sur la constitution d'un portefeuille de compétences qui se développe et se reconstitue au fil des expériences et des situations professionnelles vécues par l'individu. Cette vision favorise la réalisation de soi qui constitue un levier important en matière de motivation.

En matière d'évolution professionnelle les salariés aspirent à une évolution professionnelle horizontale. Ainsi un contenu de travail polyvalent stimule les salariés dans leur espace professionnel; un cadre de travail qui favorise la flexibilité fonctionnelle et le développement des compétences.

2-2-2 L'ancre de gestion¹⁵⁴ :

L'ancre de gestion repose sur un esprit d'analyse des problèmes, du processus décisionnel et de la gestion optimale des ressources dans un environnement marqué par la turbulence et l'instabilité. Une gestion efficace est favorisée par la présence d'un manager doté d'une force de caractère, d'un certain charisme et d'une ambition pour relever les défis de la conjoncture.

Cette ancre correspond à la carrière radiale qui touche particulièrement des salariés penchés vers des postes de responsabilités proches du sommet hiérarchique. L'évolution professionnelle repose sur des critères objectifs axés sur la performance réalisée.

2-2-3 L'ancre de sécurité¹⁵⁵ :

L'ancre de sécurité est spécifiée par un besoin de stabilité intra organisationnelle rattachée à un emploi à long terme. La conformité, la loyauté organisationnelle et l'adhésion aux valeurs sont les particularités de cette ancre. En fait elle touche un aspect fondamental et sensible en matière de politique d'emploi qui attire les salariés en matière

¹⁵³ Idem p 296.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid

de sécurité d'emploi et qui pourrait se répercuter psychologiquement sur leur satisfaction au travail et leur bien – être.

Reposant sur la sécurité d'emploi, cette ancre s'accommode mal avec une mobilité géographique internationale du moment que cette dernière constitue un risque en matière d'évolution de carrière. En d'autres termes cette forme de mobilité engendre un malaise aux salariés. L'évolution professionnelle s'achemine dans un sens vertical. Elle repose sur l'ancienneté dans l'organisation.

2-2-4 L'ancre d'autonomie –indépendance¹⁵⁶ :

Une quatrième ancre repose sur l'autonomie au travail. Elle est axée sur la psychologie du travail. Bien entendu un climat de travail qui repose sur la confiance et la convivialité promet des performances satisfaisantes.

Compte tenu des aspirations des salariés qui sont motivés par ce cadre de travail, ils préfèrent bosser dans une PME qui, contrairement à la grande entreprise, protège et affiche une image marquante de la dimension humaine.

Cette attention particulière au facteur humain laisse les dirigeants des PME perplexes par rapport à la croissance de la taille de leur entreprise surtout que la grande entreprise se focalise sur la dimension économique du moment que sa culture repose sur le processus d'innovation afin de satisfaire les besoins du marché. Dans ce sens elle affiche un climat de travail stressant et contraignant.

Cette alliance est impérative notamment dans un environnement qui exige une attention particulière au facteur humain qui constitue désormais un avantage compétitif pour les entreprises.

L'évolution professionnelle repose sur les performances dans le poste de travail. Un accroissement des responsabilités pourrait éventuellement remettre en cause l'autonomie des individus. Ainsi cette ancre ne s'identifie pas à une évolution hiérarchique.

¹⁵⁶ Op cit St Onge p 295.

2-2-5 L'ancre de créativité-entrepreneuriat¹⁵⁷ :

Une cinquième ancre tient à l'esprit d'entrepreneur dans un cadre de créativité et d'innovation. La notion d'entrepreneuriat renvoie à la notion de risque. Un entrepreneur engage des moyens pour atteindre ses objectifs. Cette ancre renvoie alors à la théorie classique de l'économie qui stipule que l'objectif de l'entreprise est de maximiser le profit.

Dans ce sens les personnes qui s'identifient à cette ancre, dans une logique d'entrepreneuriat, sont en quête permanente de nouvelles idées. Dans cette optique il est important de spécifier l'entrepreneur comme quelqu'un de créatif, d'ambitieux, d'audacieux et avant tout un être qui a besoin d'indépendance et d'autonomie pour réaliser ses objectifs.

En matière d'évolution professionnelle, le besoin de changement ou la sollicitation d'un nouveau rôle organisationnel implore un mouvement professionnel.

2-2-6 L'ancre de la cause sociale¹⁵⁸ :

L'ancre de la cause se rapporte à des personnes stimulées par les valeurs plutôt que par le travail lui-même. Les individus associés à cette ancre de carrière ont la volonté de changer le cours des choses pour faire de la société le meilleur endroit pour s'exprimer et pour vivre. Bref ce sont des personnes qui ont le sens du service.

2-2-7 L'ancre du défi ultime¹⁵⁹ :

Les personnes qui s'identifient à l'ancre du défi ultime sont prêtes à relever les défis et les entraves de la vie professionnelle.

Ces individus-là sont réputés pour leur détermination, leur esprit de compétitivité, leur réactivité et leur ambition pour atteindre leurs objectifs. Ceci laisse apparaître que les individus appartenant à cette ancre sont convenables à un environnement instable. Leurs choix professionnels sont orientés en fonction des défis et des difficultés.

¹⁵⁷Idem.

¹⁵⁸ Ibid p 296.

¹⁵⁹ Ibid.

2-2-8 L'ancre du style de vie¹⁶⁰ :

Le choix de la carrière repose sur l'amélioration de la qualité de la vie. Cette ancre se focalise sur les aspirations d'ordre personnel. En d'autres termes le succès de carrière repose essentiellement sur la satisfaction en matière de développement personnel. Cette particularité fait que les salariés qui prônent cette ancre ne s'investissent pas réellement dans cette organisation. Dans ce sens la mobilité pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité de vie comme elle risque de la dégrader.

2-3 La typologie de Driver.

Tableau II.1 : Les cheminements de la carrière.¹⁶¹

Types de carrière	Mobiles	Fréquences de la mobilité	Direction de la mobilité
Carrière homéostatique	Compétences Sécurité	Nulle	Nulle
Carrière transitoire	Autonomie Changement Identité	Fréquente (2- 4ans)	Horizontale
Carrière linéaire	Pouvoir Réalisation Changement Autonomie	Fréquente (2 – 4ans)	verticale
Carrière en spirale	Développement Identité Créativité	Rare (5- 7 ans)	Horizontale
Carrière étapiste	Sécurité Compétence Réalisation	Rare (5- 7 ans)	verticale

La typologie du cheminement de carrière de Driver est présentée comme suit :

¹⁶⁰ Idem.

¹⁶¹ Ibid p 303.

2-3-1 Le cheminement homéostatique¹⁶² :

Le cheminement homéostatique est convenable dans un cadre de travail qui stipule que des relations d'emplois stables accroissent la motivation des salariés dans une logique de conciliation entre la performance sociale et la performance organisationnelle.

D'un point de vue psychologique, une relation stable d'emploi a des conséquences sur les salariés et sur l'organisation. Ce type de cheminement repose sur le besoin de tisser des relations interpersonnelles dans l'organisation. Cette vision rejoint les principes de la théorie de Maslow reposant sur la hiérarchisation des besoins des individus et dont le 3^{ème} rang correspond à un besoin social dans un cadre favorisant l'échange et la communication. Ces relations interpersonnelles engendrent, bien entendu, un climat de travail convivial ; ce qui a pour effet d'améliorer les performances de l'entreprise et d'augmenter ses parts de marché.

En matière d'évolution professionnelle, ce type de cheminement de carrière préconise une carrière stable et statique dans l'organisation. Ainsi l'évolution s'achemine dans un sens vertical conférant ainsi des attributions salariales.

2-3-2 Le cheminement linéaire¹⁶³ :

Le cheminement linéaire concorde avec la carrière radiale préconisée par Schein. Ce type de cheminement porte sur des individus aspirant à des postes de management. Dans ce sens Il affiche un profil ayant un penchant à dominer et à jouir d'un certain pouvoir au sein de l'organisation .Ce type de salariés est également réputé par sa convoitise du changement qui implore le développement de la réactivité et de la flexibilité.

2-3- 3Le cheminement transitoire¹⁶⁴ :

Le cheminement transitoire concorde avec un profil de salariés stimulé par des tâches à contenu diversifié.

Le but étant d'enrichir leurs expériences professionnelles et d'accumuler un certain bagage de compétences.

¹⁶² Idem.

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Ibid.

Ils préconisent également qu'une communication claire des objectifs favorise leur contribution à la réalisation de la performance. Ce point est primordial dans la mesure où l'efficacité organisationnelle passe impérativement par une communication efficace des objectifs confiés aux collaborateurs.

En matière d'évolution professionnelle, ceci laisse apparaître un penchant vers une évolution professionnelle horizontale. Cette dernière représente des similitudes avec la polyvalence dont l'objectif est de développer les compétences dans un cadre de travail favorisant la flexibilité fonctionnelle. Cette forme de mobilité est appropriée dans le contexte actuel réputé par l'aplatissement des structures organisationnelles. Elle constitue ainsi une issue au problème de plafonnement professionnel qui préoccupe les D.R.H, soucieux de répondre aux aspirations de leurs salariés.

2-3-4 Le cheminement spiraliq¹⁶⁵ :

Le cheminement spiraliq porte sur des individus souhaitant bosser dans un cadre de travail créatif, leur conférant une certaine autonomie. La problématique de l'autonomie a fait l'objet des études associant l'initiative du salarié à sa motivation professionnelle. En effet jouir d'une certaine liberté d'action favorise la réalisation de soi et l'épanouissement dans le travail.

En matière d'évolution professionnelle, ce type de cheminement concorde avec un mouvement horizontal .Ce dernier favorise justement le développement des expériences et des compétences dans un cadre de travail polyvalent.

2-3 -5 Le cheminement é¹⁶⁵ :

Ce type de cheminement constitue un croisement entre le cheminement homéostatique et le cheminement linéaire.

¹⁶⁵ Idem.

2- 4 La théorie de Super¹⁶⁶ :

La théorie de Super stipule que le développement de carrière se fait durant toute la vie de l'individu. Ce développement repose sur un ensemble de paramètres de développement d'ordre individuel et environnemental.

Les paramètres d'ordre individuel, qui diffèrent d'une personne à autre, tels que les aptitudes et les traits de personnalité influencent le choix de carrière et son développement.

En matière d'aspirations professionnelles, on témoigne qu'une turbulence de la conjoncture favorise la diversification des expériences professionnelles attestant une évolution perpétuelle dans les orientations de carrière sans oublier le rôle et l'influence des parents, de la catégorie socioéconomique, des traits de la personnalité, des croyances et de la culture du salarié.

Ainsi le processus de développement de carrière repose à la fois sur des variables individuelles, environnementales et cible le développement personnel ; ce qui est légitime en matière d'aspirations des individus en quête d'épanouissement. Dans ce sens l'approche de Super s'inspire de la théorie d'Abraham Maslow qui repose sur un besoin de développement personnel.

La théorie de Super porte également sur la satisfaction au travail ; spécifiée comme un élément crucial et sensible relevant de la psychologie du salarié. Ainsi le moindre sentiment d'inconfort, de frustration et d'insatisfaction pourrait aller à l'encontre de ses aspirations ; même s'il s'agit d'une appréciation subjective de sa part.

2-5 La théorie de Hall¹⁶⁷ :

Selon Hall, le développement de la carrière repose sur les expériences professionnelles accumulées en fonction de l'âge de l'individu. L'auteur trace le cheminement professionnel en cinq étapes dont :

- La première, s'étendant de 5 à 25 ans, prépare l'entrée au marché du travail. Elle se spécifie par une faible performance. Cette phase permet de tracer un choix professionnel

¹⁶⁶Op cit M. Gingras p 10.

¹⁶⁷Op cit C.Guillot Sonlez p 63.

qui se développe en fonction de l'âge de l'individu. Elle est favorisée alors par l'exploration de différents choix professionnels.

- La deuxième témoigne l'entrée sur le marché du travail .Elle s'étend de 18 à 25 ans.

Elle se particularise par une orientation professionnelle qui risque d'être décevante et choquante lorsque la réalité s'oppose aux aspirations.

- La troisième atteste le début de la carrière professionnelle. Elle s'étend de 26 à 40 ans. .Ce stade témoigne l'intégration professionnelle de l'individu dans un secteur donné .Ceci a pour avantage d'accroître sa performance.

- La quatrième est située entre 40 et 55 ans. Elle est spécifiée par une maturité d'esprit de l'individu qui pourrait remettre en cause des choix professionnels antérieurs.Dans ce sens il pourra opter pour un autre secteur. Cette phase de maturité repose sur des aspirations en matière d'évolution professionnelle. Toutefois des situations de plafonnement professionnel sont à envisager.

- La cinquième tient à la période post-professionnelle de l'individu. Elle se spécifie ainsi par un retrait de la vie professionnelle qui se manifeste progressivement ou définitivement. Elle témoigne ainsi un déclin de la performance individuelle.

2- 6Gottfredson¹⁶⁸ :

La théorie de Gottfredson relie les aspirations professionnelles avec les différentes phases qui vont de l'enfance jusqu'à l'âge adulte.

Cette approche repose sur trois processus développementaux à savoir :

- Le développement de l'image de soi,
- La restriction progressive des choix professionnels,
- Le compromis qui permet de gérer la réalité,

Le premier stade correspond à une orientation vers l'âge de 3 à 5 ans .De manière progressive les aspirations professionnelles évoluent de la pensée magique à la pensée intuitive.

¹⁶⁸Op cit M. Gingras p 10.

Le second stade correspond à une orientation physique de 6 à 8 ans.

Le troisième stade porte sur la valeur sociale entre 9 et 13 ans. L'image de soi repose sur des facteurs externes. Les enfants sont capables d'émettre des jugements en fonction du statut social et de les associer en fonction de la classe sociale.

Le quatrième stade de restriction est orienté vers le soi interne à l'âge de 14 ans et plus.

L'image de soi se construit à partir de références internes (intérêts, motivations et personnalité).

2-7 Krumboltz et Mitchell¹⁶⁹.

Ces auteurs ont formulé une théorie relative à la prise de décision en s'inspirant de la théorie de l'apprentissage social.¹⁷⁰

Cette théorie part des hypothèses suivantes :

1- Les préférences scolaires et professionnelles s'acquièrent par le biais des expériences d'apprentissage que la personne réalise¹⁷¹.

2- L'acquisition de compétences en matière de prise de décision se fait également par le biais des expériences d'apprentissage¹⁷².

Michell et Krumboltz ont élaboré une approche de la théorie sociale cognitive en se rapprochant des processus observés de la prise de décision. Ils stipulent que les préférences scolaires et professionnelles et la compétence décisionnelle reposent sur les expériences d'apprentissage accumulées; par conséquent les personnes seront plus enclines à faire un choix de métier si elles ont des expériences d'apprentissage ou d'emploi en lien avec cette profession.

La démarche orientante serait issue de l'interaction de quatre variables à savoir :

- Les facteurs génétiques et les aptitudes spéciales.

¹⁶⁹ Idem p 12.

¹⁷⁰ Ibid .

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

- Les facteurs environnementaux.
- Les expériences d'apprentissage.
- Les compétences relatives aux tâches.

Pour Krumboltz les compétences acquises au cours des situations courantes de la vie réelle¹⁷³ auront plus d'impact et seront plus renforcées car elles sont confrontées à la réalité.

Selon Krumboltz, les décisions relatives à la carrière reposent sur les facteurs génétiques, le milieu, l'habilité à aborder les tâches et les nombreuses expériences personnelles d'apprentissage découlant des relations avec autrui et les événements sans oublier le rôle des parents. Ainsi le cumul des apprentissages d'une personne influence sa vision du monde professionnel et son approche du choix de sa carrière.

La théorie proposée par les auteurs met l'accent sur l'alliance entre les qualifications acquises à un jeune âge (période de scolarisation) et les expériences vécues durant la vie professionnelle. Pour ce faire ils insistent sur l'acquisition de diverses expériences professionnelles.

Tout comme Holland ils mettent l'accent sur l'interaction entre l'environnement et l'individu.

Conclusion :

Cette section a tenté d'exposer les représentations traditionnelles et contemporaines du développement de la carrière et les étapes de son développement dont certaines portent sur les périodes d'âge de la vie de l'individu et qui se manifestent par des rêves qui forgent son orientation dans la vie professionnelle.

Les traits de la personnalité, les valeurs sociales et les aspirations influencent également les choix professionnels des individus notamment pour enrichir le portefeuille de compétences.

¹⁷³Ces compétences sont valorisées et accumulées par la variété des stages, des enquêtes et des habilités professionnelles acquises.

Section 2 : Les conceptions en émergence.

Introduction :

Les conceptions en émergence reposent sur l'impact des chamboulements économiques contemporains sur le développement professionnel des individus. Elles se focalisent alors sur l'interaction de l'individu avec son environnement. La vocation professionnelle repose sur certaines compétences innées et acquises. Ces dernières se construisent, se renouvellent en fonction des divers contextes permettant ainsi d'enrichir les expériences professionnelles de l'individu.

En outre cette section porte sur les aptitudes requises en diverses situations professionnelles et qui tiennent surtout à différents contextes.

1-La théorie de Lent, Brown et Hackett ¹⁷⁴:

La théorie de développement de carrière de Lent, Brown et Hackett est construite selon une perspective sociale. Cette conception s'appuie sur une série de variables telles que l'efficacité personnelle et son interaction avec des variables personnelles et environnementales¹⁷⁵ dans le développement de carrière d'une personne.

Elle repose sur des aspirations d'ordre scolaire et professionnel ayant une influence sur les choix professionnels.

Ces derniers favorisent la réalisation d'une certaine efficacité professionnelle et personnelle et les éventuelles conséquences qui en découlent. Spécifiée comme la faculté d'une personne à réussir dans un contexte donné, elle influence fortement le comportement organisationnel de l'individu. Dans ce sens elle représente un vecteur déterminant de la motivation professionnelle de l'individu.

Selon les auteurs cette efficacité tient au niveau de la performance réalisée. Elle est fortement corrélée avec les tâches réalisées. En d'autres termes le niveau de performance atteint influence d'une manière favorable ou défavorable l'efficacité personnelle. Ainsi une performance satisfaisante accroît le sentiment d'efficacité personnelle tandis qu'une performance faible atténue ce sentiment.

¹⁷⁴ Idem p19

¹⁷⁵ Les variables **personnelles et environnementales** correspondent **au genre, à la race, à la position sociale...**

Cette notion revêt un alors un caractère flexible car elle a la particularité de s'adapter à différents contextes professionnels. Ceci laisse apparaître une interaction avec les buts fixés. Dans ce sens le comportement humain en situation professionnelle est régi par ces trois variables qui sont indissociables. Une alliance s'avère donc primordiale entre l'efficacité personnelle, le niveau scolaire et la validation de la personne dans la vie professionnelle.

D'après les auteurs, des expériences l'acquisition d'habilités qui ont des répercussions sur le sentiment d'efficacité personnelle et les conséquences anticipées.

Les auteurs suggèrent de porter une attention particulière au concept d'efficacité personnelle car il est considéré comme un facteur puissant de motivation.

Selon Bandura, la perception qu'a l'individu de sa propre efficacité personnelle aurait des répercussions directes sur son comportement.

2- La théorie de Peterson, Sampson, Readon et Lenz¹⁷⁶ :

L'approche de Peterson, Sampson, Readon et Lenz, à caractère pyramidal, cible le traitement de l'information en matière de prise de décision tenant aux choix et aux orientations professionnels. La pyramide repose sur les principaux composants du choix professionnel dont :

- Le premier tient aux aptitudes personnelles qui permettent de faire un bilan de compétences de l'individu pour occuper tel poste ou pour gérer telle situation professionnelle. Il permet alors de spécifier sa vocation professionnelle. De surcroît lancer des programmes de formation à dessein de développer les compétences requises. Ce premier niveau requiert des aptitudes d'ordre personnel et professionnel.
- Le deuxième ¹⁷⁷requiert des compétences implorant plus d'intelligence et de tact.
- Ce palier requiert des capacités d'ordre relationnel reposant sur l'échange d'informations et sur un esprit d'analyse et de synthèse. Ce sont des habilités innées associées à des aptitudes acquises construites et développées au cours de la vie professionnelle de l'individu. Ces aptitudes sont indispensables au traitement des informations en matière de prise de décision vocationnelle.

¹⁷⁶ Idem p 17

¹⁷⁷ A ce niveau les **habilités requises** sont identifiées par le sigle **C A S V E**.

- Le troisième, situé dans le haut de la pyramide, intègre les talents composants les deux niveaux précédents. En d'autres termes, le sommet s'inspire des compétences des deux niveaux inférieurs dans la mesure où il repose sur une interaction des compétences pour influencer efficacement la vocation professionnelle.

3-La théorie de Gati, Krausz et Osipow¹⁷⁸ :

La théorie de Gati, Krausz et Osipow constitue une continuité de la théorie précédente dans la mesure où elle s'intéresse, à son tour, à l'orientation du choix professionnel en termes de difficultés perçues quant au processus de prise de décision.

Ces postulats constituent une rupture avec l'approche d'Herbert Simon quant au processus de prise de décision stipulant un éventail limité de possibilités de prise de décision.

Selon Gati, Krausz et Osipow, le processus de prise de décision vocationnelle se fait selon un éventail large de possibilités et selon différents paramètres.

Cette perception est logique lorsqu'on se réfère aux multiples éléments qui influencent la vocation professionnelle tels que les facteurs sociaux, psychologiques, culturels et environnementaux qui engendrent une diversité et une large disponibilité des alternatives en matière de prise de décision vocationnelle. Ceci rend la tâche ardue en matière d'orientation professionnelle.

D'autant plus qu'il y a une personne qui est censée apte à prendre la décision adéquate tout en étant informée sur tous les paramètres qui interviennent dans le processus décisionnel ; une personne capable de prendre une décision qui concorde avec les objectifs des individus. Ceci dit elle doit être très proche de ces derniers pour connaître leurs identités, leurs profils, leurs appartenances, leurs idéologies et surtout leurs aspirations afin de prendre une décision satisfaisante.

Par ailleurs certaines difficultés soulevées tiennent essentiellement à un manque de motivation, d'information et à un problème d'indécision qui pourraient entraver le processus de décision vocationnelle. Dans ce sens la personne apte à prendre la meilleure décision possible requiert certaines habiletés nécessaires dans le processus décisionnel.

¹⁷⁸Op cit M.Gingras p 17.

4-Young¹⁷⁹ :

La théorie de Young repose sur l'intervention active de l'individu dans son développement professionnel. L'approche s'appuie également sur le rôle des variables exogènes et l'interaction qui pourrait générer. Ceci implique une certaine flexibilité favorisant l'intégration individuelle avec ses fluctuations.

L'auteur a identifié quatre systèmes dans lequel évolue la carrière :

Tableau II.2 : Contextes (systèmes) dans lesquels se déroule le développement de carrière¹⁸⁰ :

Microsystème	Exosystème
Famille : rang dans la famille, interaction parents-enfants. Ecole : intervention explicite du counseling individuel ou du groupe par rapport à la carrière et dans le programme scolaire qui stimulent le développement de carrière. Mondes du travail : travail saisonnier et travail à temps partiel.	Classe sociale : statut socio-économique, profession et formation scolaire des parents. Profession exercée par la mère : aspirations professionnelles de la mère envers les enfants. Médias : stéréotypes véhiculés par rapport aux professions. Réseau social de la famille: stimulation cognitive et sociale
Mésosystème	Macrosystème
Stages, visites d'entreprises et expériences de travail dans la formation scolaire. Transition entre les différents ordres d'enseignement (primaire, secondaire, universitaire).	Rôle de la femme : rôle de la femme sur le marché du travail, couple à double carrière. Ethique du travail : importance et conception du travail, caractéristiques des emplois. Changements technologiques : nouvelles professions, augmentation des exigences scolaires et professionnelles.

La théorie de Young met l'accent sur les différents contextes dans lesquels se déroule le développement de carrière. Ces contextes peuvent être d'ordre microéconomique comme ils peuvent être d'ordre macroéconomique.

- Le microsystème se rapporte à l'orientation scolaire de l'individu et son intégration dans la vie professionnelle.

¹⁷⁹ Idem p 22.

¹⁸⁰ Ibid.

- Le méso système s'entend comme des interrelations ¹⁸¹ entre deux ou plusieurs microsystemes.
- L'exosystème porte sur les structures sociales dans lesquelles l'individu n'est pas directement impliqué mais qui influencent le développement de sa carrière.
- Le macro système correspond aux différentes fluctuations de l'environnement économique, technologique, culturel...ayant des retombées sur la carrière professionnelle de l'individu. Ces chamboulements requièrent une certaine flexibilité pour faire face aux aléas de la conjoncture.

5- Young, Valach et Collin ¹⁸² :

Ces auteurs proposent une explication contextualisée de la carrière en s'inspirant de la théorie de l'action ¹⁸³.

D'après ces auteurs une carrière est constituée de buts, de plans qui sont tracés dans un contexte donné. Les postulats de leurs recherches stipulent que les diverses expériences professionnelles vécues par les individus notamment celles relatives à la carrière professionnelle sont influencées par un contexte spécifique. Ceci laisse apparaître que toute évolution de contexte engendre une diversification des expériences vécues.

L'apport de cette approche est riche du moment qu'il s'approprie à diverses situations professionnelles enrichissant les parcours professionnels des individus et favorise dès lors l'accumulation des expériences professionnelles.

Cette conception inspirée de la théorie de Young s'appuie sur le rôle de la scolarité et l'intégration professionnelle pour dépasser le cadre d'un microsysteme. Cela nous amène à dire que ce dernier favorise la transition vers un autre microsysteme voire un macro systeme réputé par la turbulence de l'environnement.

Les spécificités du macro système impliquent l'affrontement de différentes circonstances ayant des retombées sur le développement professionnel des individus.

¹⁸¹ Ces interrelations peuvent porter sur un lien entre l'**orientation scolaire** et l'**intégration professionnelle** qui s'avère comme une **alliance** nécessaire entre les **composantes du processus de prise de décision vocationnelle**.

¹⁸² Op cit M.Gingras p 23.

¹⁸³ Ibid.

6- Vondracek, Lerner et Schulenberg¹⁸⁴ :

Selon ces auteurs le développement de carrière se fait selon une perspective interactionniste entre les attributs personnels et un éventuel développement au cours de la vie active des individus et les différents contextes auxquels ils auront à affronter.

Cette approche constitue une continuité de celle de **Young, Valach et Collin** dans la mesure où elle se focalise sur l'influence du contexte sur le développement professionnel de l'individu. L'approche entend le développement professionnel comme une conséquence du développement personnel tenant aux diverses situations professionnelles vécues dans des contextes différents dans un cadre dynamique implorant une certaine réactivité de la part des individus convoités par le changement.

Nous pouvons résumer cette vision en trois points essentiels :

- Les attributs personnels qui diffèrent d'un individu à un autre.
- Les évolutions et les turbulences de l'environnement.
- L'interaction entre l'individu et son environnement : ce troisième point constitue une interférence entre la perception de l'individu qui cible son développement personnel en fonction de ses croyances, de ses convictions et des traits de sa personnalité ayant des répercussions sur son développement professionnel Sans oublier son influence sur l'environnement en fonction des besoins.

7- La théorie de sensemaking :

Cette théorie repose à la fois sur des paramètres individuels, organisationnels qui interagissent ensemble pour guider et orienter la décision des individus en matière de développement professionnel.

M.Mallonet S. Wallon(2004) identifient certaines variables qui pourraient éventuellement influencer le choix professionnel à savoir :

L'apprentissage, la promotion, le changement, le développement personnel, l'identification et la sélection professionnelle.

¹⁸⁴Idem p 23.

La perception de l'individu porte sur des attributions organisationnelles en matière de promotion spécifiée comme une modalité d'évolution professionnelle hiérarchique accompagnée de prestige et d'attributions salariales.

L'auteur s'appuie également sur l'apprentissage et le changement spécifiés comme des variables stratégiques dans la mesure où elles concourent au développement des capacités individuelles et leurs aptitudes à vivre et à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles.

Cette théorie porte sur un éventail de compétences interagissant ensemble pour donner plus de dynamisme au salarié amené à relever les défis.

8 - La carrière protéiforme¹⁸⁵ :

Cette notion a eu des retombées considérables sur le fonctionnement des organisations.

Cette théorie repose sur la notion du succès de carrière subjectif reposant sur des paramètres individuels qui échappent à l'organisation. Relevant de la perception de l'individu et de sa psychologie, tout sentiment d'insatisfaction ou d'iniquité de sa part, pourrait avoir des effets considérables sur la performance organisationnelle. D'autant plus que le sentiment de réussite de carrière sera différent d'un individu à autre ; ce qui rendrait la tâche encore plus ardue pour les organisations munies seulement de paramètres objectifs.

9 - La carrière nomade¹⁸⁶ :

Le modèle de carrière nomade est une conséquence des mutations économiques actuelles.

Ces dernières ont remis en cause les pratiques managériales reposant sur la responsabilité et le souci des organisations à gérer, à planifier et à organiser le cheminement professionnel de leurs salariés. Ces derniers sont devenus responsables de leurs développements professionnels.

Dans cet état d'esprit ils sont attisés par la mobilité géographique qui favorise le passage d'une organisation à autre et permet de vivre diverses expériences durant leurs vies professionnelles dans un cadre de carrières sans frontières .Il s'agit donc de rompre avec

¹⁸⁵ Op cit C.H.Besseyre des Horts p 381.

¹⁸⁶Ibid.

un ancien contrat psychologique reposant sur une implication des responsables dans le cheminement professionnel des salariés.

La carrière nomade repose sur la notion de compétences spécifiée à savoir :

Le knowing how¹⁸⁷ est appréhendé comme l'ensemble des connaissances acquises et des savoir-faire des individus portant essentiellement sur la performance dans le poste de travail.

Le knowing whom¹⁸⁸ : cette compétence revêt des attributs sociaux du moment qu'elle porte sur le cadre relationnel de l'individu.

Le knowing why¹⁸⁹ : cette compétence porte essentiellement sur les aspirations des individus et leurs motivations.

Les compétences citées plus haut revêtent une connotation large du moment qu'elles dépassent un simple cadre portant sur le poste de travail. Ceci tient à l'évolution du terme carrière qui dépasse désormais le cadre organisationnel.

La carrière nomade, identifiée comme une carrière extra organisationnelle, requiert des compétences transversales tenant aux exigences du marché du travail dans une logique prônant une responsabilité et une participation de l'individu dans la construction de son parcours professionnel. Elle témoigne ainsi le passage de la logique de poste à la logique de compétences.

¹⁸⁷ Op cit C.Guillot Sonlez p 69.

¹⁸⁸ Ibid

¹⁸⁹ Ibid

Conclusion :

Cette section a enveloppé le développement de la carrière professionnelle selon des approches émergentes qui portent essentiellement sur l'impact des chamboulements économiques sur l'orientation et la vocation professionnelles des individus.

Ainsi certaines philosophies reposent sur des perceptions préprofessionnelles, professionnelles et post-professionnelles .L'intégration dans le monde professionnel permet à l'individu, d'accumuler des expériences qui lui permettent, dans certains cas, de changer d'orientation professionnelle. Ces choix tiennent aux traits de la personnalité, aux facteurs sociaux, aux psychologiques et d'une manière générale à la culture de l'individu voire son idéologie.

A ces éléments s'ajoutent des variables conjoncturelles relevant des impératifs de l'environnement actuel implorant des compétences transversales qui se construisent et se renouvellent dépassant ainsi le cadre des compétences spécifiques au poste de travail.

Cette nouvelle représentation des compétences concorde avec l'émergence de la carrière nomade qui désresponsabilise l'entreprise quant au suivi et au développement professionnels des individus.

Bien entendu cette nouvelle représentation témoigne le passage d'une logique de poste à la logique des compétences qui sera développée dans la section suivante.

Section3 : De la carrière à l'employabilité.

Introduction :

Les mutations socio-économiques et organisationnelles contemporaines ont eu des conséquences considérables sur les carrières. Ceci atteste une remise en cause voire une métamorphose des relations de travail appropriées dans un contexte de prospérité économique. Le modèle taylorien d'organisation de travail, étant trop rigide et peu adaptatif avec l'évolution des modes d'organisation flexibles et adhocratiques, remet en cause certaines pratiques en matière de G.R.H. Ceci se manifeste essentiellement par une recomposition du travail, un raccourcissement des lignes hiérarchiques et une responsabilisation accrue des employés. Une attention attachée au travail en équipes polyvalentes est à souligner également. De surcroît l'approche du salaire individualisé et la gestion par les compétences.

Cette section certifie le passage d'une démarche de carrière intra-organisationnelle stable et sécurisante à une culture de carrière nomade qui repose essentiellement sur le développement de l'employabilité.

1 -L'évolution du concept :

Avant de définir le concept de l'employabilité, il nous a paru judicieux de remonter à son historique. La notion d'employabilité a connu une importante évolution, et ce, à travers plusieurs périodes.

1-1L'employabilité dichotomique¹⁹⁰ (1930) :

« Le concept d'employabilité dichotomique apparaît aux Etats Unis lors de la crise économique de 1929 .L'augmentation du taux de chômage a poussé le gouvernement à mettre en place les individus employables et les individus inemployables.

Le terme se développa ensuite en Allemagne et aux pays scandinaves¹⁹¹».

L'apparition de ce type d'employabilité coïncide avec la montée du chômage ; conséquence de la crise économique. Ces circonstances ont suscité le gouvernement à

¹⁹⁰N.Benhassoun (2011) le développement de l'employabilité dans les organisations p 73.

¹⁹¹ Cf N.Benhassoun p 73.

réfléchir sur une politique d'emploi qui permet de regrouper les individus en deux catégories ; ceux qui occupent un emploi et ceux qui en désirent.

1-2 L'employabilité socio-médicale¹⁹² :

A partir de 1945, trois nouvelles versions différentes sont apparues dans un contexte d'après-guerre et de période de croissance économique.

Le changement essentiel a été l'introduction d'échelles quantitatives d'employabilité pour mesurer la distance approximative entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs du marché du travail.

Cette version a été un prolongement de l'employabilité dichotomique aux Etats-Unis en Grande Bretagne et en Allemagne¹⁹³.(2)

Elle constitue alors une continuité de l'employabilité dichotomique. Elle repose sur l'ajustement entre les ressources en termes de talents individuels et les besoins en matière des exigences de poste. L'évaluation des compétences se fait sur la base de tests médicaux.

1-3 L'employabilité et politique du marché du travail¹⁹⁴ :

Cette version a été développée dès les années 60. Elle s'inspire de l'employabilité socio-économique. L'intervention des pouvoirs publics consiste à palper l'employabilité des individus souhaitant trouver un emploi.

Tout comme l'employabilité socio-médicale, l'évaluation repose sur des tests tenant aux compétences des individus dont la valeur marchande repose essentiellement sur leurs capacités d'insertion professionnelle dans un cadre compétitif.

¹⁹² Idem.

¹⁹³ Ibid.

¹⁹⁴ Ibid.

1-4 L'employabilité flux¹⁹⁵ :

Ce terme a été utilisé pour la 1ère fois par le sociologue Raymond Ledrut dans son ouvrage « Sociologie du chômage » (1966).

L'auteur définit l'employabilité flux comme « *l'expérience objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi*¹⁹⁶ ».

La version employabilité flux s'articule autour de l'idée d'insertion professionnelle. Ledrut appréhende le concept en termes d'opportunités qui peuvent se présenter au salarié pour occuper un emploi en fonction des besoins du marché.

Repris par l'INSEE, le concept s'inscrit dans un cadre de mesure d'éventualités qui s'offrent au salarié dans une démarche à la fois collective et individuelle.

A partir des années 80 d'autres appréhensions ont vu le jour à dessein de combler les lacunes des versions précédentes s'avérant insuffisantes et inefficaces pour prédire le succès ou l'échec des démarches d'emploi.

Ainsi on témoigne l'émergence de nouvelles versions à savoir : l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.

1-5 L'employabilité initiative¹⁹⁷ :

Le concept d'employabilité initiative est apparu aux Etats Unis dans un cadre d'individualisation des relations de travail.

Ce concept a été défini par Gazier (1999) comme « *les capacités individuelles à vendre sur le marché du travail des qualifications cumulatives.*¹⁹⁸ »

Cette vision met l'accent sur la part de responsabilité et la prise de conscience de l'individu dans le développement de ses compétences, et ce, à dessein de préserver l'emploi occupé. De surcroît la possibilité de dénicher un autre dans d'autres circonstances.

¹⁹⁵ Idem p73

¹⁹⁶ Ibid.

¹⁹⁷ Ibid p 74

¹⁹⁸ Ibid.

La définition proposée par Gazier laisse apparaître que le développement et l'accumulation des qualifications des salariés permettent d'avoir une valeur marchande attractive dans un environnement concurrentiel.

1-6 L'employabilité interactive¹⁹⁹ :

La commission européenne (1994, p74) spécifie l'employabilité interactive par « *la capacité à trouver un emploi ou la capacité d'insertion professionnelle .Elle dépend des aptitudes personnelles et notamment de celles qui ont été acquises ou renforcées au cours de sa formation. Elle dépend aussi de la probabilité d'existence d'une offre d'emploi correspondant aux capacités acquises²⁰⁰ ».*

D'après la commission européenne, la notion d'employabilité interactive s'inscrit dans une approche prônant l'assistance et l'accompagnement professionnels des salariés pour trouver un autre emploi. Elle est perçue également comme un moyen d'ajustement entre le potentiel humain et les exigences du marché du travail.

L'approche insiste aussi sur la nécessité d'évoluer et de cumuler les compétences des salariés tout au long de leurs parcours professionnels afin de saisir les éventuelles opportunités qui peuvent se présenter. Cette définition atteste que l'employabilité individuelle ne peut être dissociée des autres modes de fonctionnement du marché du travail.

L'approche contemporaine²⁰¹:

L'approche contemporaine appréhende la notion d'employabilité dans une vision dynamique. A ce titre deux formes peuvent être distinguées : l'employabilité interne et l'employabilité externe.

1-7 L'employabilité interne²⁰² :

L'employabilité interne ou marché du travail interne porte sur la polyvalence du travailleur et son aptitude à trouver un emploi et à le maintenir.

¹⁹⁹ Idem

²⁰⁰ Ibid

²⁰¹ Ibid

²⁰² Ibid

Cette forme d'employabilité permet à l'employeur de puiser dans son potentiel humain sans avoir recours au marché interne. Elle favorise la disposition des salariés à passer d'un poste à un autre. Ceci permet d'élargir leur portefeuille de compétences notamment dans un environnement implorant plus de polyvalence voire de flexibilité fonctionnelle de leur part.

1 - 8 L'employabilité externe²⁰³ :

L'employabilité externe s'inscrit dans une démarche dynamique qui favorise la responsabilisation du salarié dans l'acquisition d'un emploi en dehors de l'organisation. Elle implique l'acquisition des dispositifs ayant pour dessein de développer son portefeuille de compétences et d'augmenter sa valeur marchande.

2- L'employabilité : champ sémantique.

La thématique de l'employabilité a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs en la matière. L'objet de ce paragraphe est d'exposer les différentes acceptions à travers la revue de littérature.

Pour certaines encyclopédies, l'employabilité désigne « la possibilité qu'a quelqu'un d'être affecté à un nouvel emploi²⁰⁴ » (Encyclopédia Universalis).

D'après Encyclopédia Universalis, la notion d'employabilité s'identifie par rapport aux opportunités qui se présentent au salarié pour occuper un autre emploi face à des situations professionnelles différentes. Ainsi elle constitue un moteur de développement des compétences. Ces dernières s'acquièrent et se construisent par les différentes expériences professionnelles vécues. Ceci suscite une prise de conscience permanente de la part des employés quant au développement de leurs compétences pour s'adapter avec l'évolution et les exigences du marché du travail.

Pour E. Albert²⁰⁵ et J. L. Emery²⁰⁶, la notion d'employabilité porte sur les compétences individuelles convoitées sur le marché du travail tant interne qu'externe.

²⁰³ idem

²⁰⁴ Ibid p 14

²⁰⁵ Ibid

²⁰⁶ Ibid

Les auteurs soulignent donc que la notion d'employabilité est appréhendée dans un cadre de concurrence des compétences dans le marché du travail, et ce, qu'il soit interne ou externe. Le concept met l'accent sur l'attractivité des potentiels humains. Dans un environnement qui se caractérise par l'instabilité d'emploi, chaque salarié doté d'un portefeuille de compétences, est censé trouver sans difficultés un emploi ; ce qui favorise l'augmentation de sa valeur marchande. De surcroît son intégration professionnelle en dehors de l'entreprise.

Selon B.Gazier²⁰⁷, l'employabilité est spécifiée comme « *la capacité d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail*²⁰⁸ ».

Bernard gazier entend l'employabilité comme l'aptitude d'un salarié à s'insérer et à se maintenir sur le marché du travail compte tenu de sa formation initiale et de ses compétences acquises au cours de sa vie professionnelle. Cette définition met l'accent sur le profil de l'individu spécifié comme un déterminant en matière d'emploi.

Pour le cabinet Entrepris et Progrès, l'employabilité signifie « *entretenir et développer, par l'apprentissage permanent, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail*²⁰⁹ ».

La définition proposée par le cabinet Entreprise et Progrès part dans la même logique que celle d'Eric Albert et Jean Luc Emery dans la mesure où elle s'appuie sur le bagage des salariés en termes de compétences dans une vision élargie. Le salarié devrait alors veiller à reconstituer en permanence son bagage pour faire face aux aléas de la conjoncture. Cette définition, appréhendée dans une vision dynamique, met l'accent sur les compétences transversales qui varient et se développent d'une situation à une autre et qui ne se limitent pas à des exigences de postes connues et définies à l'avance. Elle s'inscrit donc dans une approche qui témoigne le passage de la logique de poste à la logique de compétences.

La définition qui a su contenir le concept dans ses différentes facettes est celle de Finot :

²⁰⁷ Idem.

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ Ibid.

« L'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans des délais et des conditions raisonnables²¹⁰ ».

La définition proposée par Finot s'inscrit dans une démarche de G.R.H contextualisée dans un environnement réputé par l'incertitude et la fragilité du marché de l'emploi. D'après l'auteur, le succès de la démarche employabilité interpelle des paramètres stratégiques en matière de G.R.H concourant à son développement. De surcroît il stipule que les salariés sont censés être prêts à tout moment à affronter et à vivre diverses situations professionnelles pour faire face à l'évolution des besoins du marché tant interne qu'externe. Dans ce sens, il devient impératif de mobiliser les RH. Ces dernières étant devenues un facteur clé de succès pour les entreprises du moment qu'elles concourent à leur compétitivité et à leur survie.

Selon Smith (2010), le concept d'employabilité trouve sa pertinence dans l'évolution des marchés du travail .Quatre tendances sont soulignées dans la littérature²¹¹ :

« La turbulence des marchés et l'environnement incertain qui ont conduit à de multiples restructurations.

- Les transformations actuelles des catégories d'emploi vers plus de précarité et de flexibilité (qualitative et quantitative).
- L'externalisation des marchés du travail : les parcours professionnels s'effectuent désormais dans et hors organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à l'employabilité.
- La croissance du chômage à long terme²¹² ».

L'approche de Smith est contextualisée dans une conjoncture témoignant des changements d'ordre organisationnel, culturel, technologique...

²¹⁰ Idem .

²¹¹ Ibid.

²¹² Ibid.

En matière de RH, on souligne une remise en cause de certaines pratiques qui étaient ancrées dans un contexte de prospérité économique telles que la stabilité de l'emploi.

En effet, dans une époque attestant une métamorphose de la relation d'emploi, on parle de plus en plus d'emplois à durée déterminée, de réduction de temps de travail,...Il s'agit d'un contexte qui implore plus que jamais une flexibilité accrue à la fois organisationnelle et fonctionnelle.

Dans ce cadre l'employabilité s'avère comme une variable stratégique au cœur d'une G.R.H contemporaine dans la mesure où elle favorise l'adaptation aux impératifs de ce nouveau contexte. Son mérite tient à sa faculté de faciliter l'intégration professionnelle des salariés que ce soit à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise.

En outre, les circonstances de cette conjoncture ont eu des retombées non négligeables sur la carrière professionnelle ; les perspectives d'une carrière stable au sein de la même organisation ne sont plus d'actualité. Désormais on parle de plus en plus de carrière nomade qui favorise l'élargissement des expériences professionnelles des individus par leur passage au sein de plusieurs organisations.

3 - Les acteurs de l'employabilité²¹³ :

Pour mieux cerner le concept d'employabilité, il est primordial de présenter les acteurs qui concourent au succès de sa démarche :

3-1 Les salariés²¹⁴ :

Dans un contexte d'incertitude, les entreprises ne peuvent plus attribuer un emploi à vie à leurs salariés. Il incombe alors à ces derniers de prendre en main leur tournant professionnel à partir de moyens que l'entreprise met à leur disposition. Les dispositifs visant à développer l'employabilité des individus impliquent une recherche de mobilité et de polyvalence accrue.

²¹³ M.Hofaidhllaoui (2010) le développement de l'employabilité : stratégie des acteurs dans un pays émergent **Revue Internationale sur le Travail et la Société n°2p 90.**

²¹⁴ CF M.Hofaidhllaoui .

Le passage d'une carrière professionnelle organisationnelle à une carrière nomade, conséquence des impératifs d'un contexte de fragilisation des relations d'emploi, a eu des retombées considérables sur la politique R H des entreprises. Cette nouvelle approche favorise la participation des salariés à l'élaboration de leurs projets professionnels puisqu'ils deviennent eux-mêmes acteurs de leurs parcours ; ceci implique bien entendu une communication claire des attentes sociales. La responsabilité est alors partagée entre l'entreprise et ses salariés ; tous les deux conscients des enjeux du nouveau contexte. Cette prise de conscience doit être accompagnée bien entendu d'un souci permanent de développement et de reconstruction du portefeuille des compétences des salariés au fil de leur parcours professionnel.

3-2 Les entreprises²¹⁵ :

Dans un contexte de fragilisation des marchés internes, l'employabilité est spécifiée comme un substitut de carrière.

Une politique des RH, basée sur le maintien et le développement de l'employabilité, peut être un facteur de compétitivité dans le sens où elle considère les salariés comme des ressources dans lesquelles il faut investir.

Les changements technologiques contemporains ont eu des répercussions considérables sur le fonctionnement des entreprises. Ces dernières sont alors contraintes de repenser leurs politiques RH. Désormais elles n'ont plus les moyens de garantir un emploi à durée indéterminée ; ce qui était possible durant l'ère des 30 glorieuses. La politique des RH actuelle veut que la carrière ne suive plus un cheminement logique. Dans ce sens, l'intérêt porté à la notion d'employabilité et notamment son développement est considéré comme une solution propice au M.R.H dans la mesure où elle constitue une substitution à la carrière. Basée sur la faculté de trouver un emploi dans différentes circonstances tenant à la vie professionnelle du salarié, elle constitue un atout stratégique d'adaptation en matière de G.R.H.

²¹⁵ Idem.

3-3 L'Etat²¹⁶ :

L'Etat joue également un rôle important dans le développement de l'employabilité des salariés notamment par sa politique de formation de base et par la mise en place de réformes négociées favorisant des initiatives individuelles et collectives. L'Etat, en tant que premier employeur, s'intéresse à son tour à la problématique de l'employabilité. Son intervention se résume en deux points essentiels :

En premier lieu, son appui tient à la formation de base qu'il attribue aux individus.

En deuxième lieu nous soulignons l'impact des réformes institutionnelles sur les restructurations organisationnelles. Adopter un style de management basé sur l'écoute des attentes des salariés favorise la participation active de ces derniers au développement de leurs compétences dans une approche stipulant la responsabilisation de l'individu quant à son tournant professionnel. Ceci se fait, bien entendu, avec le soutien de l'entreprise qui doit disposer d'une certaine capacité d'apprentissage, d'un esprit d'écoute et d'une volonté permanente d'évolution.

4-Le développement de l'employabilité²¹⁷:

Mieux appréhender la notion d'employabilité consiste à repérer les facteurs concourant à son développement. Une fois identifiés, il s'agira de spécifier les moyens susceptibles de maintenir et d'améliorer la capacité à être employable. Le succès de la démarche dépend d'un ensemble de facteurs :

4-1 Les facteurs liés à la personne²¹⁸ :

En premier lieu nous pouvons identifier des facteurs liés à l'individu qui peuvent être classés en deux catégories :

²¹⁶ Idem

²¹⁷ Ibid p 19

²¹⁸ Ibid

4-1-1 Les facteurs statistiques²¹⁹ : tels que l'âge, la formation initiale, l'état de santé.....Ils s'inscrivent dans une approche statique de l'employabilité

Dans une approche dynamique les outils utilisés portent sur la mobilité des salariés tels que l'entretien annuel, la formation continue et la mobilité professionnelle. Le but étant d'améliorer les capacités des individus.

4-1 - 2 Les facteurs qualitatifs²²⁰ :

Les facteurs qualitatifs portent sur la capacité à se situer sur le marché du travail tant interne qu'externe et une prise de conscience des compétences et des motivations du salarié.

4-2 Les facteurs liés au marché travail²²¹ :

Ces paramètres ciblent l'évolution des métiers, des secteurs d'activité et des compétences des salariés sur le marché tant interne qu'externe.

4 -3 Les facteurs liés au style de management²²² :

4-3 -1 L'organisation du travail²²³:

Les entreprises doivent adopter les organisations du travail et les modes de fonctionnement qui évitent la monotonie. Elles doivent aussi favoriser les initiatives et l'autonomie La meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation de travail apprenante qui favorise l'enrichissement des tâches et le développement des compétences.

4-3 -2 La gestion des compétences²²⁴ :

Manager les compétences est un domaine clé dans le domaine des RH. Dans une organisation centrée sur la qualité totale au service du client, les compétences ne peuvent plus se limiter à appliquer les consignes. ; L'initiative et la responsabilité sont requises et caractérisent les nouvelles exigences professionnelles. Les compétences des individus sont

²¹⁹Idem

²²⁰ Ibid

²²¹ Ibid

²²² Ibid p 19-20

²²³ Ibid

²²⁴ Ibid

le fruit d'acquisition de connaissances et d'expériences professionnelles constituées dans un contexte spécifique.

Ainsi l'entreprise doit apprendre à ses salariés à dissocier les compétences transversales des compétences spécifiques. Ceci implique un profil d'individus capables de s'adapter avec le changement et agir avec l'incertain et le complexe, développer des compétences à long terme et mobilisables dans d'autres situations de travail.

4-3 - 3 La formation professionnelle²²⁵ :

La formation professionnelle repose sur un ensemble de dispositifs mis en œuvre pour faire face aux évolutions de l'entreprise, des métiers et des compétences. Dans ce sens elle accroît la flexibilité organisationnelle du moment qu'elle facilite l'adaptation de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement.

Néanmoins il faut bien distinguer les formations d'adaptation au poste de travail de celles qui ciblent le développement l'employabilité à long terme en permettant d'entretenir la capacité à apprendre.

Dans une vision dynamique, la formation revêt une connotation plus large. Ainsi les entreprises devraient être conscientes du rôle de la formation en tant que vecteur de développement des compétences transversales requises dans une conjoncture tumultueuse dépassant ainsi un rôle restreint axé sur les compétences spécifiques à un poste de travail.

4-3 - 4 La politique de mobilité²²⁶ :

Une politique active de mobilité est fondamentale pour développer les capacités d'un individu à s'adapter à différentes situations. Multiplier les situations de travail constitue un moyen efficace pour améliorer l'employabilité.

4-4 Les facteurs liés à l'environnement²²⁷ :

Une série de facteurs environnementaux influencent favorablement ou défavorablement le développement de l'employabilité à savoir :

Le cadre réglementaire qui va forcément agir sur le développement de l'employabilité. Le législateur, en fixant des conditions plus ou moins restrictives au droit de l'employeur à licencier, influence le marché de l'emploi. Une législation trop rigide ou un niveau

²²⁵ Idem.

²²⁶ Ibid.

²²⁷ Ibid.

insuffisant de protection sociale jouent en défaveur de l'emploi en dissuadant les employeurs d'embaucher.

Le rôle des partenaires sociaux et notamment celui des organisations syndicales est important pour négocier et conclure des accords qui peuvent se traduire par des conventions collectives d'entreprises qui favorisent le développement de l'employabilité.

En outre une conjoncture économique favorable permet d'augmenter les demandes de la main d'œuvre sur le marché du travail ; ce qui permet d'améliorer l'employabilité du salarié.

Le développement de l'employabilité repose sur un ensemble de paramètres :

Les facteurs liés à la personne tels que l'âge, la formation initiale.....

D'autres paramètres, ayant pour finalité de suivre les carrières professionnelles, interviennent également tels que les entretiens annuels d'appréciation et la mobilité professionnelle des salariés.

Sous un autre angle, une prise de conscience de motivations et des aspirations des salariés doit être étudiée soigneusement tout en s'appuyant sur les capacités détenues par ces derniers pour détenir une valeur marchande attractive.

En outre on peut évoquer des facteurs tenant au choix du style de management qui pourra favoriser la réussite de la démarche. Pour faire face aux impératifs du nouveau contexte, il est primordial d'opter pour une organisation apprenante et flexible. Il s'agit d'une organisation qui ne porte plus sur les principes de l'approche taylorienne ; d'où la rupture avec une vision statique fondée sur la standardisation, la prescription des méthodes de travail convenue dans un contexte réputé par une gestion centralisée freinant toute initiative et créativité dans le cadre du travail. Le passage de la logique de poste à celle des compétences doit être accompagné impérativement par un changement culturel pour rompre avec des habitudes et des valeurs révolues et forgées dans une conjoncture stable.

Bien entendu cette transition requiert une certaine intelligence de la part des entreprises qui sont conscientes du rôle du potentiel humain dans le renforcement de leurs compétitivités.

Le système de management approprié dans ce contexte doit favoriser l'autonomie des salariés et l'écoute de leurs attentes. Il s'inscrit donc dans une approche prônant la conciliation entre les objectifs sociaux et les besoins organisationnels.

Dans ce sens, l'employabilité est devenue un vecteur d'efficacité pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'assurer sa pérennité et de renforcer sa compétitivité.

Ayant le souci de développer l'employabilité de son personnel, elle tire parti d'un personnel doté de plus de flexibilité et de réactivité ; donc des salariés capables de suivre l'évolution des technologies et des marchés. En d'autres termes, il s'agit de réfléchir en permanence sur les clés nécessaires pour faire face aux contraintes de ces mutations.

En outre la formation, étant considérée comme un dispositif d'adaptation face à l'évolution et aux transformations du marché du travail, constitue un levier stratégique pour l'entreprise. On souligne que son rôle est crucial dans la mesure où elle concourt à l'élargissement et à la reconstitution du bagage des salariés et permet par conséquent de diversifier leurs expériences professionnelles. Elle s'inscrit alors dans une vision dynamique. Ceci s'explique par le fait qu'elle est en mesure de fournir les solutions propices aux entreprises en matière d'adaptation et de flexibilité. En outre elle représente une carte non négligeable en leur faveur. Dans cette nouvelle optique, son rôle dépasse largement un cadre restreint tenant à l'étude du profil et des exigences des postes de travail convenables à une vision statique.

En plus de ces paramètres, l'évolution du marché a eu également un impact considérable sur l'employabilité des salariés :

La métamorphose de la relation d'emploi qui requiert des formes d'emploi flexibles (le télétravail, l'emploi précaire, les CDD....)

L'introduction des NTIC sont d'autant d'éléments qui implorent une prise de conscience de la part des managers des entreprises pour améliorer l'employabilité de leurs salariés dans une approche qui prône l'intervention de ces derniers dans la construction de leurs projets professionnels.

Des facteurs de type environnemental sont à évoquer. La réglementation juridique, l'intervention de partenaires sociaux et la conjoncture économique jouent un rôle

déterminant dans l'amélioration de l'employabilité, et ce, d'une manière favorable ou défavorable.

En développant leur employabilité, les salariés espèrent bénéficier de perspectives d'évolution professionnelle, de développement personnel et la réalisation de soi malgré l'importance attachée à la rémunération.

A ce titre certains facteurs incitent les salariés à améliorer leur employabilité durant leur vie professionnelle à savoir :

- La fierté d'évoluer dans un cadre de concurrence avec les collègues de travail, dans une optique professionnelle concurrentielle et par un souci de se valoriser par les membres de leurs familles, dans une optique personnelle.
- Le souci de reconnaissance par les autres notamment par leurs responsables hiérarchiques ; ce qui pourrait les inciter à augmenter leur efficacité et faire preuve de plus de dévouement envers l'entreprise. Dans ce sens ils ciblent le développement personnel qui accroît leur motivation professionnelle. L'atteinte de ces objectifs s'accorde avec une organisation apprenante et donc prête à assumer le développement de l'employabilité de son potentiel humain. Ce dernier étant perçu comme une ressource dans laquelle il faut investir pour renforcer la compétitivité organisationnelle.

Certaines recherches ont porté sur le lien entre carrière et employabilité.

Hategekima²²⁸ (2002-2004) et Dany²²⁹ (1997) ont déduit que tout parcours professionnel est assimilé à une carrière.

Selon (Bastid 2004) malgré l'émergence de nouvelles carrières nomades la carrière organisationnelles persiste.

L'employabilité n'agit donc pas comme une alternative à la carrière mais comme un moteur de celle-ci (Gand, Levet²³⁰ 2006).

Ainsi l'employabilité favorise le développement de la notion de carrière notamment dans le cadre de la carrière nomade qui repose essentiellement sur un portefeuille de compétences transversales permettant ainsi d'accroître la valeur marchande de l'individu.

²²⁸ Idem p 78.

²²⁹ Ibid

²³⁰ Ibid

5-L'employabilité : un nouveau contrat psychologique²³¹.

Définition du contrat psychologique :

Le terme contrat psychologique ne revêt pas des attributs juridiques. Il est spécifié comme un engagement informel entre l'organisation et ses salariés. Cette dernière a une responsabilité en matière d'orientation et de suivi professionnels de son potentiel humain. Dans une conjoncture stable elle conférait certains attributs à ses salariés. En contrepartie elle bénéficiait d'un personnel motivé et fidèle.

La conjoncture actuelle témoigne une métamorphose dans les relations d'emplois et dans la culture managériale qui repose impérativement sur la flexibilité organisationnelle.

Tableau III.3 : Evolution des termes du CP.

Caractéristiques	Evolution des termes C.P	Nouveau CP
Focalisation	Sécurité, loyauté, continuité	Echange équilibré, employabilité
Type de contrat	Structuré, prévisible, stable	Peu structuré, flexible, peu ouvert à la négociabilité
Durée	Permanent	Variable
Fondement	Tradition, équité, justice, sociale	Forces du marché, compétences et aptitudes et valeur ajoutée.
Obligations de l'employeur	Sécurité du travail ; formation, salaire élevé et emploi riche.	Récompenses élevées pour des niveaux de performance Salaire au mérite Autonomie et défis au travail

Source adaptée de Guerrero (2003 p1343)

Le tableau ci-dessus témoigne la remise en cause d'une culture managériale reposant sur la responsabilité de l'organisation quant à la gestion et le suivi professionnels de ses salariés.

Ces pratiques étaient appropriées dans une conjoncture économique prospère où les responsables avaient les moyens pour assurer une carrière professionnelle stable et sécurisante.

²³¹ Idem p 79.

En fait le cheminement professionnel classique consistait en une évolution hiérarchique conférant des attributions salariales attractives. En contrepartie les entreprises bénéficiaient d'un personnel fidèle. Cette politique RH était convenable dans une ère qui requérait des compétences spécifiques au poste de travail.

La métamorphose et l'évolution des conditions de travail ont eu des retombées sur le management des entreprises notamment en matière de ses RH. En fait ces dernières sont devenues des éléments stratégiques dans la mesure où l'efficacité économique tient plus que jamais sur leur faculté à s'adapter avec l'évolution des besoins organisationnels. Ainsi elles peuvent être considérées comme des avantages compétitifs du moment qu'elles renforcent la position concurrentielle des organisations.

Incontestablement cette évolution rapide des besoins organisationnels, induisant des changements organisationnels, implore de la flexibilité et de la réactivité. Ainsi les avantages acquis dans une conjoncture stable ne sont plus d'actualité. Les organisations n'ont plus les moyens pour garantir un emploi et une carrière sécurisés.

Dans ce sens un nouveau contrat psychologique s'instaure. Reposant sur la flexibilité, il fait intervenir le salarié dans la construction de son cheminement professionnel. Ce dernier, étant conscient des circonstances actuelles, se voit contraint de négocier ses aspirations. Cette prise de conscience témoigne justement un désengagement de la part des organisations quant au cheminement professionnel de leurs salariés.

Le développement de l'employabilité, dont le salarié devient acteur, favorise l'émergence de carrières extra organisationnelles. Ces dernières sont favorisées par le biais de la mobilité géographique.

Conclusion :

Cette section a témoigné le passage de la notion de carrière à la notion d'employabilité. Dans un environnement certifiant des turbulences en matière de relations d'emplois, les besoins du marché se multiplient et se diversifient. Requérant des compétences transversales ,la notion d'employabilité devient ainsi un vecteur d'ajustement entre les besoins et les ressources.

Témoignant le passage de la logique de poste à la logique de compétences, elle peut être considérée comme une substitution à la notion de carrière surtout que les impératifs du contexte actuel ne permettent plus aux entreprises d'assurer une carrière hiérarchique aux salariés. L'émergence du courant nomade, conséquence des mutations économiques contemporaines, implore des compétences transversales qui permettent d'accroître sa valeur marchande et de diversifier ses expériences professionnelles.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre avait pour objet d'exposer les différentes théories relevant de la thématique de la carrière.

Une première section a présenté la notion de carrière à travers les conceptions classiques, les conceptions en émergence qui se sont basées sur des variables individuelles, sociales et psychologiques

Ces différentes conceptions reposent sur ayant une influence sur le développement de carrière.

Une deuxième section s'est focalisé sur les conceptions modernes en matière de carrière et de son développement .Cette partie a insisté sur l'influence des traits de personnalité des individus sur la vocation professionnelle et des facteurs environnementaux qui sont conjoncturels permettant ainsi de multiplier les expériences professionnelles tenant à divers contextes.

La carrière nomade, conséquence des mutations économiques actuelles, se substitue à la carrière organisationnelle. Elle implique une veille permanente sur le développement de l'employabilité qui repose sur l'acquisition, le renouvellement et la reconstitution de compétences transversales dans le but d'accroître la valeur marchande des compétences pour trouver un emploi dans des circonstances différentes.

Chapitre III L'évolution professionnelle horizontale : étude empirique

Introduction :

Le 3^{ème} chapitre de notre étude porte sur une enquête de terrain au niveau de la boîte Sonatrach pour valider le cadre théorique construit dans les chapitres **I** et **II**.

Dans un contexte tumultueux, témoignant des changements culturels, sociaux, économiques, organisationnels...., les entreprises se voient contraintes de restructurer leurs organisations du moment qu'elles ne disposent plus de moyens pour assurer une évolution professionnelle verticale pour leurs salariés. La raréfaction de cette forme d'évolution atteste le recours à une forme plus flexible ; l'évolution horizontale qui se manifeste par un mouvement au même niveau hiérarchique.

L'objet de ce chapitre empirique est d'investiguer la perception de cette modalité d'évolution auprès d'un échantillon de cadres moyens Sonatrach.

La structure du chapitre coiffe trois sections à savoir :

Section 1 : Présentation de l'Entreprise Sonatrach et sa politique RH.

Section 2 L'évolution professionnelle horizontale : traitement statistique.

Section 3 L'évolution professionnelle horizontale : analyse des données.

Section1 : Présentation de l'Entreprise Sonatrach et sa politiqueRH.

Introduction :

Cette première section²³² se veut introductive à notre étude de terrain. Elle porte sur l'historique, l'activité et l'organigramme de l'Entreprise.

Dans un premier temps il est question de remonter à l'historique de la boîte.

Dans un deuxième temps nous allons présenter sa structure et sa politique RH. Ainsi les grands axes de la G.RH seront exposés ; le recrutement, la formation, les rémunérations et la gestion des carrières.

1 - Historique :

La boîte Sonatrach est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale. Elle constitue le poumon de l'économie algérienne.

Le groupe pétrolier et gazier Sonatrach est une SPA dont la date de création remonte à 1963 sous le décret présidentiel n ° 63-491 du 31/12/1963. Il intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Sonatrach se développe également dans les activités de pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière.

Ce groupe industriel opère en Algérie et dans plusieurs régions dans le monde notamment en Afrique (Mali, Tunisie, Niger, Lybie, Egypte, Mauritanie) en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France), en Amérique latine (Pérou) et aux Etats-Unis.

La Sonatrach dispose de quatre activités principales :

- Activité Amont ;
- Activité Aval
- Transport par canalisations ;
- Activité Commercialisation ;

²³²Les **informations citées** dans cette section sont issues de la **politique RH de l'Entreprise.**

2-Les missions de l'activité Aval :

Les missions essentielles de l'activité Aval :

L'activité Aval a pour mission :

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des stratégies de gestion, d'exploitation, et de développement de l'Aval pétrolier et gazier

La gestion d'exploitation des installations existantes de liquéfaction du gaz naturel et de séparation des GPL.

La gestion et l'exploitation des installations de raffinage et de pétrochimie

La gestion et l'exploitation des infrastructures communes des zones industrielles d'Arzew et de Skikda

Le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participations confiées au Holding RCH (Raffinage et Chimie des Hydrocarbures) et AIE (Activité Industrielle Etrangère)

Le suivi et la gestion des projets Agroalimentaires confiés à Aval.

3-L'organisation de l'activité Aval:

La structure Aval est composée de structures opérationnelles et de structures fonctionnelles:

La Division Liquéfaction et séparation du Gaz est composée des structures suivantes :

La Direction Exploitation

La Direction Maintenance

La Direction Coordination des moyens.

Les complexes GNL et GPL(GNL1 /Z, GNL /Z GNL4/Z GL1K de Skikda, GP1/Z GP2/Z).

La Division Etudes et Développement est composée des structures suivantes :

La Direction Business Développement

La Direction Engineering

La Direction Suivi Réalisation des Projets Infrastructures.

Une cellule Coordination des Moyens.

La Division Recherche et Technologie est composée des structures suivantes :

La Direction Gestion des Projets de Recherche.

La Direction Planification et Suivi.

La Direction Veille Technologique et Communication

La Direction Partenariat et Propriété Intellectuelle.

La Direction Prestation « Laboratoires de Recherche »

Le Département Suivi, Réalisation du centre.

Le Département Administration.

Les structures fonctionnelles :

La Direction Audit Interne.

La Direction Santé, Sécurité et Environnement.

La Direction des Ressources Humaines.

La Direction Finances.

La Direction Informatique et Système d'Information.

La Direction Planification et Stratégie.

La Direction Juridique

La Direction Administration Générale

La Direction Coordination et Maîtrise Technologique

Il est rattaché au poste de Vice- Président

Une coordinatrice Communication

Un coordinateur chargé du Secrétariat du Vice Président.

Un coordinateur Sureté Interne de l'Entreprise.

Des conseillers et des assistants.

4 - La politique RH Sonatrach:

La politique RH Sonatrach porte sur les axes de recrutement, de formation et de gestion des carrières.

4- 1 La politique de recrutement:

La sélection, le recrutement et l'insertion sont des investissements qui se révéleront productifs si les nouvelles recrues adhèrent aux valeurs de l'Entreprise.

4- 1-1 Objectifs :

La politique de recrutement et de sélection vise à :

- Préparer une relève de qualité.
- Combler les déficits actuels ou prévus.
- Disposer des talents, des compétences et d'experts ainsi que des futurs managers nécessaires à l'activité de l'Entreprise et à son développement.

4-1-2 Les principes généraux :

La sélection :

Sélectionner les candidats les plus aptes à évoluer dans l'Entreprise.

Niveau minimal de sélection retenu : le baccalauréat pour permettre une évolution de carrière.

La sélection doit être basée sur les outils suivants :

Les tests psychotechniques et/ ou professionnels et les entretiens.

Le choix des tests s'effectue en tenant compte des aspects culturels, des objectifs à atteindre....etc.

Nécessité d'assurer une cohérence au sein de l'Entreprise

La sélection ne peut se faire qu'avec des évaluateurs formés à cet effet.

Le recrutement :

Les branches d'activités et les directions fonctionnelles sont pourvues en personnel par recrutement interne et n'ont recours au recrutement externe que pour les hauts potentiels et les experts.

Suppression des recrutements pour des postes pour lesquels l'Entreprise n'offre pas d'évolution de carrière.

Toute nouvelle recrue doit effectuer une période d'induction dans une U.B.O.

4 - 1 -3 Les sources du recrutement:

Source interne :

Cette source vise à promouvoir les postes en priorité par les agents de l'Entreprise. Ceci a pour avantage :

D'ouvrir aux travailleurs des perspectives d'évolution professionnelle variées, permettant l'acquisition de nouvelles expériences.

De réaffecter des travailleurs occupant des postes ne correspondant pas à leurs compétences et aptitudes réelles.

De promouvoir des potentialités non encore révélées.

Pour ce faire, un certain nombre d'outils doivent être conçus :

Le fichier central du personnel qui doit être fiable et à jour.

Des canaux d'informations internes : affichages, notes circulaires et réseaux informatiques.

Bourse d'emploi.

Source externe :

Il s'agit du marché du travail et les organismes de formation ; universités, instituts.

Les moyens qui peuvent être utilisés pour attirer les candidats potentiels sont :

Les médias qui sont surtout utilisés pour rechercher des hauts potentiels et dans le cadre des campagnes d'envergure.

Les conventions soignées avec de universités et des instituts permettant de prendre options sur leurs meilleurs éléments qui recevront tout au long de leurs études aide et appui de l'Entreprise notamment par le biais de présalaires, stages, thèmes de mémoires... etc.

4 - 2 Politique de formation :

Pour atteindre ses objectifs et assurer d'une façon concrète et efficace ses missions, l'Entreprise doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation a pour finalité le développement des ressources humaines afin que l'Entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposée par son activité et son développement.

L'amélioration permanente du niveau de qualification constitue l'axe principal de la politique de formation de l'Entreprise.

La mise en œuvre de cette politique nécessite l'utilisation des moyens aussi internes qu'externes.

4-2-1 Finalités:

1) Développement du professionnalisme :

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non pas comme une fin en soi.

Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification du personnel en le rendant plus performant au poste de travail (qualification et comportement) et en le préparant à l'occupation de nouveaux postes .

La formation est un outil au service du développement des ressources humaines visant à concilier entre les aspirations des individus (évolution de carrière) et les besoins de l'Entreprise.

2) Ouverture sur l'extérieur et veille technologique :

La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et les diverses expériences réalisées à l'intérieur du pays et dans le monde

3) Le transfert de technologie :

L'Entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologie, notamment par le biais de partenariat(fournisseur, entrepreneurs, organismes de formations.

4) Développement de culture d'Entreprise :

Des actions de formation doivent être développées pour renforcer la culture d'Entreprise.

La généralisation de règles, de normes, de pratiques et de comportements favorise la constitution d'un patrimoine homogène de valeurs susceptibles de renforcer la cohésion de groupe, le sentiment d'appartenance à l'Entreprise.

4-2-2 Les différents types de formation:

1) La formation avant recrutement

Pour détecter les meilleurs éléments, l'Entreprise doit établir un contact permanent avec le système éducatif (lycées et établissements d'enseignement supérieur).

Les éléments intéressants peuvent être recrutés comme des stagiaires et des pré-salariés.

2) La formation induction ou mise en situation professionnelle :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction dont l'objectif est de faciliter l'intégration au sein de l'Entreprise

3)La formation perfectionnement :

Il s'agit de sessions de formation dont l'objectif est de développer les compétences actuelles en termes du savoir, savoir être et savoir-faire.

4) Alphabétisation et apprentissage de langues

Ces actions visent l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à un poste de travail.

5) Séminaires.

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations sur un thème bien précis. L'objectif étant de développer les compétences des salariés.

4 - 3 Politique de gestion de carrières :

La gestion de carrière est l'activité qui consiste à organiser et prendre en charge le développement de carrière des ressources humaines sur la base de :

- Projets professionnels exprimés par le personnel et validés par l'Entreprise.
- Capacités et compétences de chacun.
- En tenant compte en permanence des possibilités et des besoins de l'Entreprise.

4 - 3 -1 Finalité :

La gestion de carrière a pour finalité de planifier, d'organiser et de contrôler le développement du potentiel humain de l'Entreprise pour répondre aux :

Besoins actuels et prévisionnels de l'Entreprise.

Attentes et motivations des salariés.

4- 3-2 Objectifs :

La gestion des carrières a pour objectif :

- L'optimisation des ressources humaines.
- Le développement des compétences et des performances.
- La détection des potentiels et la préparation de la relève.

4 -3-3 Principes :

1) L'organisation :

La gestion des carrières contribue à l'évolution de l'organisation et à son adaptation aux objectifs de l'Entreprise.

2) La cohérence :

La gestion des carrières se conçoit dans une fonction RH intégrée. Elle est liée aux autres domaines de la fonction RH :

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Sélection- recrutement – induction.

Organisation : filières, postes.

Rémunération.

Cette interdépendance donne à la gestion des ressources humaines toute sa cohérence.

3) Implication du management :

La fonction RH est une fonction partagée entre les professionnels des ressources humaines et l'ensemble du personnel de l'Entreprise.

Le management est partie prenante du développement de la carrière du personnel dans le cadre fixé par l'Entreprise.

4) La Transparence :

La transparence des règles de gestion des carrières, la rigueur et l'équité dans leur mise en œuvre sont garanties par l'Entreprise au niveau des responsables à tous les niveaux.

5) l'appréciation :

L'appréciation des performances et l'évaluation de potentiels sont les fondements de la gestion des carrières.

L'appréciation permet la reconnaissance de la contribution de chacun aux résultats de l'Entreprise.

6) Préparation de la relève :

La préparation de la relève et sa systématisation constituent un axe stratégique de la G.R.H

7) Le projet professionnel :

Un projet professionnel est la projection qu'a un salarié de son futur professionnel.

La gestion des carrières est sous-tendue par l'implication dans un esprit de partenariat de deux acteurs :

Le collaborateur initie son projet professionnel. Les projets professionnels individuels sont concrets, réalistes et s'inscrivent dans une convergence d'intérêts (Entreprise et collaborateurs).

8) Les mesures d'accompagnement :

Un mouvement initié dans le cadre de la gestion des carrières peut être appuyé par des mesures d'accompagnement notamment de formation permettant d'actualiser ou et/ ou de développer les qualifications et les compétences requises.

9) La mobilité

La mobilité est à la base de la gestion des carrières.

La mobilité se prévoit, se prépare, s'organise et se concrétise. Elle favorise :

La flexibilité organisationnelle.

L'adaptabilité du personnel.

La diversification des expériences professionnelles.

Le responsable valide et favorise la réalisation du projet professionnel.

4-3-4 Les modalités de mise en œuvre

1-La bourse de l'emploi :

La bourse de l'emploi génère et organise les flux du personnel dans différentes activités de l'Entreprise.

La bourse d'emploi, en tant qu'outil de recensement et de diffusion personnel des opportunités de l'emploi, offre :

Aux structures de l'Entreprise un plus grand choix dans la recherche et la sélection des compétences internes.

Au personnel : un large éventail de possibilités d'évolution de carrière.

2- Système d'appréciation des performances :

Le système d'appréciation des performances a pour objet de :

Evaluer le personnel.

Identifier les mesures d'accompagnement notamment les besoins en formation.

Prendre connaissance et valide les projets professionnels du personnel.

3-Mise en œuvre de la mobilité.

On distingue la typologie suivante :

3 - 1 La mobilité verticale : c'est le passage d'un poste à un poste plus côté dans la même filière ou dans une filière différente.

3 - 2 La mobilité horizontale : c'est le passage d'un poste à un autre sans changement d'échelle, dans la même filière ou dans une filière différente.

La mobilité fonctionnelle peut être accompagnée d'une mobilité géographique.

3 - 3 La mobilité géographique :

C'est le changement de lieu de travail impliquant un changement de résidence.

4-Comité carrières :

Les Comités Carrière Entreprise/branche ont pour rôle d'animer, de contrôler et d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus de la gestion des carrières.

Conclusion:

Cette première section avait pour objet de présenter la boîte Sonatrach.

Il était question en premier lieu de communiquer l'historique et l'organigramme de ses structures.

En deuxième lieu nous avons exposé sa politique RH en définissant les grands axes tels que le recrutement, la formation et la gestion des carrières.

Section 2 L'évolution professionnelle horizontale : traitement statistique.

Introduction :

Cette deuxième section porte sur la méthodologie adoptée en matière **d'échantillonnage** et de **traitement des données** des **questionnaires administrés** aux **cadres moyens** de la boîte.

En premier lieu nous allons communiquer des informations sur le **profil** des cadres de notre **échantillon** en matière de **genre, d'âge, d'expérience professionnelle dans l'Entreprise et dans le poste actuel.**

En deuxième lieu nous allons **dépouiller le questionnaire** qui est structuré par **thèmes** partant d'un **ordre général** à un **ordre plus précis.**

En troisième lieu nous allons présenter des commentaires sur les résultats enregistrés .Des **tableaux récapitulatifs** seront dressés à la fin de chaque question afin de **hiérarchiser les statistiques soulevées.** Ces tableaux nous serviront de base pour **analyser les résultats** dans le cadre de la troisième section.

1-L'enquête de terrain :

L'enquête de terrain cible la boîte Sonatrach spécifiée comme une compagnie pétrolière compétitive dans le cadre de l'économie nationale voire internationale.

1 -1 Objectifs de l'enquête :

L'enquête de terrain, menée durant la période **2013-2014**, consiste à :

- 1- Spécifier le **système de gestion des carrières** mis en place par la boîte Sonatrach.
- 2- Sonder **les aspirations des cadres** en matière de **perspectives d'évolution professionnelle.**
- 3- Percevoir leur vision sur **l'évolution professionnelle horizontale** qui constitue actuellement une phase de transition au niveau du **système de la gestion des carrières** de la boîte.

Tableau III.1 : Bilan de l'enquête.

Période de l'étude	2013 – 2014
Questionnaires administrés	300
Questionnaires renseignés	237
Taux de réponse	79 %
Taux de rejet	21%

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci – dessus communique des informations sur la **période de l'étude**, sur le nombre de **questionnaires administrés** et sur les **taux de réponse** et de **rejet**.

Les statistiques enregistrées reflètent une certaine **réticence** de la part de certains cadres quant au **renseignement du questionnaire** ; ce qui nous a amenés à le relancer à plusieurs reprises. Cette barrière d'accès à l'information constitue un réel **frein** à la **recherche scientifique**.

2- Méthodologie :

L'objet de ce paragraphe est de présenter la méthodologie adoptée en matière de :

- Echantillonnage.
- traitement des données recueillies.

2 -1 L'échantillon de recherche :

Pour cerner l'échantillon de l'étude nous nous sommes déplacés au siège « Aval » en décembre **2013** pour recueillir des informations sur la répartition de l'effectif Sonatrach par **catégorie socioprofessionnelle** pour l'année **2013-2014**. Ces informations nous ont permis de cerner l'échantillon de notre recherche ciblant les **cadres moyens** de l'Entreprise.

Notre échantillon **N** est constitué de **300 cadres moyens** issus d'une population **P (3000 cadres moyens)**.

Le choix de l'échantillon s'est fait par la méthode **boule de neige**²³³.

²³³Ce type d'échantillonnage, appelé également **échantillon en réseau**, sélectionne les individus en fonction de leurs liens avec un ensemble d'individus tels que **les réseaux sociaux, l'amitié, les relations d'affaires.....**

Pour le traitement des données, nous avons recouru au logiciel **SPSS**. Ce dernier nous a facilité le **dépouillement des questionnaires administrés à la cible**.

2 -2 Le choix de la catégorie socioprofessionnelle ciblée « cadres moyens »

Notre étude vise une catégorie socioprofessionnelle bien précise ; celle des **cadres moyens**. Ce choix est soutenu par l'importance attribuée au potentiel humain spécifié désormais comme un facteur clé de succès pour les entreprises dans un environnement concurrentiel. Ceci implique la mise en place d'une politique RH stratégique fondée sur **la motivation, l'implication et la fidélisation** du capital humain. Les contraintes de cet environnement exigent un développement, un enrichissement et un renouvellement permanent des **compétences** pour faire face aux **aléas de la conjoncture**. Dans ce sens, les cadres de l'entreprise sont les mieux placés pour **relever les défis** dans une approche prônant la conciliation entre les **objectifs sociaux** et les **objectifs organisationnels**.

Tableau III.2 : Structure des sujets répondants en fonction des variables sociodémographiques

Caractéristiques	%
1-Le genre :	
Hommes	68,5%
Femmes	31,5%
2- L'âge :	
20 – 25 ans	4,6%
25 - 30 ans	12,2%
30 – 35 ans	25,3%
35 – 40 ans	23,6%
40 – 45 ans	19,8%
45 – 50 ans	5,9%
50 - 55 ans	1,7%
+ 55 ans	0,8%
Sans réponse	6,1%
3-L'expérience professionnelle dans l'Entreprise :	
-5 ans	23,2%
5 - 15 ans	56,5%
15 - 25 ans	13,5%
+ 25 ans	4,6%
Sans réponse	2,2%
4-L'expérience professionnelle dans le poste actuel :	
-5 ans	30,8%
5 – 15 ans	57%
15 - 25 ans	10,1%
+ 25 ans	2,1%

Source : élaboré par nous – mêmes sur la base des outputs SPSS

Le tableau coiffe quatre rubriques à savoir :

- **Le genre.**
- **L'âge.**
- **L'expérience professionnelle dans l'Entreprise.**
- **L'expérience professionnelle dans le poste actuel.**

2 – 3 -1 La structure des sujets répondants par genre :

La structure des répondants par **genre** communique :

- **68,5%** d'hommes.
- **31,5%** de femmes.

2 – 3 - 2 La structure des sujets répondants par âge:

La structure par **âge** transmet les informations suivantes :

- La tranche d'âge allant de **20 à 25 ans** représente **4,6%** des répondants.
- La tranche d'âge allant de **25 à 30 ans** représente **12,2%** des répondants.
- La tranche d'âge allant de **30 à 35 ans** représente **25,3%** des répondants .
- La tranche d'âge allant de **35 à 40 ans** représente **23,6%** des répondants.
- La tranche d'âge allant de **40 à 45 ans** représente **19,8%** des répondants.
- La tranche d'âge allant de **45 à 50 ans** représente **5,9%** des répondants.
- La tranche d'âge allant de **50 à 55 ans** représente **1,7%** des répondants.
- La tranche d'âge ayant **plus de 55 ans** représente **0,8%** des répondants.

Le plus grand pourcentage **25,3%** correspond à la tranche d'âge allant de **30 à 35 ans** tandis que la dernière tranche d'âge (**+ de 55 ans**) enregistre un pourcentage infime (**0,8%**).

Ceci laisse apparaître que les cadres Sonatrach, faisant l'objet de notre étude, sont **jeunes**. Bien entendu un **capital humain jeune** est un atout incontournable pour l'Entreprise notamment en matière **d'investissement immatériel et de développement des compétences**.

L'**âge moyen** des **cadres moyens** est de **35,73 ans**. Cette valeur est comprise dans la tranche d'âge allant de **35 à 40 ans**.

2-3-3 La structure des sujets répondants en termes d'expérience professionnelle dans l'Entreprise :

Les informations portant sur l'expérience professionnelle dans l'Entreprise sont communiquées comme suit :

- Les cadres ayant moins de **5 ans** d'expérience professionnelle dans l'Entreprise sont estimés à **23,2%** des répondants.
- La fourchette allant de **5 à 15 ans** d'expérience professionnelle dans l'Entreprise représente **56,5%** des répondants.
- La fourchette allant de **15 à 25 ans** d'expérience professionnelle dans l'Entreprise représente **13,5%** des répondants.
- Les cadres ayant **plus de 25 ans** d'expérience professionnelle dans l'Entreprise représentent **4,6%** des répondants.

Le plus grand pourcentage, tenant à **l'expérience professionnelle dans l'Entreprise (56,5%)**, se rapporte à la tranche allant de **5 à 15 ans**.

2-3-4 La structure des sujets répondants en termes d'expérience professionnelle dans le poste actuel :

Les informations portant sur l'expérience professionnelle dans le poste actuel sont présentées comme suit :

- Les cadres ayant **moins de 5 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel représentent **30,8%** des répondants.
- Les cadres appartenant à la fourchette allant de **5 à 15 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel représentent **57%** des répondants.
- Les cadres appartenant à la fourchette allant de **15 à 25 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel enregistrent un pourcentage de **10,1%** des répondants.

- Les cadres ayant **plus de 25 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel enregistrent un pourcentage de **2,1%** des répondants.

Il est à noter que le plus grand pourcentage est enregistré à **57%** dans la tranche allant de **5 à 15 ans**.

On remarque que ce même pourcentage est enregistré à peu près dans la même tranche (**5 à 15 ans**) d'expérience professionnelle dans l'Entreprise soit : **56,5%**.

Ceci laisse apparaître que les cadres appartenant à cette tranche n'ont pas occupé d'autres postes depuis leur recrutement dans la boîte.

2 – 4 La structure du questionnaire par thèmes :

L'enquête par questionnaire cible la récolte des informations se rapportant à des avis et des renseignements spécifiques à chaque individu. Le recours à cet instrument de mesure concorde avec notre étude à caractère **quantitatif** avec une portée **descriptive / explicative**.

L'objectif est de sonder la perception des cadres moyens Sonatrach quant aux **perspectives d'évolution professionnelle horizontale** afin de **confirmer** ou d'**infirmer** l'hypothèse de la recherche. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire formulé avec un lexique adapté et accessible aux cadres pour ne pas biaiser les objectifs de l'enquête.

Le questionnaire administré, s'articulant autour de **9 thèmes**, **coiffe 20 questions fermées**²³⁴ avec un éventail de **propositions de réponses** et dont la plupart sont des **questions semi ouvertes**.²³⁵

²³⁴ C.Javeau (1990) l'enquête par questionnaire Editions d'organisations Bruxelles P 68.

²³⁵ CF C .Javeau p 72.

Tableau III. 3 : Structure du questionnaire par thèmes.

Thèmes	Intitulés	Nombre de questions
Thème n°1	Le recrutement des cadres	1 question
Thème n°2	Les critères de sélection	1 question
Thème n°3	Les situations de travail	1 question
Thème n°4	Les attentes des cadres	1 question
Thème n°5	L'évolution professionnelle	9 questions
Thème n°6	Les modalités de l'évolution professionnelle	3 questions
Thème n°7	Les barrières de l'évolution professionnelle	1 question
Thème n°8	Le sommet de l'évolution professionnelle	1 question
Thème n°9	Les effets de stagnation dans le poste actuel	2 questions

Source : élaboré par nous – mêmes

Le tableau ci- dessus communique la structure du questionnaire par **thèmes**.

La conception du questionnaire repose sur la **méthode de l'entonnoir**.²³⁶

La dernière proposition de réponses du 4ème thème, relevant **des perspectives de l'évolution professionnelle**, introduit les questions pointues de notre thème de recherche.

Les concepts-clés du questionnaire :

Notre questionnaire repose sur les concepts centraux suivants :

Evolution professionnelle, évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur, évolution professionnelle au même niveau hiérarchique, motivation, développement des compétences, flexibilité fonctionnelle, développement de l'employabilité, barrières de l'évolution professionnelle et sommet professionnel.

Pour ne pas biaiser **les objectifs de l'enquête** nous avons adopté le lexique présenté dans le tableau sémantique suivant :

²³⁶Le principe de la méthode de l'entonnoir consiste à partir du **général** au **particulier**. L'objectif est de **mettre en confiance les cadres enquêtés** en passant par des questions **faciles, moins sensibles et moins impliquantes** à des questions **pointues et plus sensibles**.

Tableau III.4 : La sémantique du questionnaire.

Concepts	Concepts construits dans le corps du questionnaire
L'évolution de carrière	L'évolution professionnelle
L'évolution professionnelle verticale	L'évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur
L'évolution professionnelle horizontale	L'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique
Plafond de l'évolution professionnelle	Sommet de l'évolution professionnelle
Développer l'employabilité	Améliorer le professionnalisme
flexibilité fonctionnelle	Assurer plusieurs tâches

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau III.5 : La structure du questionnaire par typologie de questions.

Type de questions	Nombres	Numéros
Fermées à choix unique	3	1, 12, 13
Fermées à choix binaire	3	5, 9, 15
Fermées à choix multiple	14	2, 3, 4,6, 7,8, 10,11,14, 16, 17, 18, 19, 20
Fermées semi ouvertes	14	1, 2, 3, 4,6, 7, 8, 11, 14,16, 17, 18 19, 20

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus communique la structure du questionnaire par typologie de questions à savoir :

- **3 questions fermées à choix unique.**²³⁷
- **3 questions fermées à choix binaire.**²³⁸
- **14 questions fermées à choix multiple**²³⁹.
- **14 questions spécifiées comme des fermées semi ouvertes.**²⁴⁰
- Le tableau suivant présente les différentes **appellations** des questions introduites dans le **logiciel SPSS** ainsi que leurs **codes** qui diffèrent selon la **nature des questions**²⁴¹

Les questions **semi ouvertes** comprennent des appellations suivies par other.²⁴²

²³⁷ Ce type de questions est spécifié par un **seul choix de réponses**.

²³⁸ Les possibilités de réponses sont : **oui** ou **non**.

²³⁹ Dans ce type de questions les cadres enquêtés ont la possibilité de cocher **plusieurs réponses**.

²⁴⁰ Les questions **semi ouvertes** comprennent la rubrique « **autres** ». Ce type de questions a le mérite d'enrichir l'analyse de l'enquête du moment qu'il offre un **champ libre de réponse** aux **cadres enquêtés**.

²⁴¹ Les questions **fermées à choix unique** sont codées par les nombres **1, 2, 3** et **1, 2, 3,4**.

Les questions **fermées à choix binaire et à choix multiple** sont codées par les nombres **1,0**.

²⁴² L'appellation **other** Correspond à la **marge de liberté** attribuée aux **sujets répondants** dans la rubrique **autres** du questionnaire.

Tableau III.6: Saisie et codage des questions.

Le tableau ci-dessous dresse les différentes **appellations** et **codes** des questions **saisies**.²⁴³

Questions	Appellations	Codes
Question 1	recru, recru other	1, 2, 3
Question 2	crit1, crit2, crit 3, critother	1, 0
Question 3	sit1, sit2, sit3, sitother	1, 0
Question 4	att1, att2, att3, att4, attother	1, 0
Question 5	Evo	1, 0
Question 6	Evoprof 1, Evo prof 2, Evoprof 3,Evoprof 4, Evoprof other	1, 0
Question 7	Ava1, Ava2, Ava3, Ava4, Avaother	1, 0
Question 8	Outi 1, Outi 2, Outiother	1, 0
Question 9	Négo	1, 0
Question 10	Déc1, Déc2, Déc3	1, 0
Question 11	Implic1, Implic2 ,Implic3 ,Implic other	1, 0
Question 12	Etend, Etend com	1, 2, 3, 4
Question 13	Préf, Pré fcom	1, 2, 3, 4
Question 14	Mod 1 , Mod 2, Mod 3, Mod other	1, 0
Question 15	Int	1, 0
Question 16	Nivh1 , Nivh 2, Nivh 3, Nivh other	1, 0
Question 17	Barr1, Barr2, Barr3,Barr4,Barr5,Barr other	1,0
Question 18	Som1, Som2, Som 3, Som 4, Som 5,Som other	1, 0
Question 19	Stag 1, Stag 2, Stag 3, Stag 4,Stag other	1,0
Question 20	Insat1, Insat2, Insat other	1, 0

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau III. 7 : Le codage des variables sociodémographiques.

Le tableau ci-dessous communique les différents **codes** tenant aux **variables sociodémographiques** de notre échantillon de recherche.

Les variables sociodémographiques	Le codage	
	Homme	Femme
Le genre	1	2
L'âge	1, 2, 3,4, 5, 6, 7,8	
L'expérience professionnelle dans l'Entreprise	1, 2, 3,4	
L'expérience professionnelle dans le poste actuel	1, 2,3 ,4	

Source: élaboré par nous-mêmes

²⁴³ La saisie des questions dans le logiciel SPSS repose sur une **abréviation** de l'ensemble des questions.

Le tri à plat :

Le tri à plat²⁴⁴ communique la **répartition des pourcentages et des effectifs** des réponses recueillies. Il permet de donner une première idée sur les **résultats de l'enquête**.

Dans un premier temps, nous allons **dépouiller les réponses** et **communiquer les statistiques** soulevées pour l'ensemble des questions.

Dans un deuxième temps, nous allons présenter des **commentaires**, qui serviront de base à la section suivante, dont l'objet est **d'analyser les résultats**.

Thème n°1: Le recrutement.

Le premier thème traite de la procédure du **recrutement** au niveau de la boîte Sonatrach.

L'objet est de spécifier les **canaux de recrutement** qui sont regroupés en trois rubriques :

1-Une annonce.

2-Les organismes de recrutement.

3-Les relations.

Tableau III.8 :Le recrutement des cadres.

Votre recrutement s'est fait par le biais de	Pourcentage
Une annonce	16,67%
Organismes de recrutement (A N E M)	61,71%
Relations (amis, famille)	21,62%
Total répondants	100

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

²⁴⁴Le tri à plat est spécifié comme la première étape du **traitement statistique**.

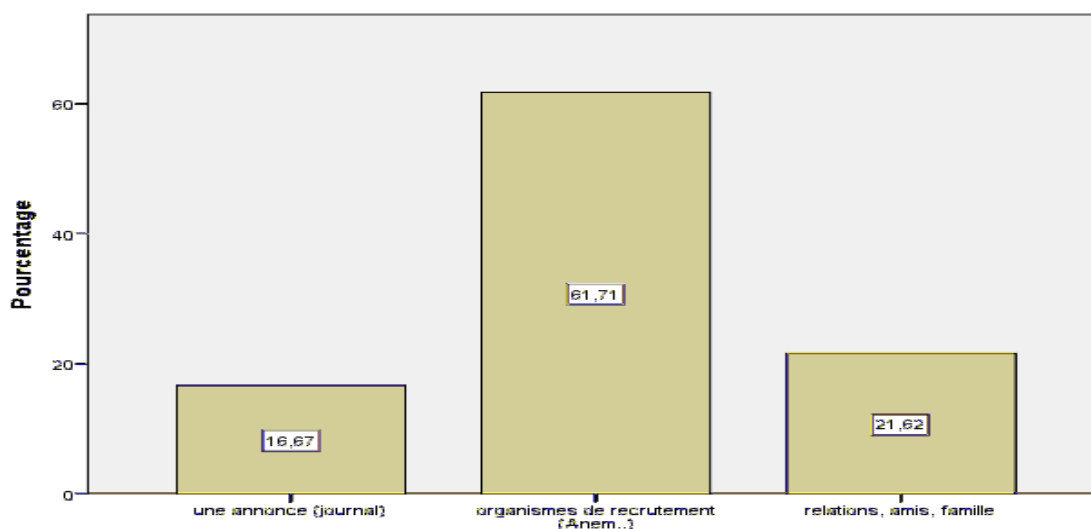


Figure III.1 : Le recrutement des cadres.

Les résultats du premier thème, portant sur **les voies de recrutement**, sont classés dans le tableau suivant:

Tableau III.9 : Hiérarchisation des voies de recrutement.

les voies de recrutement	Pourcentage
Les organismes de recrutement	61,71%
Les relations	21,62%
Une annonce	16,67%

Source : élaboré par nous-mêmes

Les statistiques communiquées laissent apparaître que :

Le canal le plus présent en matière de recrutement des cadres revient aux **organismes de recrutement** avec un pourcentage de **(61,71%)**. Ce résultat est légitime du moment qu'il s'agit d'une nouvelle **règlementation en matière de politique de recrutement**.

En deuxième lieu, par le biais des **relations (21,62%)**.

En dernier lieu par voie d'une **annonce (16,67 %)**.

Thème n°2 : Les critères de sélection.

Ce deuxième thème traite les **critères de sélection des cadres à un poste de travail** à savoir :

- **Le diplôme.**
- **L'expérience professionnelle.**
- **La formation.**

Tableau III.10 : La sélection au poste de travail en fonction du diplôme.

Les critères pour occuper un poste sont le diplôme ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	182	77,12%
Non	54	22,88%
Total répondants	236	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS



Figure III.2 : La sélection au poste de travail en fonction du diplôme.

Plus de la moitié des cadres questionnés (**77,12%**) témoigne l'adoption du **diplôme** en matière de **sélection** à un poste de travail contre (**22,88%**). Ceci tient peut-être au poids de la boîte dans l'économie **nationale et internationale**.

Pour faire face aux contraintes de la compétitivité, l'Entreprise est toujours en quête de développement et d'enrichissement de son capital humain ; ce qui explique l'importance concédée au critère diplôme.

Tableau III.11 : La sélection au poste de travail en fonction de l'expérience professionnelle.

Les critères pour occuper un poste sont l'expérience professionnelle ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	97	40,93%
Non	140	59,07%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

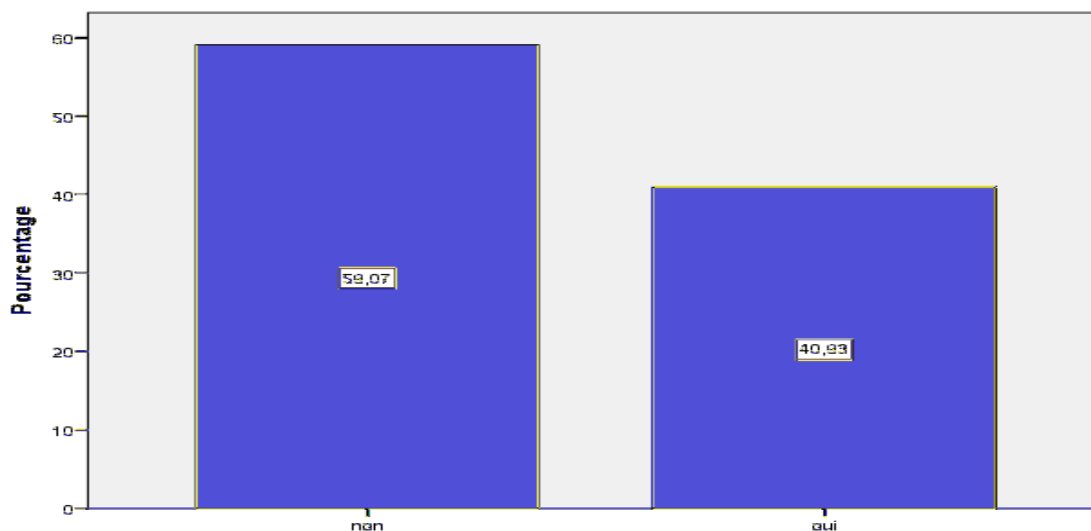


Figure III.3: La sélection au poste de travail en fonction de l'expérience professionnelle.

- Moins de la moitié des cadres enquêtés (**40,93%**) consente à la valorisation de **l'expérience professionnelle** contre la majorité (**59,07%**).

•

Tableau III.12 :La sélection au poste de travail en fonction de la formation.

Les critères pour occuper un poste sont la formation ?	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	30	12,70%	12,71%
Non	206	86,90 %	87,29%
Sans réponses	1	00,40%	
Total répondants	237	100	100

Source: élaboré sur la base des outputs SPSS

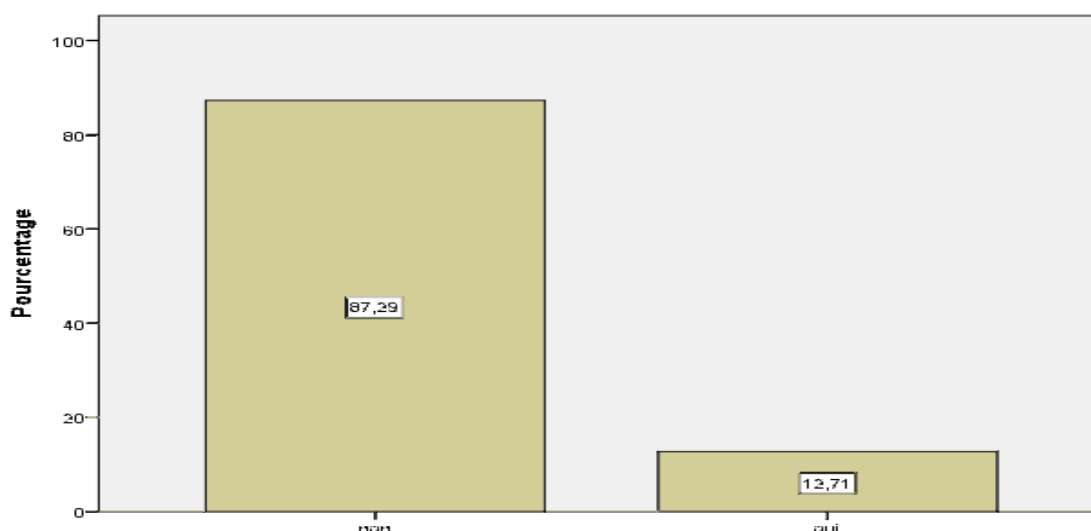


Figure III.4 : La sélection au poste de travail en fonction de la formation.

Un pourcentage très faible de cadres (**12,71%**) entend **la formation** comme un critère de **sélection à un poste de travail** contre la majorité représentée par un pourcentage de (**87,29%**).

Les résultats du **2^{ème} thème**, dont l'objet est de **spécifier les critères de sélection au poste de travail**, sont classés respectivement comme suit:

Tableau III.13:Hiérarchisation des critères de sélection au poste de travail.

Les critères de sélection au poste de travail	Pourcentage
Le diplôme	77,12%
L'expérience professionnelle	40,9%
La formation	12,7%

Source : élaboré par nous-mêmes

Ce tableau récapitulatif laisse apparaître que :

Le diplôme est le critère le plus sollicité en matière de **sélection au poste de travail** avec un pourcentage de **77,12%(1^{er} rang)**.Ce classement est logique et pertinent dans la mesure où la boîte cible de plus en plus les cadres diplômés pour renforcer sa **compétitivité** dans un environnement devenu **incertain** et **tumultueux**.

Au deuxième rang l'expérience professionnelle qui favorise **l'accumulation des savoirs et des compétences (40,9%)**. Le 2ème rang occupé par l'expérience professionnelle tient à la politique RH de la boîte qui n'exige pas forcément l'expérience professionnelle dans ses campagnes de recrutement. Ceci favorise **l'insertion professionnelle** des candidats ayant un diplôme universitaire et qui n'ont pas encore bossé dans les entreprises.

La position de la formation en dernier rang reflète une contradiction avec la **politique RH** Sonatrach actuelle qui s'appuie fortement sur le critère formation, et ce, pour:

- **Développer le portefeuille des compétences** des salariés et être à l'écoute de leurs **aspirations et besoins**.
- Renforcer la **compétitivité de l'Entreprise**.

D'autres révélations²⁴⁵ témoignent que l'avis de la hiérarchie entre en jeu et influence la sélection à un poste de travail. La vision du **responsable hiérarchique** pourrait alors être **subjective**. D'un point de vue psychologique une appréciation subjective est susceptible d'engendrer un sentiment d'**iniquité et de frustration** aux yeux des cadres ; ce qui peut être source de **tension, de démotivation** et de **baisse de productivité**.

Thème n°3 : Les situations de travail.

Ce 3^{ème} thème s'articule autour des **préférences** des cadres des **situations professionnelles** à savoir:

- 1- Travailler seul.
- 2- Travailler en groupe.
- 3- Animer des réunions.

²⁴⁵Ces révélations sont issues des informations dévoilées par les cadres dans la rubrique « **autres précisez** » du questionnaire dont le but est **d'enrichir les résultats de l'enquête**.

Tableau III.14 : Tendance à travailler seul.

Vous préférez travailler seul ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	17,72%
Non	195	82,28%
Total répondants	237	100,0 %

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS.

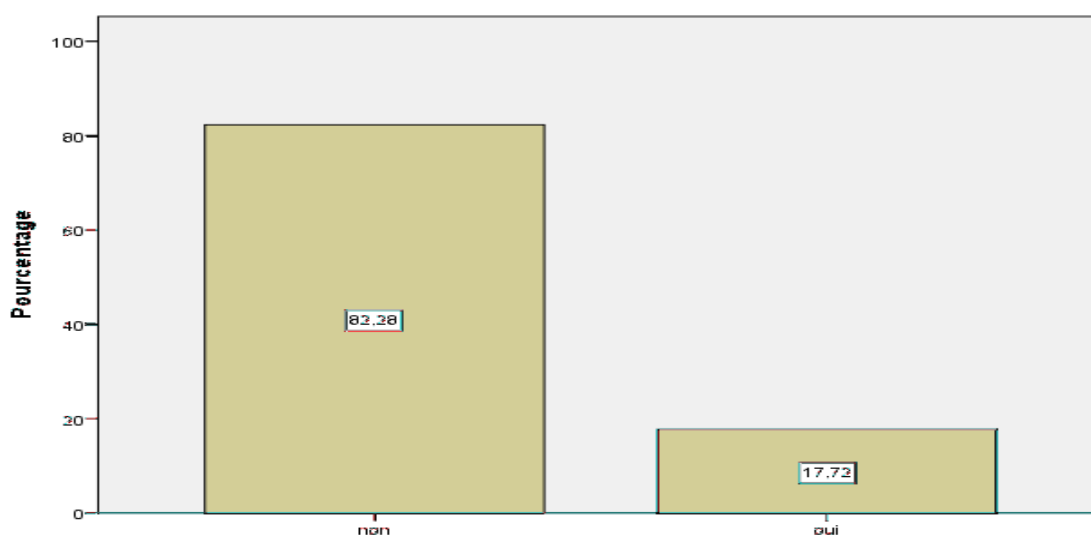


Figure III.5 : Tendance à travailler seul.

(17,72%) des sujets répondants ont tendance à **travailler seul** contre (82,28%)

Tableau III.15 : Penchant des cadres au travail en groupe.

Vous préférez travailler en groupe ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	163	68,78%
Non	74	31,22%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

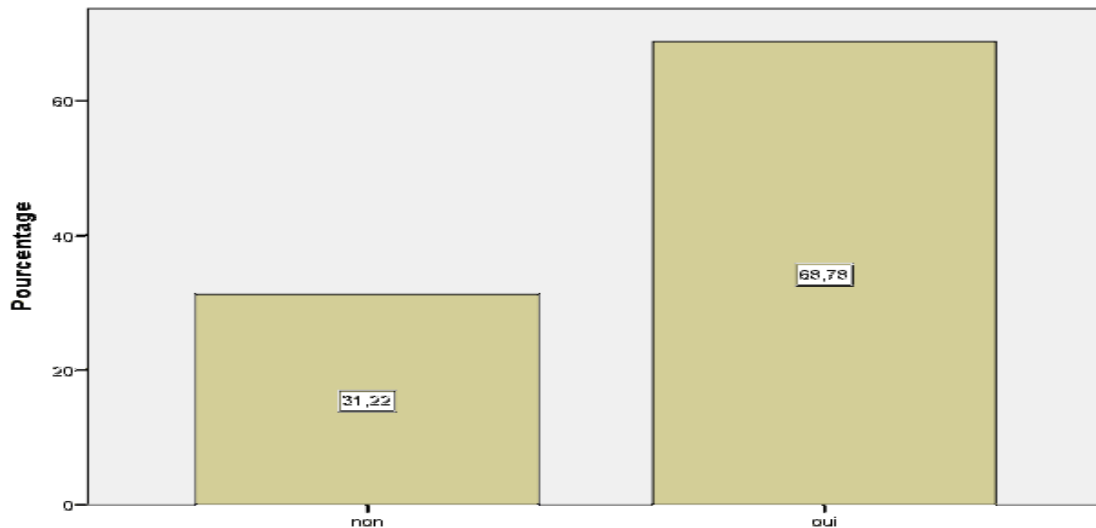


Figure III.6 : Penchant des cadres au travail en groupe.

Les statistiques professent que **(68,78%)** des cadres enquêtés consentent à l'idée du **travail en groupe** contre **(31,22%)**.

Tableau III.16 : Penchant des cadres à l'animation des réunions.

Vous préférez travailler en étant capable d'animer des réunions ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	69	29,11%
Non	168	70,89%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

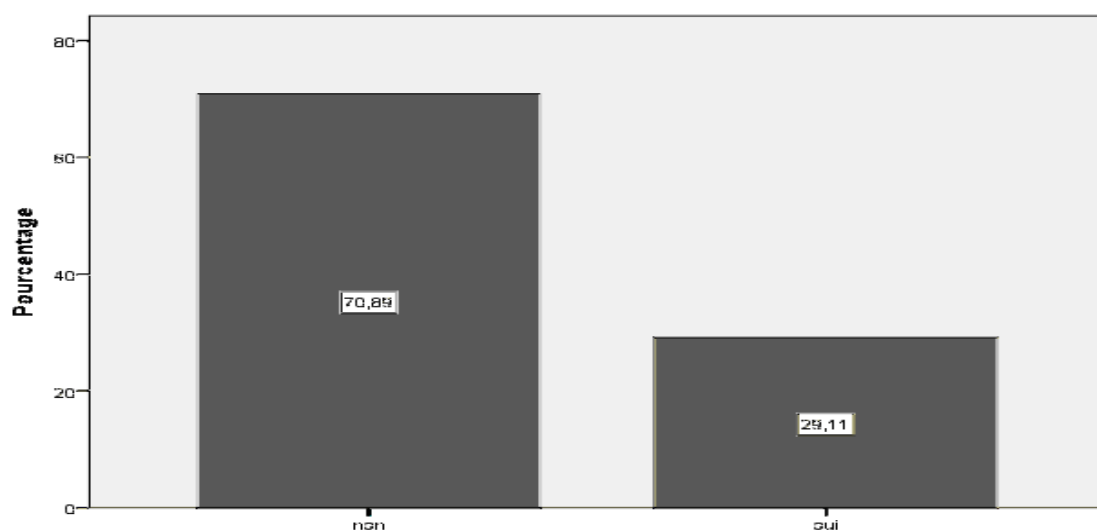


Figure III.7 : Penchant des cadres à l'animation des réunions.

Les chiffres enregistrés révèlent que **(29,11%)**des sujets répondants aspirent à **l'animation des réunions** contre **(70,89%)**.

Les résultats du thème **n°3**, portant sur les **situations de travail**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.17 : Hiérarchisation des situations de travail.

Les situations de travail	Pourcentage
Le travail en groupe	68,78 %
Animer des réunions	29,10 %
Travailler seul	17,70 %

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le classement du tableau récapitulatif ci-dessus dévoile que :

Le travail en groupe est la situation de travail la plus **sollicitée** par les cadres (1er rang). Ce classement tient peut-être à un besoin de **sociabilité**. Le travail en groupe a pour avantage de renforcer la **cohésion** et le **sentiment d'appartenance** à l'entreprise; ce qui explique le penchant des cadres à cette situation de travail.

La **thématique du travail en groupe** a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs en **Management**. A titre d'exemple les théories **d'Elton Mayo et de Kurt Lewin** ont étudié l'impact du travail en groupe sur la **motivation des salariés** et sur leur **productivité** sans oublier les retombées sur la **communication** dans l'entreprise.

Au **2^{ème} rang animer des réunions** avec un degré moindre. Le chiffre enregistré tient peut-être au fait que les cadres Sonatrach n'aspirent pas à **des postes de responsabilité** avec toutes les **contraintes** et les **engagements** qui en découlent. Des éventuels **tensions et conflits professionnels** sont à envisager.

Au **3ème rang** nous témoignons un manque d'intérêt au **travail seul**. Ceci revient peut-être au fait qu'ils préfèrent, de loin, bosser dans un **cadre de travail convivial** et **collaboratif** leur permettant ainsi de **tisser un réseau social**.

Cette analyse met l'accent sur le **travail en groupe** qui a enregistré le plus grand pourcentage.

Certains cadres témoignent que leurs préférences d'une situation de travail à une autre tiennent au degré du **danger** et à l'**intensité** de la **charge du travail**. Ils avancent qu'un travail dangereux nécessite un **travail en groupe**.

Dans d'autres circonstances, il devient judicieux **d'animer des réunions**. Ceci laisse entendre que la situation professionnelle définie en termes **d'animation des réunions** est appropriée dans des conditions où le travail s'avère **pénible** et **dangereux**.

Pour d'autres, animer des réunions, est source de **pression** et de **perte de temps** surtout lorsque ces réunions n'apportent pas leurs fruits quant à l'amélioration d'une situation donnée. Cette argumentation conforte notre analyse en matière de préférence du travail en groupe.

4^{ème} thème : Les attentes des cadres.

Le **4^{ème} thème** traite des **attentes des cadres**. Cette thématique a suscité l'intérêt les spécialistes en la matière.

A titre d'exemple la théorie des attentes de **V. Vroom** a enveloppé la notion de **motivation**, dans une **approche individuelle**. L'idée de base est qu'un individu fournira un effort en contrepartie d'une récompense valorisante.

Ainsi l'objet de ce **4^{ème} thème** est de percevoir les **aspirations** des cadres de l'Entreprise. Ceci nous a incités justement à les catégoriser en des éléments **matériels** et **immatériels**.

La dernière proposition des réponses, portant sur les **perspectives de l'évolution professionnelle**, introduit notre problématique de recherche.

Tableau III.18: Les attentes des cadres en matière de salaire.

Vos attentes de l'entreprise sont un salaire équitable ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	154	64,98 %
Non	83	35,02 %
Total répondants	237	100,0 %

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS.

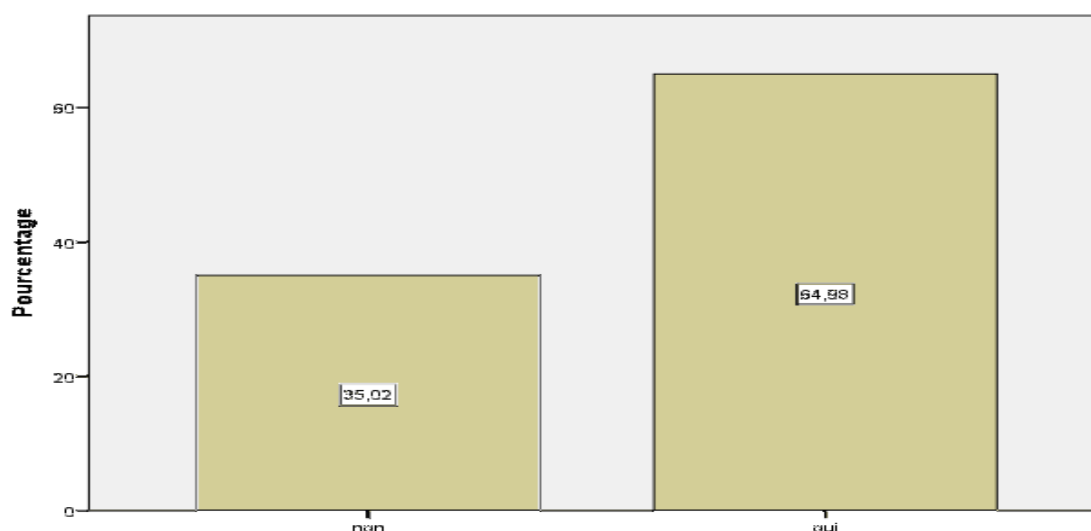


Figure III.8 : Les attentes des cadres en matière de salaire.

Les résultats soulevés attestent qu'un **salaire équitable** fait partie des priorités des cadres enquêtés avec un pourcentage de **64,98%** contre **35,02%**.

Les chiffres enregistrés sont légitimes car il s'agit d'un **axe stratégique de la politique RH**. Cette thématique est toujours au cœur des préoccupations des D. R. H .et ce, pour :

- Satisfaire les **aspirations et les revendications** des salariés quel que soit **leur positionnement hiérarchique, leur catégorie socioprofessionnelle, leur culture, leur origine.....**
- Concilier entre les **besoins des salariés et des entreprises** dans un **environnement turbulent et incertain**.

Il s'agit donc d'un levier stratégique en matière de G.RH. **La problématique du salaire** a suscité l'intérêt de plusieurs théoriciens.

- A titre d'exemple **l'approche taylorienne**, prônait le principe du **salaire au rendement** ;un système de rémunération reposant sur **l'effort** sans pour autant cibler la **qualité**.
- **La théorie du salaire d'efficience** stipulant que la motivation des salariés passe par l'attribution d'un **salaire supérieur à celui du marché du travail**.

La thématique du salaire renvoie à la notion de l'équité. Ainsi le moindre sentiment **d'iniquité** aux yeux des salariés engendre un sentiment de **démotivation** et de **frustration** ; ce qui pourrait générer des situations conflictuelles dont les retombées pourraient être considérables et sur le **rendement** des salariés et sur la **performance organisationnelle**.

Tableau III. 19: Les attentes des cadres en matière d'autonomie dans le travail.

Vos attentes de l'entreprise sont une autonomie dans le travail ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	87	36,71%
Non	150	63,29%
Total répondants	237	100,0%

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

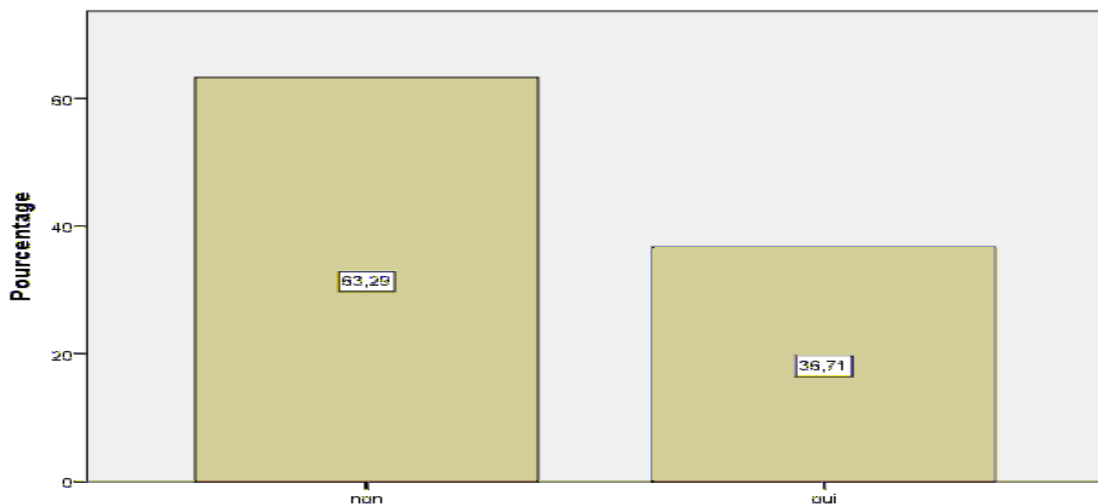


Figure III.9 : Les attentes des cadres en matière d'autonomie dans le travail.

36,71% des sujets répondants entendent leurs attentes en une **autonomie dans le travail** contre **63,29%**.

La thématique de **l'autonomie au travail** a fait l'objet de plusieurs recherches dont la théorie **des caractéristiques du travail** « **Hackman et Oldham** » (1976,1980).

Ces deux auteurs identifient cinq caractéristiques de travail qui déterminent le potentiel de la motivation à savoir :

- **La variété des compétences** nécessaires pour occuper un emploi. La motivation repose, dans ce cas de figure, sur un contenu de travail stimulant.
- **L'identité de la tâche** : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune est grande.
- **L'autonomie** qui renvoie au sentiment de responsabilité et de confiance conférée aux individus pour la réalisation des tâches. La notion de l'autonomie est définie alors en termes de **responsabilité** concédée à l'individu dans un cadre de travail. Il s'agit d'un aspect **psychologique** qui valorise le facteur humain. **La valorisation du facteur humain** accroît sa **motivation au travail** et concourt dès lors à la réalisation de la **performance de l'entreprise**.
- **Le feed-back** qui évoque les informations portant sur les performances des individus

Vos attentes de l'entreprise sont une reconnaissance ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	78	32,91%
Non	159	67,09 %
Total répondants	237	100,0 %

Tableau III.20 : Les attentes des cadres en termes de reconnaissance

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

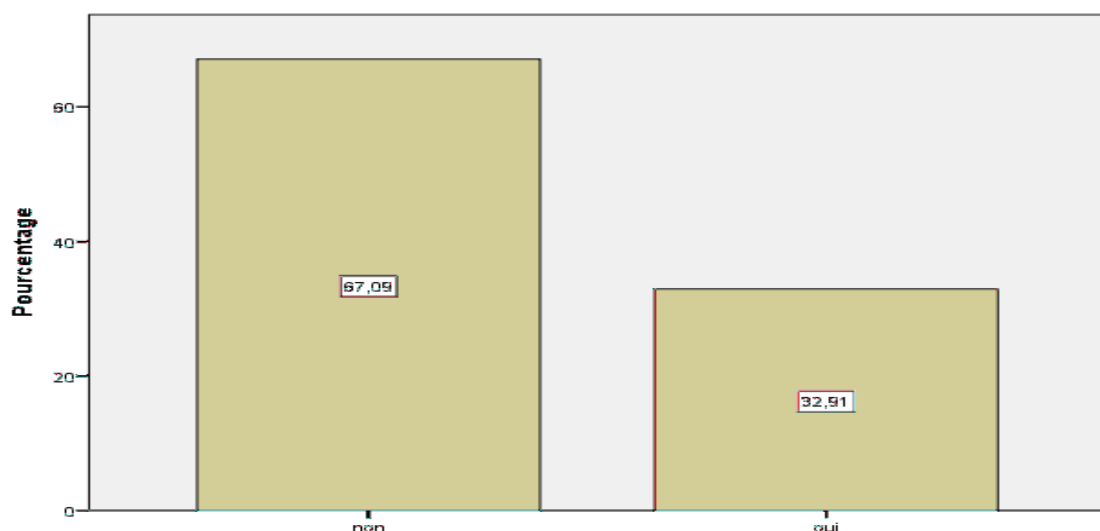


Figure III.10 : Les attentes des cadres en termes de reconnaissance.

Les statistiques révèlent que moins de la moitié des sujets répondants (**32, 91%**) aspire à une **reconnaissance** contre (**67,09%**).

Tableau III.21: Les attentes des cadres en matière de perspectives d'évolution professionnelle.

Vos attentes de l'entreprise sont des perspectives d'évolution professionnelle ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	110	46,41%
Non	127	53,59%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

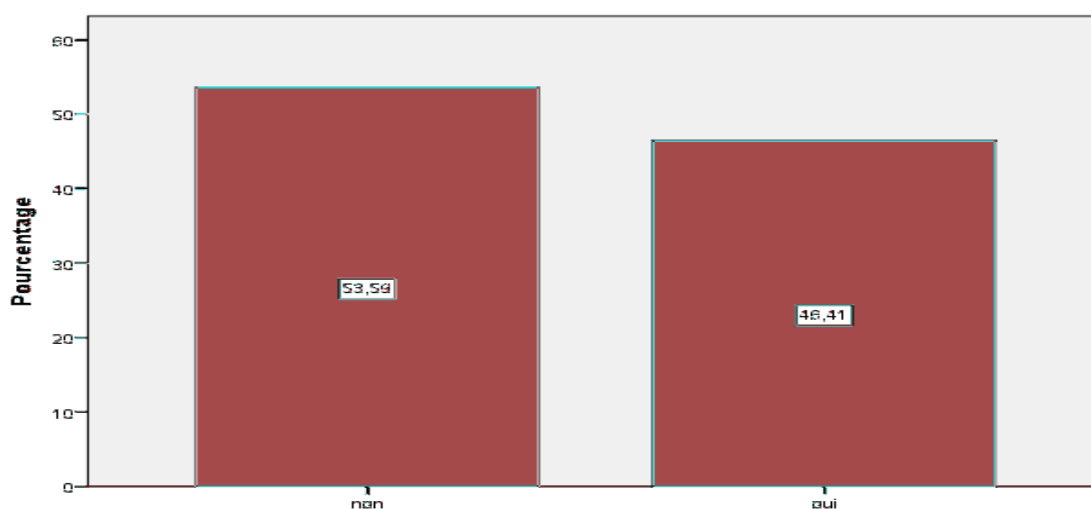


Figure III.11 : Les attentes des cadres en matière de perspectives d'évolution professionnelle.

Presque la moitié des sujets répondants (**46,41%**) aspire à une **évolution professionnelle** contre (**53,59%**).

Bénéficier d'une carrière professionnelle au niveau de la Sonatrach est un atout non négligeable pour ses cadres surtout que sa grande taille favorise une évolution professionnelle prometteuse. D'autant plus que les perspectives de l'évolution professionnelle des cadres attribuent à ces derniers des **avantages**²⁴⁶ **considérables**.

²⁴⁶Ces avantages relèvent d'un ordre **financier, social, psychologique**...Ce point fera l'objet de la question 7.

Les résultats du thème n°4, portant sur les **attentes des cadres**, sont hiérarchisés dans le tableau suivant :

Tableau III.22: Hiérarchisation des attentes des cadres.

Les attentes des cadres	Pourcentage
Un salaire équitable	64,98%
Des perspectives d'évolution professionnelle	46,41%
Une autonomie dans le travail	36,71%
Une reconnaissance	32,90%

Source : élaboré par nous-mêmes

Les attentes des cadres sont hiérarchisées comme suit :

- Au premier rang le salaire avec un pourcentage assez élevé (**64,98%**).
- Au deuxième rang des perspectives d'évolution professionnelle (**46,41%**),
- Au troisième rang l'autonomie dans le travail (**36,71%**).
- Au quatrième rang la reconnaissance (**32,90%**).

Ce classement laisse apparaître que les cadres de l'Entreprise **aspirent** à une **évolution professionnelle**. Maintenant il est question de spécifier les **voies d'évolution** et d'en cerner les **préférences**.

Thème n°5 : L'évolution professionnelle.

Le 5^{ème} thème touche notre problématique de la recherche. Pour mener notre travail de recherche, portant sur **l'évolution professionnelle horizontale des cadres**, nous avons établi au préalable des questions relevant de l'évolution professionnelle à savoir :

Les **avantages de l'évolution professionnelle**, les **critères d'appréciation**,Pour enfin appréhender la perception des cadres quant à une éventuelle **évolution professionnelle horizontale**.

Tableau III.23 : Les opportunités de l'évolution professionnelle.

Avez- vous déjà bénéficié d'une évolution professionnelle?	Effectifs	Pourcentage
Oui	123	51,9%
Non	114	48,1%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

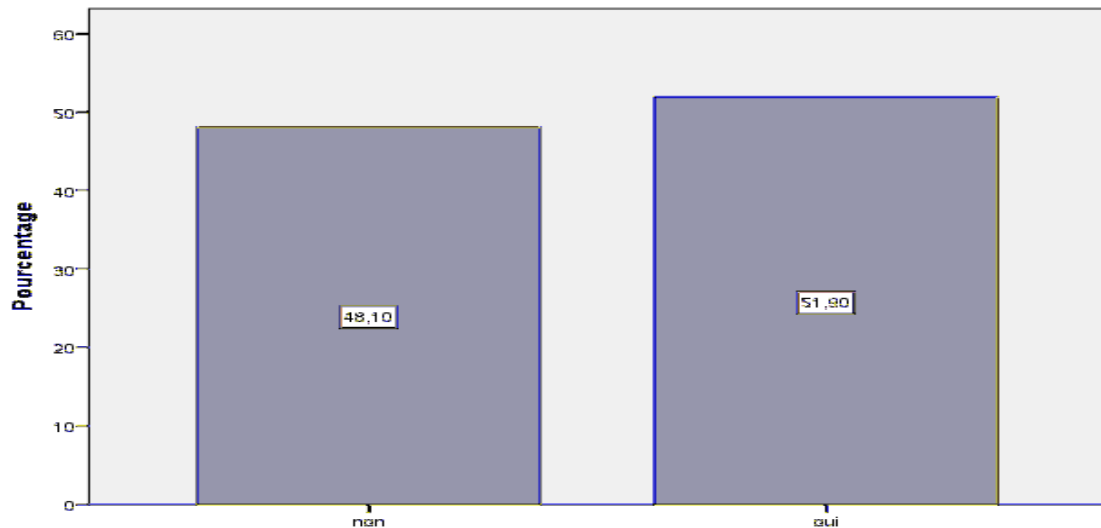


Figure III.12 :Les opportunités de l'évolution professionnelle.

Un peu plus de moitié des sujets répondants (**51,90%**) a bénéficié d'une évolution professionnelle²⁴⁷ contre (**48,10**).

Tableau III.24 : L'évolution professionnelle en fonction du mérite.

Votre évolution professionnelle est basée sur le mérite ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	70	29,54%
Non	167	70,46%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

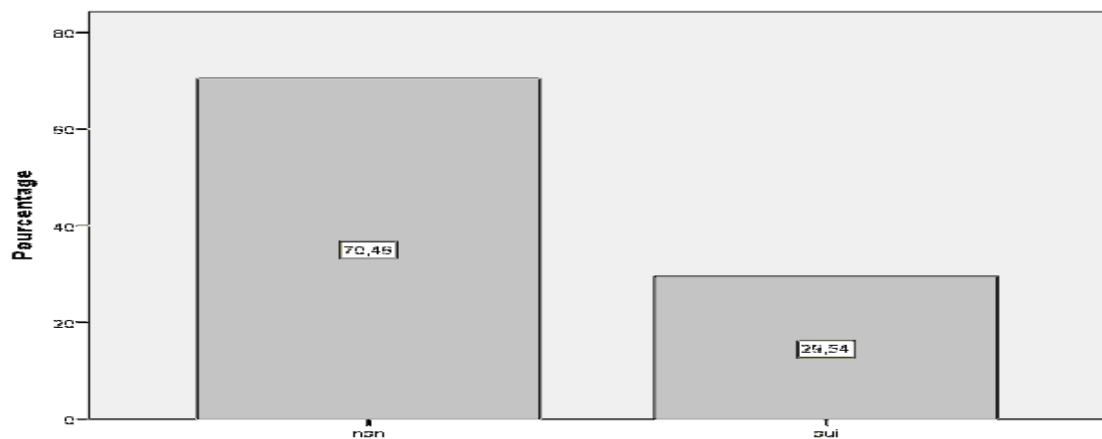


Figure III.13 :L'évolution professionnelle en fonction du mérite.

²⁴⁷Un **croisement** entre l'évolution professionnelle et les **facteurs sociodémographiques** se fera dans la section suivante.

Une minorité de cadres enquêtés (**29,54%**) professe que l'évolution professionnelle repose sur le **mérite** contre la majorité représentée par (**70,46%**).

Tableau III.25 : L'évolution professionnelle en fonction du rendement.

Votre évolution professionnelle est basée sur le rendement ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	67	28,27 %
Non	170	71,73%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

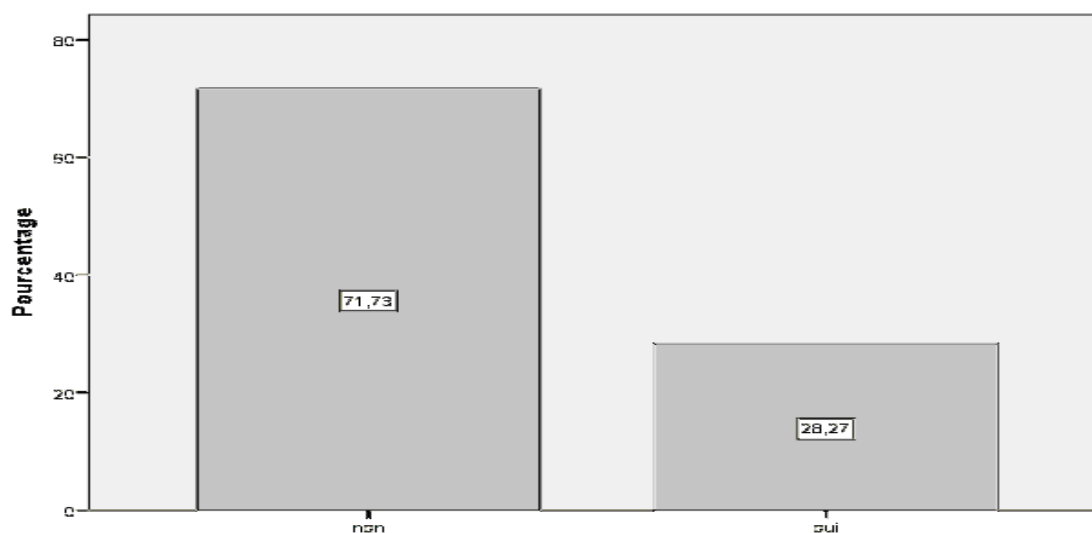


Figure III.14 : L'évolution professionnelle en fonction du rendement.

Moins de la moitié des sujets répondants (**28,27%**) divulgue que l'évolution professionnelle repose sur le **rendement** contre (**71,73%**).

Tableau III. 26 : L'évolution professionnelle en fonction de l'expérience professionnelle.

Votre évolution professionnelle est basée sur l'expérience professionnelle ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	92	38,82%
Non	145	61,18%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

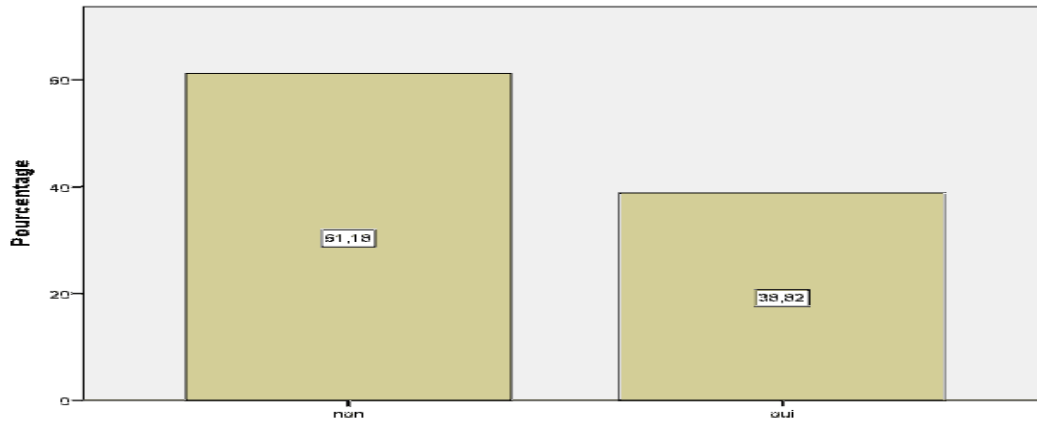


Figure III.15 : L'évolution professionnelle en fonction de l'expérience professionnelle.

(38,82%) des sujets répondants certifient que **l'expérience professionnelle** détermine l'évolution professionnelle contre une majorité représentée par (61,18%).

Tableau III.27 : l'évolution professionnelle en fonction de l'âge.

Votre évolution professionnelle est liée à l'âge ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	05,06%
Non	225	94,94%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

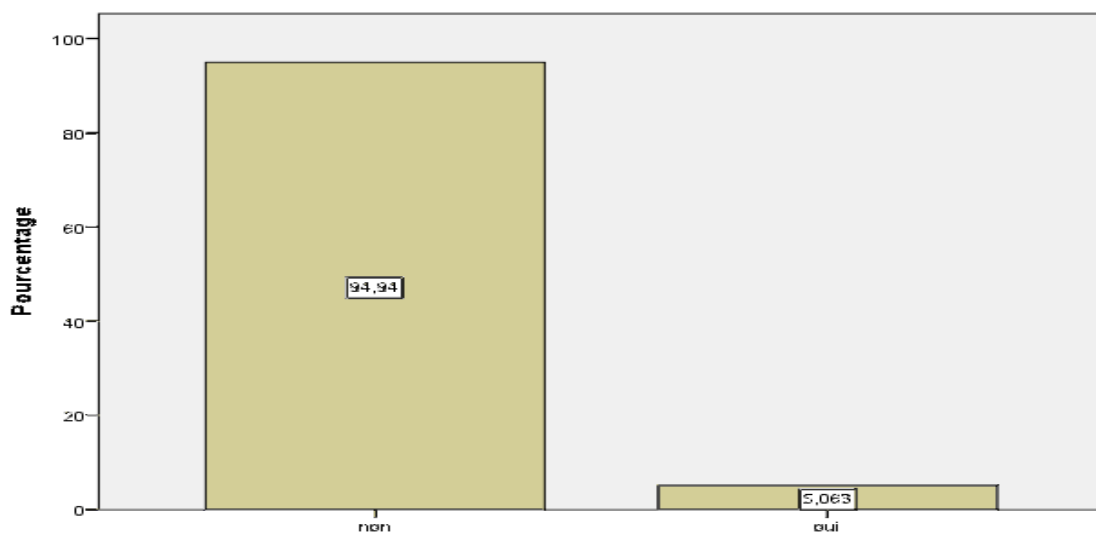


Figure III.16: L'évolution professionnelle en fonction de l'âge.

Un pourcentage infime des cadres enquêtés (**05,06%**) souligne l'importance de l'**âge** en matière d'évolution professionnelle contre une majorité de (**94,94%**)

Les résultats dégagés de la question n°6, portant sur les **déterminants de l'évolution professionnelle**, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau III. 28 : Hierarchisation des déterminants de l'évolution professionnelle.

Les déterminants de l'évolution professionnelle	Pourcentage
L'expérience professionnelle	38,82%
Le mérite	29,54%
Le rendement	28,27%
L'âge	05,06%

Source : élaboré par nous- mêmes

Les déterminants de l'évolution professionnelle sont hiérarchisés comme suit :

- **L'expérience professionnelle (38,82%)** (en première position).
- **Le mérite** avec un pourcentage de (**29,54%**) (en deuxième position).
- **Le rendement** avec un pourcentage moindre (**28,27%**) (en troisième position).
- **l'âge²⁴⁸** avec un pourcentage infime (**05,06%**) (en quatrième position).

Tableau III.29 : Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de motivation.

D'après vous les avantages de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise sont la motivation ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	94	39,66%
Non	143	60,34%
Total répondants	237	100,0%

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

²⁴⁸Partant dans le même sens, la **question n° 18** a pour objet de cerner **l'influence de l'âge** sur le **plafonnement professionnel des cadres**.

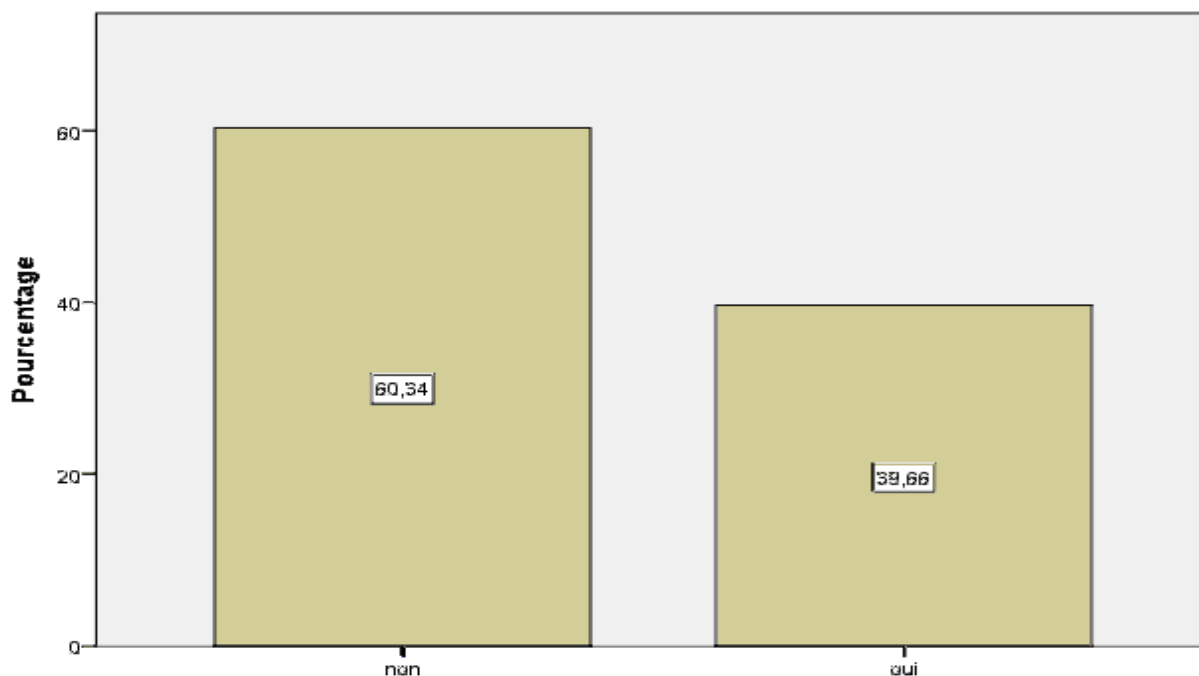


Figure III.17: Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de motivation.

Moins de la moitié des sujets répondants (**39,66%**) divulgue que des perspectives de l'évolution professionnelle sont source de **motivation** contre (**60,34%**).

Tableau III.30: Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de reconnaissance.

D'après vous les avantages de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise sont la reconnaissance ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	44	18,57%
Non	193	81,43%
Total répondants	237	100,0%

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

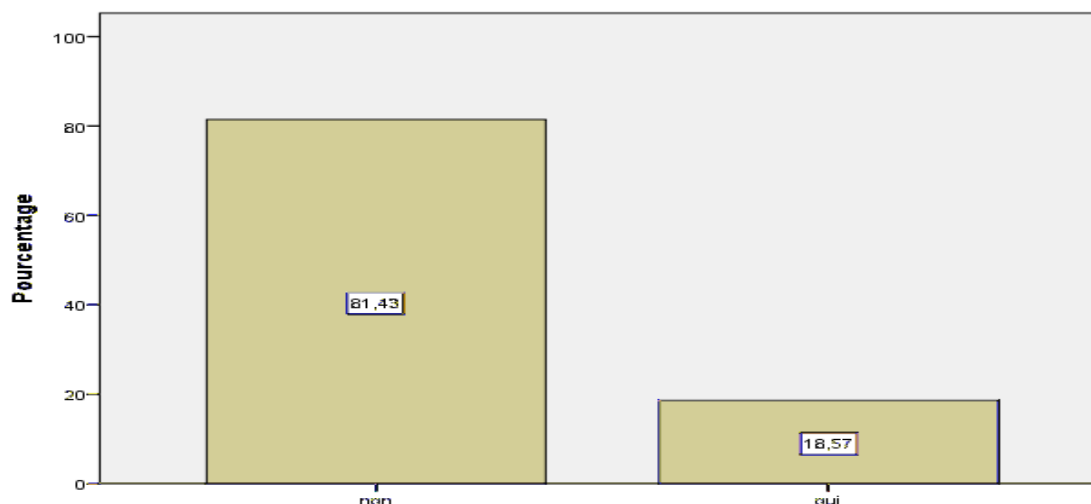


Figure III.18 :Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de reconnaissance.

(18,57%) des cadres enquêtés entendent les **perspectives de l'évolution professionnelle** comme source de **reconnaissance au travail** contre la majorité (81,43%).

La thématique de la reconnaissance enveloppe plusieurs **acceptions**, et ce, d'après les différentes approches qui se sont intéressées au concept.

L'approche éthique perçoit l'être humain comme une fin en soi et non pas comme un moyen pour atteindre un objectif organisationnel.

Ainsi la reconnaissance est définie comme une **responsabilité individuelle et collective** à partager.

La conception humaniste et existentielle perçoit la reconnaissance comme une attention particulière concédée à la personne. Selon cette perspective, il est impératif de prendre le temps de connaître les personnes de notre entourage, de témoigner ensuite leur pleine existence et donner un sens à leurs actions. Spécifiée dans ce sens, elle s'exprime au sein des **relations interpersonnelles**.

La perception behavioriste ou comportementaliste stipule que la reconnaissance est associée à la notion de **récompense** dans une logique de **contribution-rétribution**.

Tableau III. 31: Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de salaires.

D'après vous les avantages de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise sont l'augmentation salariale ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	115	48,52%
Non	122	51,48%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

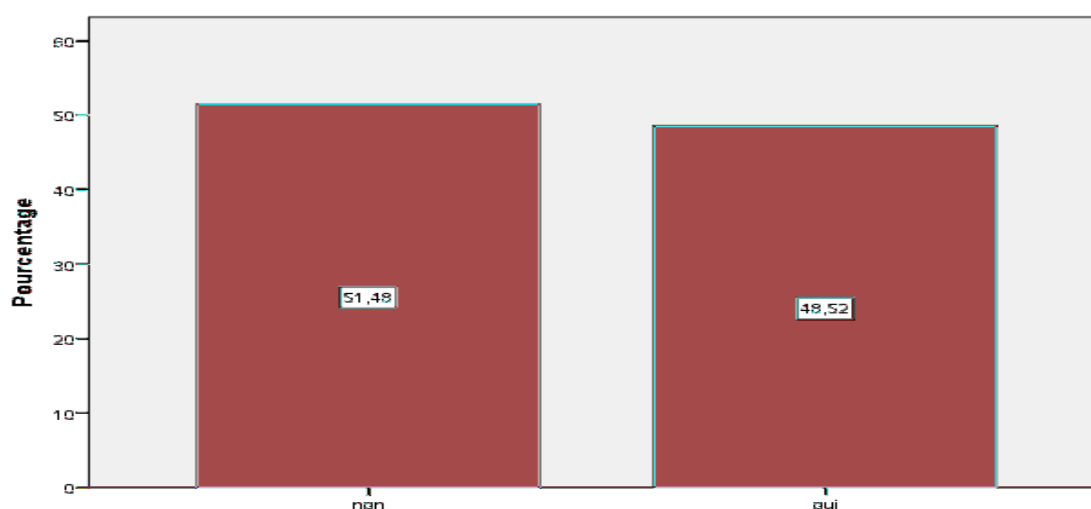


Figure III. 19 : Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de salaires.

Moins de la moitié des sujets répondants **48,52%** dévoile que **l'augmentation salariale** est perçue comme un avantage de l'évolution professionnelle contre **51,48%**.

Tableau III.32: Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de développement des compétences.

D'après vous les avantages de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise sont le développement des compétences ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	110	46,19%
Non	127	53,81%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

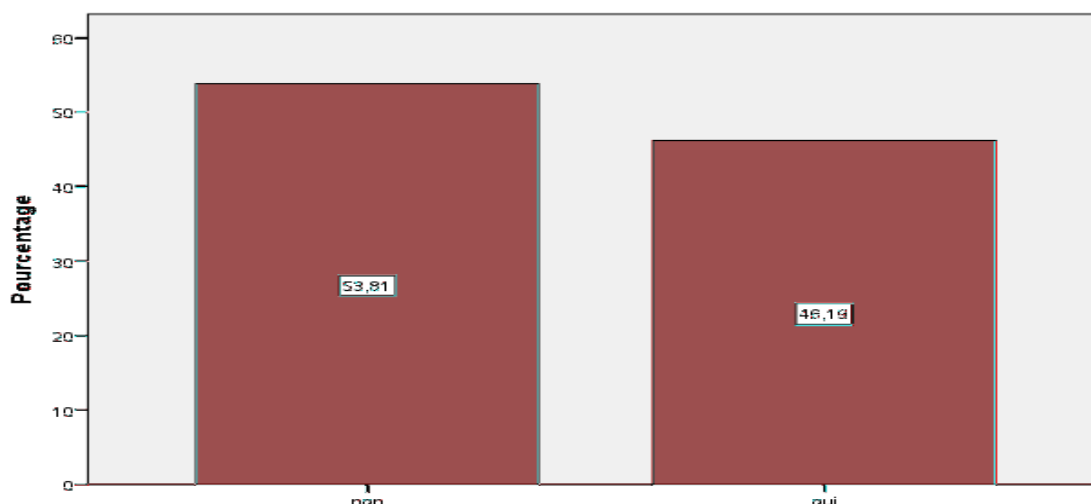


Figure III.20 : Les avantages de l'évolution professionnelle en termes de développement des compétences.

Moins de la moitié des cadres enquêtés (**46,19%**) entendent le **développement des compétences** comme un avantage de l'**évolution professionnelle** contre (**53,81%**).

Pour illustrer ces résultats on peut s'inspirer de la théorie du **capital humain**.

Cette notion a été développée la première fois par **Schultz** en **1961** et approfondie après par **GARY BECKER** en **1965**. Le capital humain est défini comme l'ensemble **des aptitudes, des talents, des qualifications et des expériences accumulées par un individu**. Trois éléments déterminent l'**aptitude** de l'individu à travailler à savoir :

- **Les compétences.**
- **Les expériences.**
- **Les savoirs.**

Les résultats de la question n°7, dont l'objet est de spécifier les **avantages de l'évolution professionnelle**, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau III. 33 : Hierarchisation des avantages de l'évolution professionnelle.

Avantages de l'évolution professionnelle	Pourcentage
L'augmentation salariale	48,52%
Le développement des compétences	46,19%
La motivation	39,66%
La reconnaissance	18,57%

Source : élaboré par nous – mêmes

Le classement des **avantages de l'évolution professionnelle** laisse apparaître que :

- Le salaire est perçu comme le principal privilège avec un pourcentage de **48,52% (au premier rang)**.
- Le développement des compétences enregistré à **46,19%(au deuxième rang)**.
- La motivation enregistrée à **39,66% (au troisième rang)**.
- La reconnaissance enregistrée à **18,57%(au quatrième rang)**.

Tableau III.34 : L'adoption de l'entretien de carrière .

Les outils portant sur votre évolution professionnelle sont l'entretien de carrière ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	73	30,80%
Non	164	69,20%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

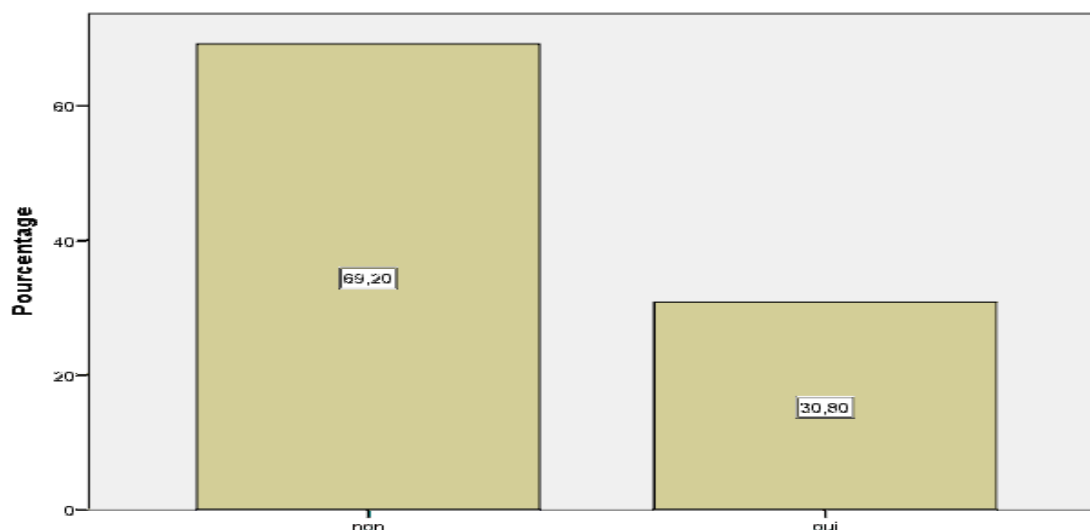


Figure III.21 :L'adoption de l'entretien de carrière .

Moins de la moitié des sujets répondants (**30,80%**) professe que **l'entretien de carrière** est un dispositif qui intervient en matière **d'évolution professionnelle** contre (**69,20%**).

Tableau III.35: l'adoption de la bourse d'emploi.

Les outils portant sur votre évolution professionnelle sont la bourse d'emploi ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	113	47,68%
Non	124	52,32%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

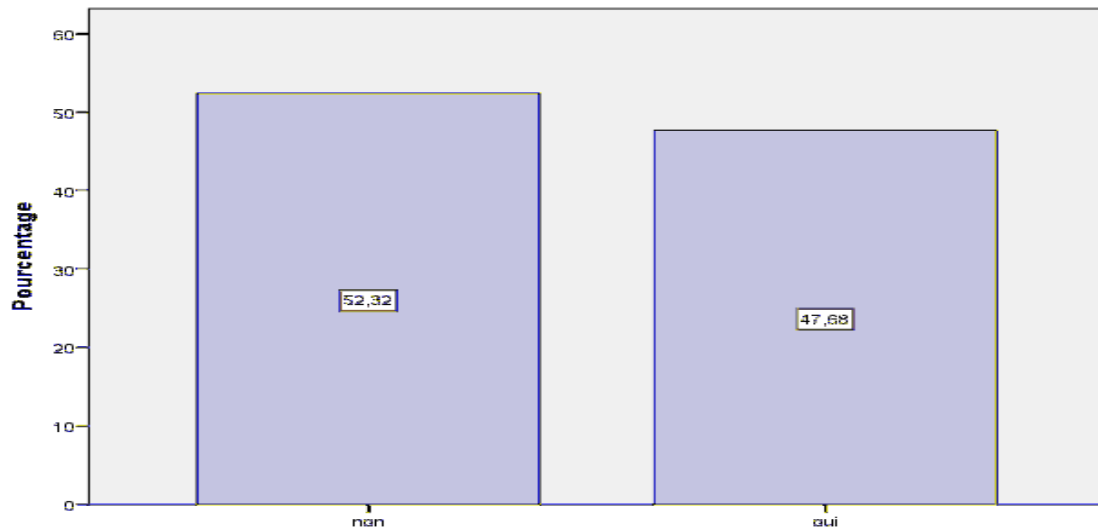


Figure III.22 : L'adoption de la bourse d'emploi.

Presque la moitié des sujets répondants (**47,68%**) certifie que le processus de l'évolution professionnelle repose sur **la bourse d'emploi** contre (**52,32%**).

Les résultats de la question n° 8, portant sur les **outils adoptés en matière d'évolution professionnelle**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III. 36 : Hiérarchisation des outils adoptés en matière d'évolution professionnelle.

Les outils adoptés en matière d'évolution professionnelle	pourcentage
La bourse d'emploi	47,68%
L'entretien de carrière	30,80%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce tableau récapitulatif révèle que la **bourse d'emploi** est l'outil le plus adopté en matière d'évolution professionnelle (**47,68%**).

Il s'en suit de l'entretien de carrière (**30,80%**).

Tableau III. 37 : La négociation de l'évolution professionnelle.

Avez-vous négocié votre évolution professionnelle?	Effectifs	Pourcentage
Oui	50	21,10%
Non	187	78,90%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS



Figure III.23 : La négociation de l'évolution professionnelle.

Les statistiques enregistrées dévoilent que **21,10%** des cadres seulement témoignent une **négociation de leur évolution professionnelle** contre **78,90%**.

Tableau III.38: La responsabilité du supérieur hiérarchique dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres.

Décider de votre évolution professionnelle relève de la responsabilité du supérieur hiérarchique ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	149	62,87%
Non	88	37,13%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base de soutputs SPSS

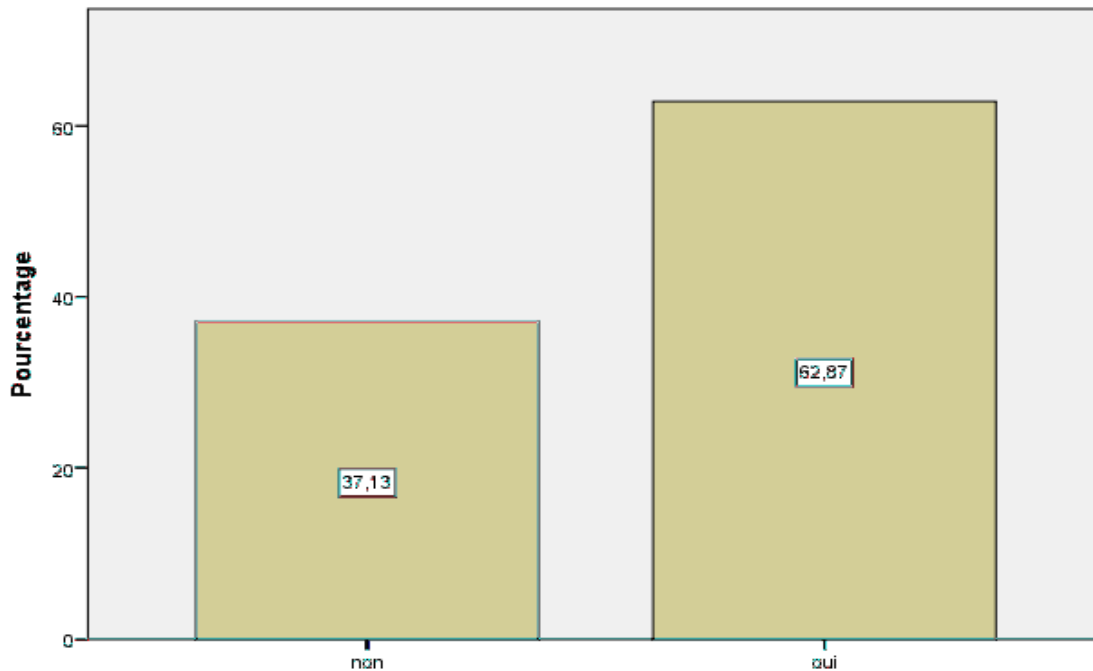


Figure III.24 : La responsabilité du supérieur hiérarchique dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres.

(62,87%) des cadres certifient que la décision de **leur évolution professionnelle** relève de la **responsabilité du supérieur hiérarchique** contre (37,13%). Les statistiques enregistrées dévoilent que **l'intervention du supérieur hiérarchique est primordiale** en matière de **décision de l'évolution professionnelle** de ses **collaborateurs**.

Tableau III.39: La responsabilité du D.R.H dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres.

Décider de votre évolution professionnelle relève de la responsabilité du D.R.H ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	84	35,44%
Non	153	64,56 %
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

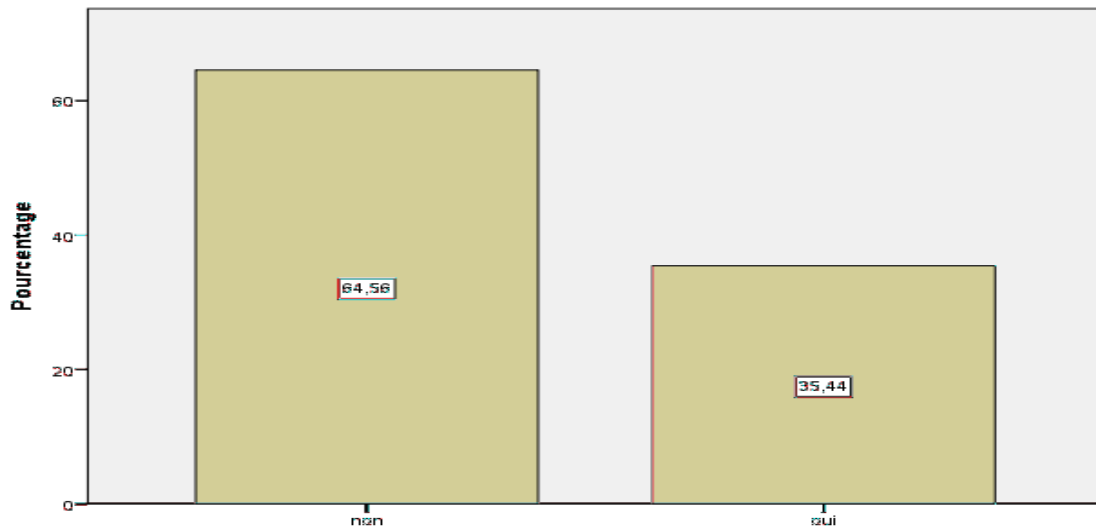


Figure III.25 : La responsabilité du D.R.H dans la décision de l'évolution professionnelle des cadres.

Moins de la moitié des cadres questionnés (**35,44%**) divulgue que la décision de leur évolution professionnelle incombe à la **responsabilité du D.R.H** contre la majorité représentée par un pourcentage de (**64,56%**).

Un pourcentage de **35,44%**professe que l'intervention du **D.R.H**, en matière d'évolution professionnelle des cadres, n'est pas vraiment importante en comparaison avec celle du **supérieur hiérarchique (62,87%)**.

Reste à savoir si les **cadres interviennent**²⁴⁹ dans cette décision.

Tableau III.40 : La responsabilité des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle. .

La décision de l'évolution professionnelle relève de votre responsabilité ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	20	08,44%
Non	217	91,56%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

²⁴⁹L'objet de la question suivante porte sur l'**implication des cadres** dans la **décision** de leur **évolution professionnelle** surtout que **la revue de la littérature** en la matière prône une **intervention individuelle active** dans la construction du **cheminement professionnel**.

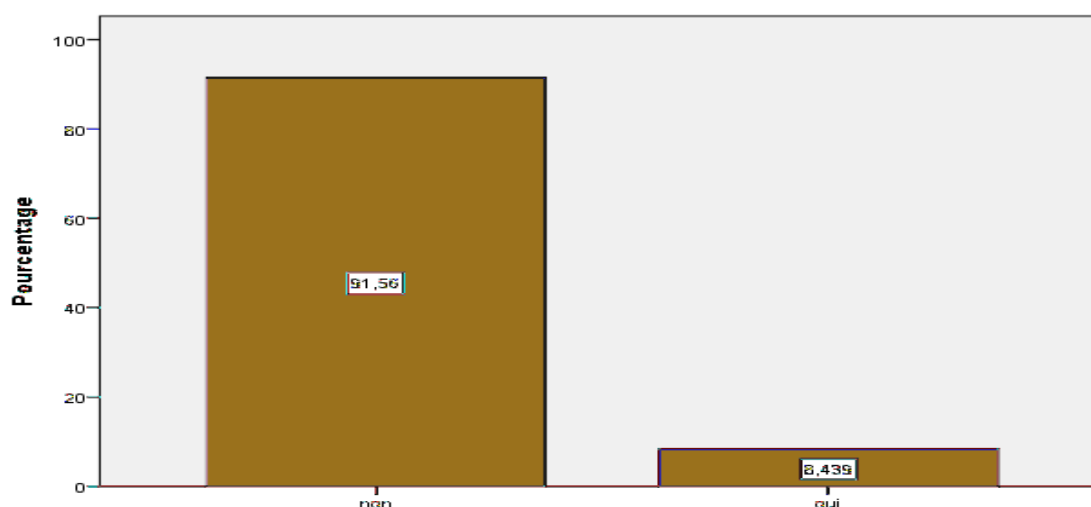


Figure III.26 : La responsabilité des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle.

Un pourcentage infime des cadres enquêtés (**8,44%**) atteste que la **décision de l'évolution professionnelle** incombe à **leurs responsabilités** contre la majorité représentée par (**91,56%**).

Les résultats de la question n° 10, portant sur les **acteurs responsables de l'évolution professionnelle**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.41: Les acteurs responsables de l'évolution professionnelle.

Les acteurs responsables de l'évolution professionnelle	Pourcentage
Le supérieur hiérarchique	62,87%
D.R.H	35 ,44%
Le cadre	08,44%

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau III. 42: L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le rendement.

implication avec l'Entreprise dans la décision de votre évolution professionnelle permet d'augmenter votre rendement ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	122	51,48%
Non	115	48,52%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

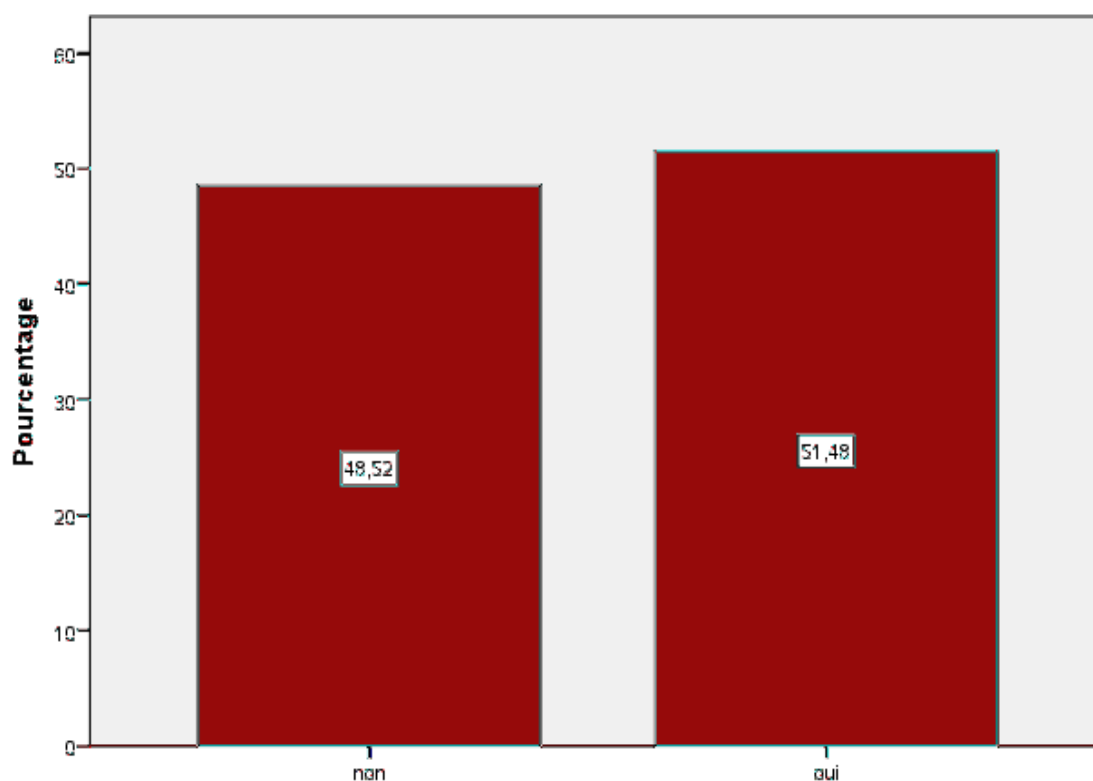


Figure III.27 : L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le rendement.

Un peu plus de la moitié des sujets répondants (**51,48%**) atteste que **l'implication dans la décision de leur évolution professionnelle accroît e rendement** contre (**48,52%**).

Tableau III.43 :L'impact de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle sur le climat de travail.

L'implication avec l'entreprise dans la décision de votre évolution professionnelle permet d'améliorer le climat de travail ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	75	31,65%
Non	162	68,35%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

(31,65%) des sujets répondants divulguent que **l'implication dans la décision de leur évolution professionnelle améliore le climat de travail** contre (68,35%).

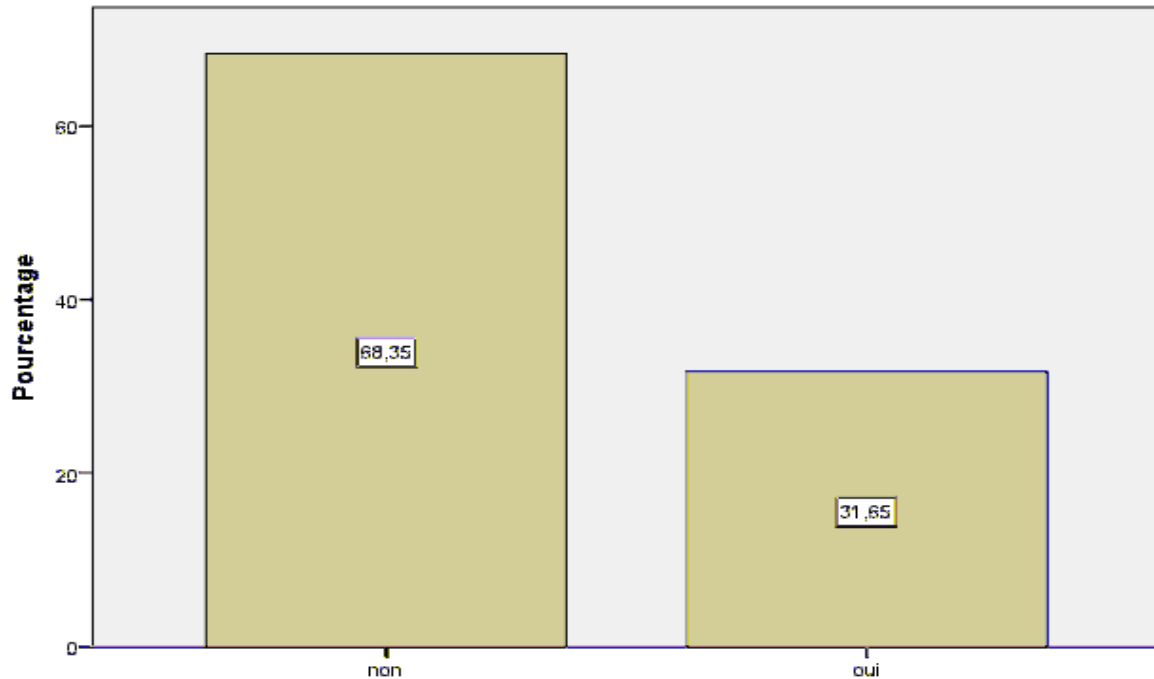


Figure III. 28 : L'impact de l'implication des cadres dans la décision de l'évolution professionnelle sur le climat de travail.

Tableau III.44: L'impact de l'implication des cadres dans la décision de l'évolution professionnelle sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'implication avec l'entreprise dans la décision de votre évolution professionnelle permet de développer le sentiment d'appartenance à l'Entreprise?	Effectifs	Pourcentage
Oui	64	27,0%
Non	173	73,0%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

Moins de la moitié des sujets répondants (27%) certifie qu'une **implication dans la décision d'une évolution professionnelle développe le sentiment d'appartenance à l'Entreprise** contre la majorité (73%).

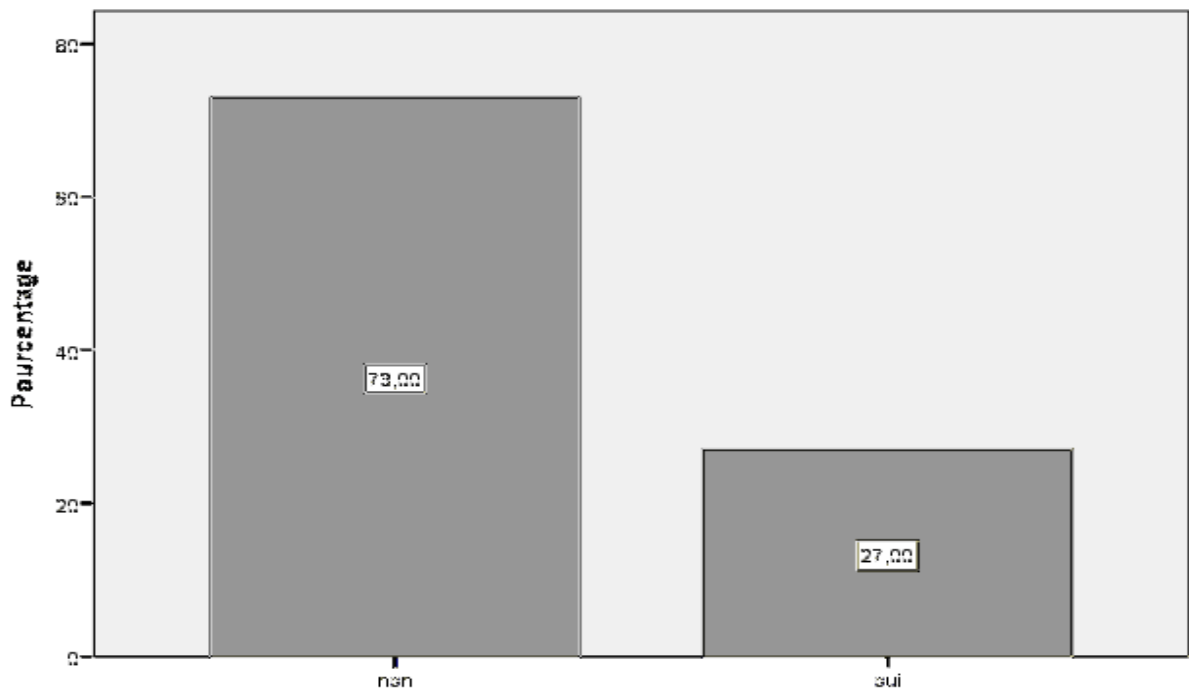


Figure III.29: L'impact de l'implication des cadres dans la décision de l'évolution professionnelle sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les résultats dégagés de la question n°11, dont l'objet est de spécifier les **avantages de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.45: Hiérarchisation des avantages de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle.

Les avantages de l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle	Pourcentage
Augmenter le rendement	51,48 %
Améliorer le climat de travail	31,65 %
Développer le sentiment d'appartenance	27,00 %

Source : élaboré par nous – mêmes

Tableau III.46 : Les étendues de temps spécifiant l'évolution professionnelle des cadres.

Votre évolution professionnelle s'étend sur une fourchette de temps allant de :	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
0 - 3 ans	70	29,5%	31,82%
3 - 6 ans	64	27,0%	30,0%
6- 9 ans	54	22,8%	25,45%
9 ans et plus	28	11,8%	12,73%
Sans réponses	21	8,9%	
Total répondants	237	100,0	100

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

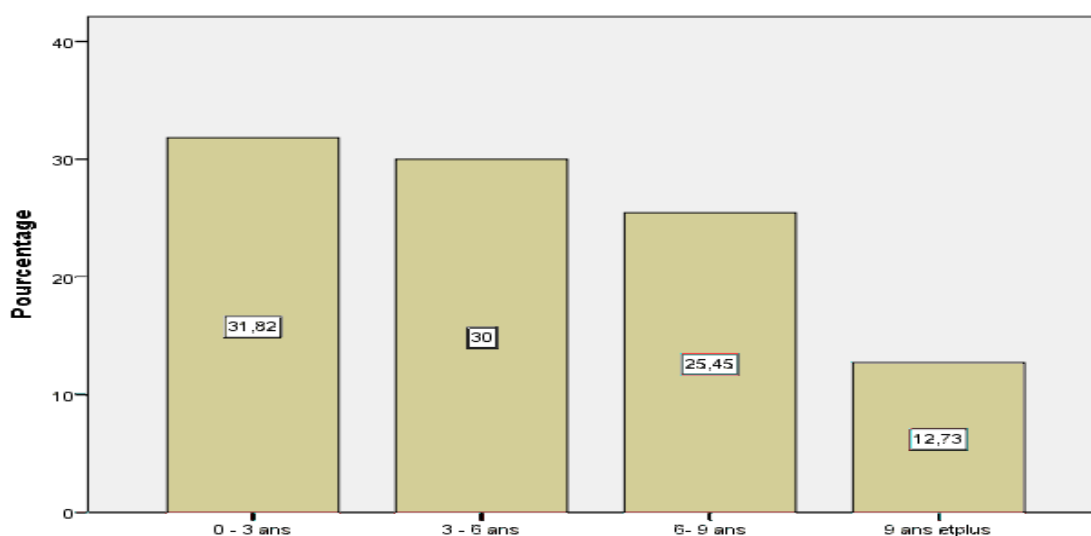


Figure III.30: Les étendues de temps spécifiant l'évolution professionnelle des cadres.

Les statistiques communiquées, quant aux fourchettes de temps professant une évolution professionnelle, sont présentées comme suit :

- **31,82%** des cadres certifient que leur évolution professionnelle s'étend dans une fourchette de temps allant de **0 à 3 ans**.
- **30%** des cadres attestent que leur évolution professionnelle s'étend dans une fourchette de temps allant de **3 à 6 ans**.
- **25,45%** des cadres témoignent que leur évolution professionnelle s'étend dans une fourchette de temps allant de **6 à 9 ans**.

- **12,73%** des cadres professent que leur évolution professionnelle s'étend dans une fourchette de temps allant de **9 ans et plus**.

Les résultats de la question n° 12, portant sur **les étendues de temps affichant une évolution professionnelle**, sont dressés dans le tableau suivant :

Tableau III.47 : Hiérarchisation²⁵⁰ des étendues de temps de l'évolution professionnelle des cadres.

Les fourchettes de temps faisant l'objet d'une évolution professionnelle	pourcentage
0 - 3 ans	31,82%
3 - 6 ans	30,0%
6 - 9 ans	25,45%
9 ans et plus	12,73%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau III.48 : Les préférences²⁵¹ des cadres quant aux étendues de temps faisant l'objet d'une évolution professionnelle.

Si vous avez à choisir, vous préférez bénéficier d'une évolution professionnelle d'une étendue de temps allant de :	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
0 - 2 ans	68	28,7%	30,26%
2 - 4 ans	92	38,8%	41,67%
4 - 6 ans	42	17,7%	18,86%
6 ans et plus	19	8,0%	9,21%
Sans réponses	16	6,8%	
Total répondants	237	100,0	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

²⁵⁰Ce tableau sera **analysé** dans la section suivante.

²⁵¹Ce tableau sera **analysé** dans la section suivante.

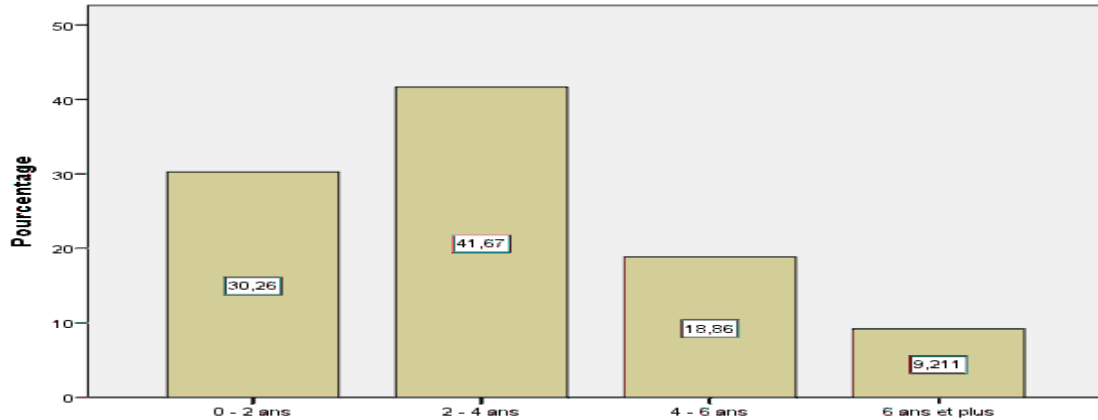


Figure 31 : Les préférences des cadres quant aux étendues de temps faisant l'objet d'une évolution professionnelle.

Cette question porte sur les **préférences des cadres** quant aux **étendues de temps faisant l'objet d'une évolution professionnelle**.

Les résultats de la question n° 13, portant sur les **préférences des cadres** quant aux **étendues de temps** faisant l'objet d'une évolution professionnelle, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.49: Hiérarchisation des préférences des étendues de temps portant sur l'évolution professionnelle des cadres.

Les préférences des cadres quant aux étendues de temps faisant l'objet d'une éventuelle évolution professionnelle	Pourcentage
2 - 4 ans	41,67%
0 - 2 ans	30,26%
4 - 6 ans	18,86%
6 ans et plus	9,21%

Source : élaboré par nous –mêmes

Les chiffres enregistrés, classés par **ordre décroissant, communiquent** que :

- **41,67%** des cadres préfèrent évoluer dans une étendue de temps allant de **2 à 4 ans**.
- **30,26%** des cadres préfèrent évoluer dans une étendue de temps allant de **0 à 2 ans**.

- **18,86%** des cadres préfèrent évoluer dans une étendue de temps allant de **4 à 6 ans**.
- **9,21%** des cadres préfèrent évoluer dans une fourchette de temps de **6 ans et plus**.

Thème n°6 : Les modalités de l'évolution professionnelle.

Ce 6^{ème} thème s'intéresse aux **modalités de l'évolution professionnelle** au niveau de la boîte Sonatrach.

Tableau III.50: Perception des cadres de l'évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur.

A votre avis une évolution professionnelle se concrétise par une évolution à un niveau hiérarchique supérieur ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	159	67,09 %
Non	78	32,91%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des résultats SPSS.

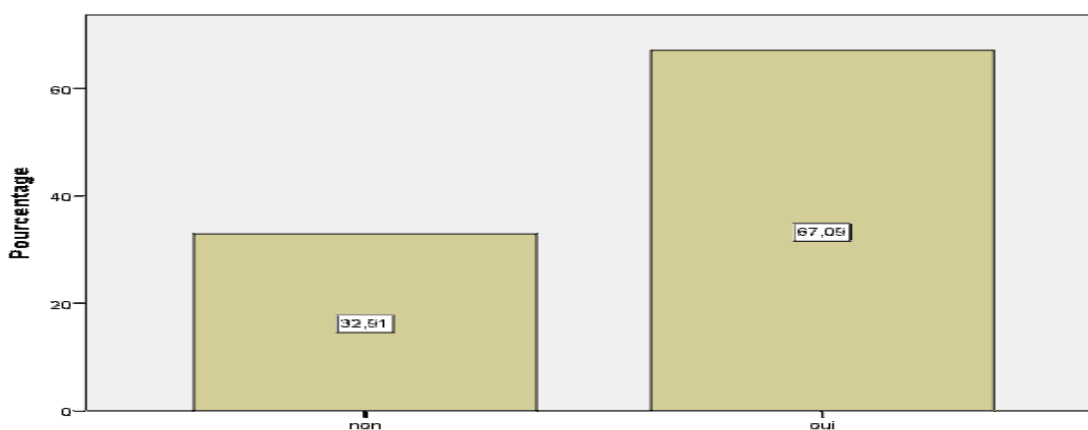


Figure III.32 : Perception des cadres de l'évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur.

Les statistiques révèlent que plus de la moitié des sujets répondants (**67,09%**) perçoit l'évolution professionnelle sous forme verticale contre (**32,91%**).

Tableau III.51 : La perception des cadres de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique.

A votre avis une évolution professionnelle se concrétise par une évolution au même niveau hiérarchique ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	61	25,74%
Non	176	74,26%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS.

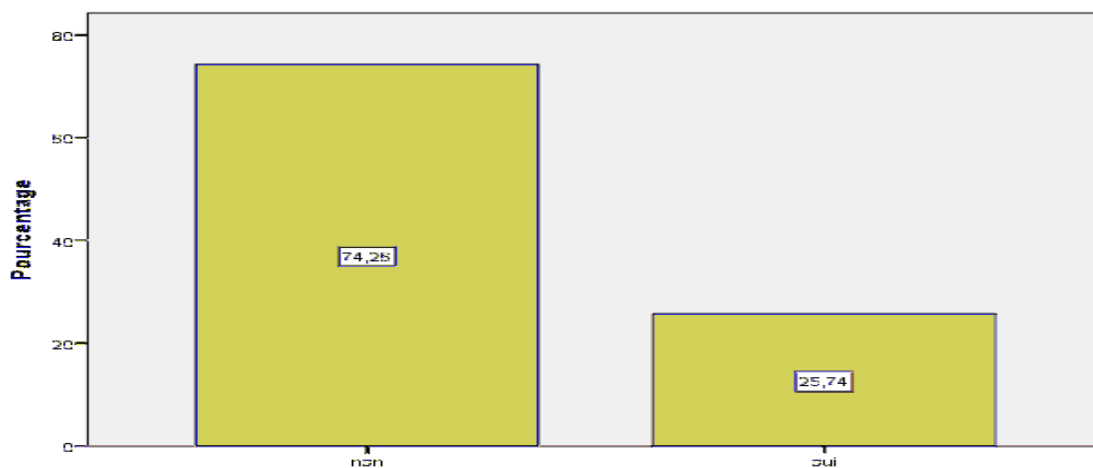


Figure III.33: La perception des cadres de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique.

Les statistiques professent qu'une minorité de cadres seulement (**25,74%**) conçoit l'idée d'une **évolution professionnelle au même niveau hiérarchique** contre la majorité représentée par (**74,26%**).

Tableau III.52 : La perception des cadres de la mutation.

A votre avis une évolution professionnelle se concrétise par une mutation ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	30	13,08%
Non	207	86,92%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

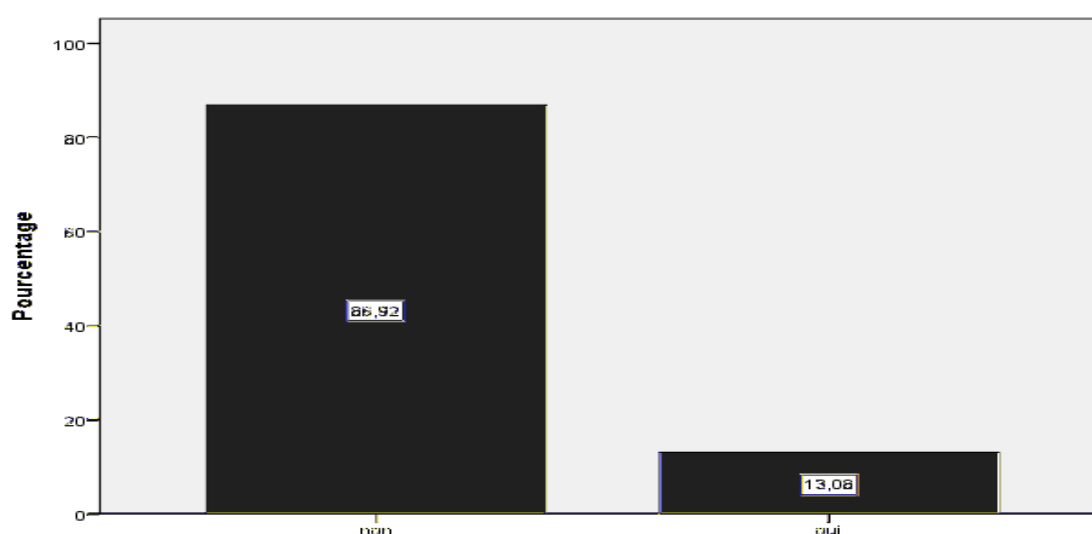


Figure III.34 : La perception des cadres de la mutation.

Un pourcentage très faible des cadres questionnés (**13,08%**) entend l'évolution professionnelle par voie de **mutation** contre la majorité (**86,92%**).

Les résultats dégagés de la question n°14, relevant des **modalités de l'évolution professionnelle**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.53 : Hiérarchisation des modalités de l'évolution professionnelle.

Les modalités de l'évolution professionnelle	Pourcentage
Evolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur	67,09%
Evolution professionnelle au même niveau hiérarchique	25,74%
Mutation	13,08%

Source : élaboré par nous –mêmes

Tableau III.54 : Aspiration des cadres à une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique.

Etes-vous intéressé par une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique?	Effectifs	Pourcentage
Oui	132	55,7%
Non	105	44,3%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

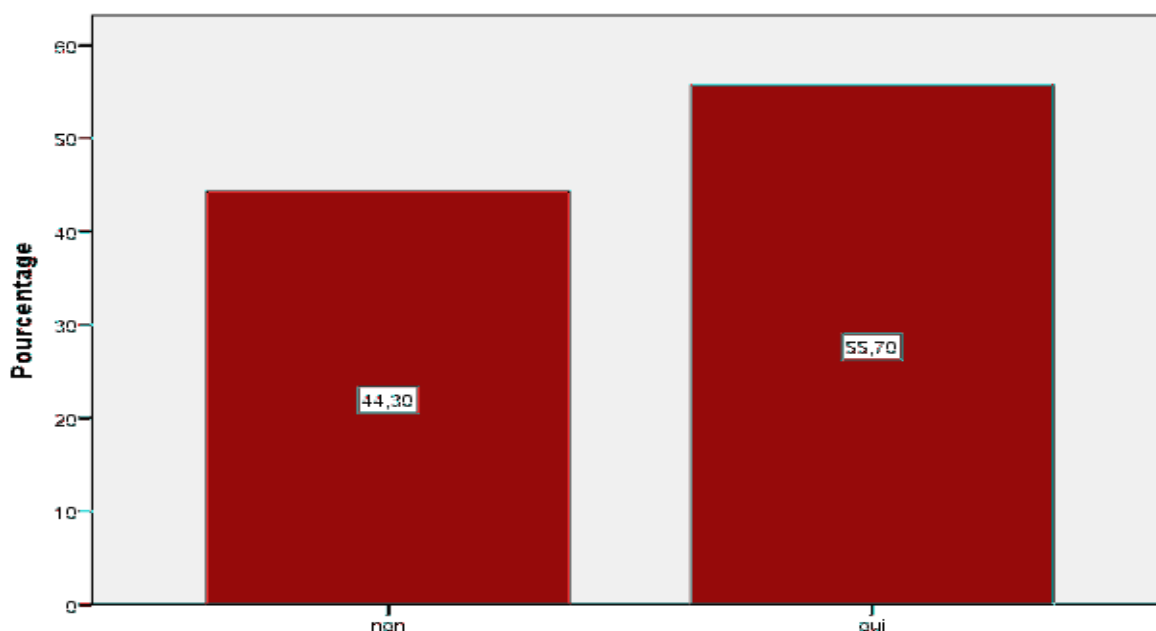


Figure III.35 : Aspiration des cadres à une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique.

Un peu plus de la moitié des sujets répondants (**55,70%**) aspire à **une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique** contre (**44,30%**).

Tableau III.55: Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière de flexibilité fonctionnelle.

D'après-vous l'évolution au même niveau hiérarchique permet d'assurer plusieurs tâches ?	Effectif	Pourcentage
Oui	43	18,14%
Non	194	81,86%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

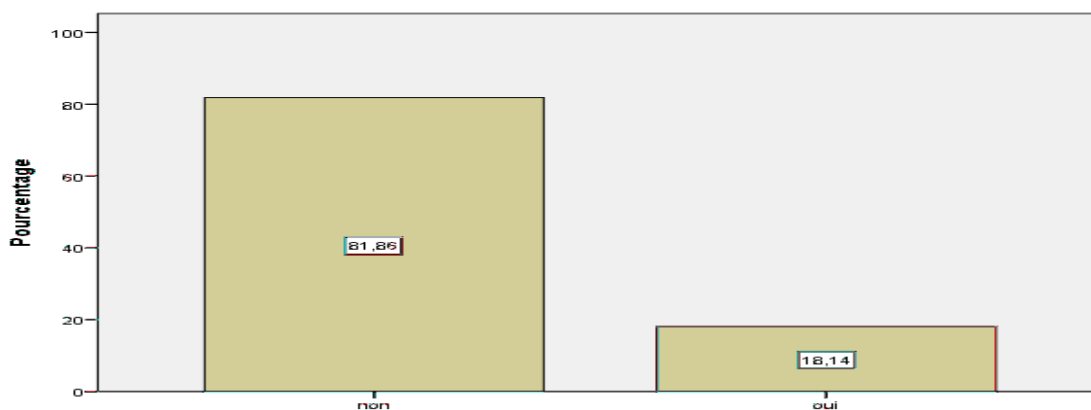


Figure III.36 : Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique en matière de flexibilité fonctionnelle.

Un pourcentage faible de cadres enquêtés (**18,14%**) confesse qu'une **évolution professionnelle horizontale** permet **d'assurer plusieurs tâches** contre la majorité représentée par (**81,86%**).

Tableau III.56 : Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant au développement des compétences.

D'après-vous l'évolution au même niveau hiérarchique permet de développer vos compétences ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	109	45,99%
Non	128	54,01%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

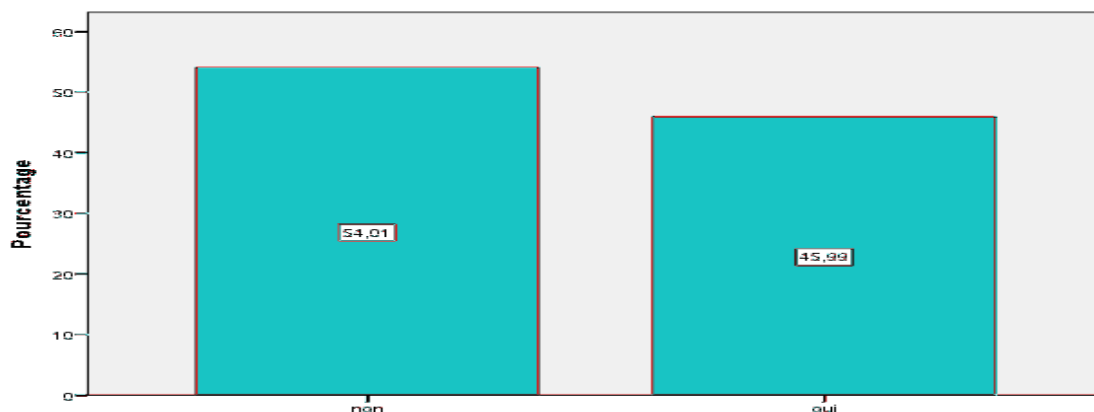


Figure III.37 : Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant au développement des compétences.

Moins de la moitié des sujets répondants (**45,99%**) professe que l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique favorise le **développement des compétences** contre (**54,01%**).

Tableau III.57 : Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant à l'amélioration du professionnalisme.

D'après-vous l'évolution au même niveau hiérarchique permet d'améliorer le professionnalisme ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	77	32,49%
Non	160	67,51%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

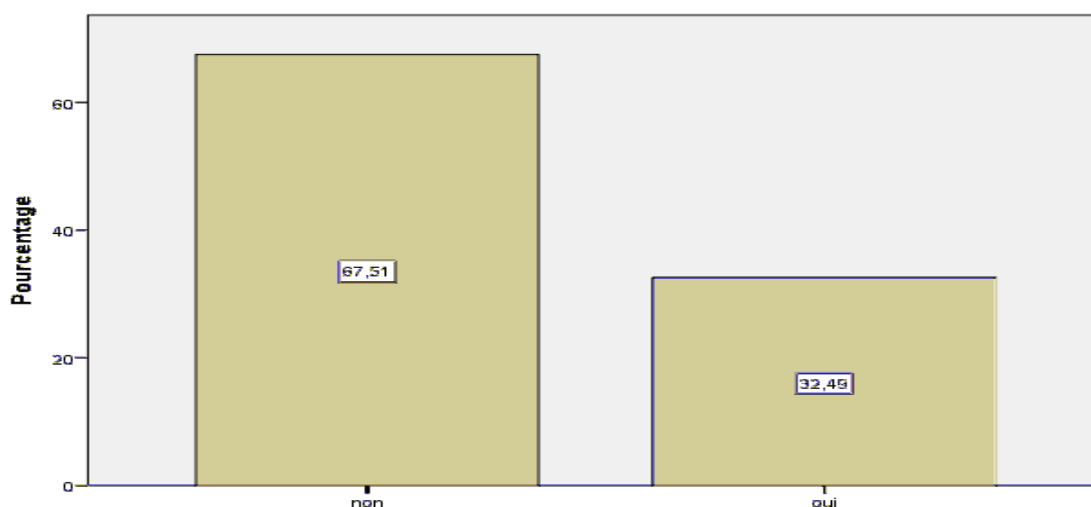


Figure III. 38 : Le mérite de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique quant à l'amélioration du professionnalisme

Moins de la moitié des cadres (**32,49%**) professe qu'une évolution professionnelle horizontale **améliore le professionnalisme** contre la majorité (**67,51%**).

Les résultats dégagés de la question n°16, portant sur les **avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.58 : Hiérarchisation des avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique.

Les avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique	Pourcentage
Développer les compétences	45,99%
Améliorer le professionnalisme	32,49%
Assurer plusieurs tâches	18,14%

Source : élaboré par nous-mêmes

Thème n°8 : Les barrières de l'évolution professionnelle.

Ce 8ème thème porte sur les **freins de l'évolution professionnelle des cadres**

Tableau III.59 : Les moyens financiers en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

D'après-vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées aux moyens financiers dont dispose l'Entreprise ?	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	59	24,9%	25%
Non	177	74,7%	75%
Sans réponse	1	0,4%	
Total répondants	237	100	100

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

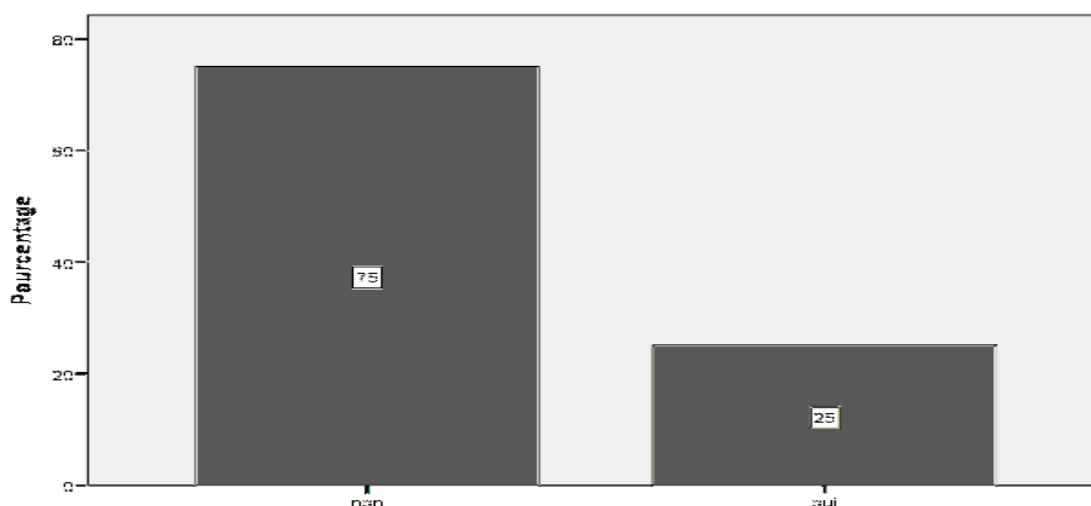


Figure III.39 : Les moyens financiers en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

Un pourcentage faible des sujets répondants **25%** témoigne que les barrières de l'évolution professionnelle relèvent d'un **ordre financier** contre **75%**.

Tableau III.60 : Le rendement en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

D'après-vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées au rendement ?	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	63	26,6	26,81%
Non	172	72,6	73,19%
Sans réponse	2	0,8	
Total répondants	237	100	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

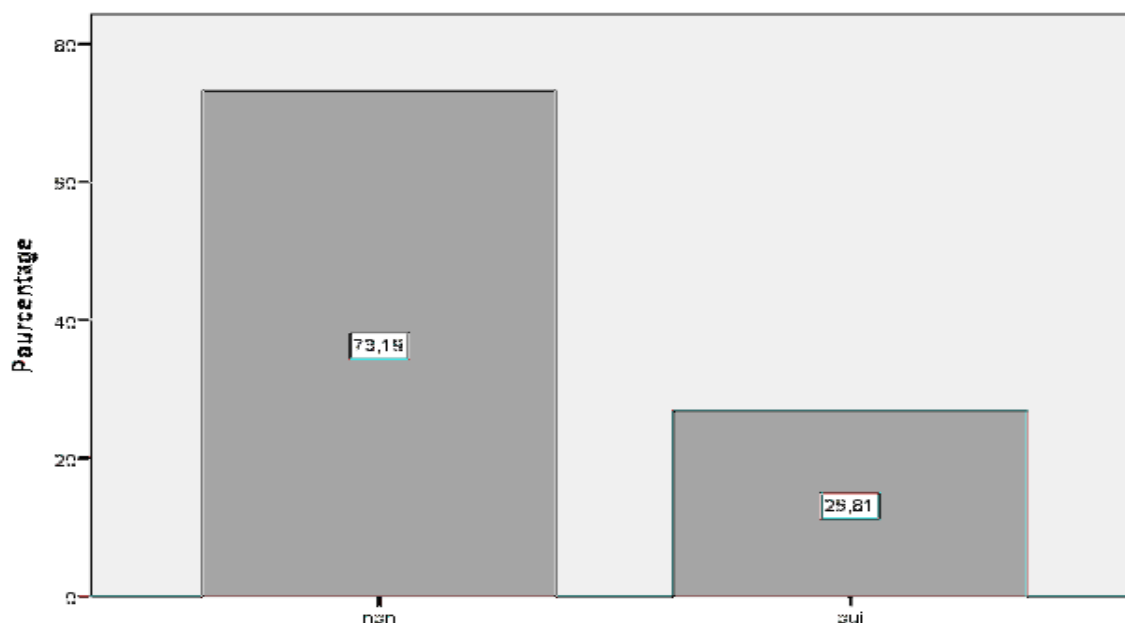


Figure III.40 : Le rendement en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

Moins de la moitié des sujets répondants (**26,81%**) atteste que les **freins de leur évolution professionnelle** tiennent au **rendement** contre la majorité estimée à (**73,19%**)

Tableau III.61 : La crainte d'évolution en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

D'après-vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées à une crainte d'évolution ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	04,22%
Non	227	95,78%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS.

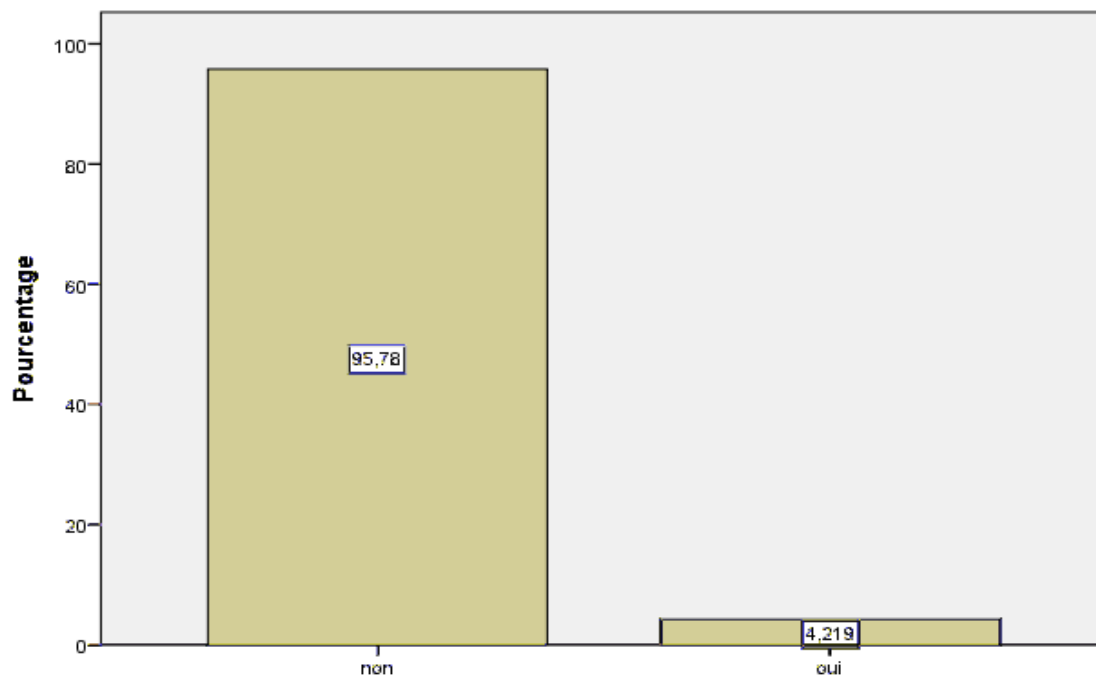


Figure III.41: La crainte d'évolution en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

Un pourcentage infime des sujets répondants (**4,22%**) témoigne que les barrières de l'évolution professionnelle tiennent à une **crainte d'évolution** contre la majorité estimée à (**95,78%**).

Tableau III. 62: L'appréciation hiérarchique subjective en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

D'après-vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées à une appréciation hiérarchique subjective ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	99	41,77%
Non	138	58,23%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

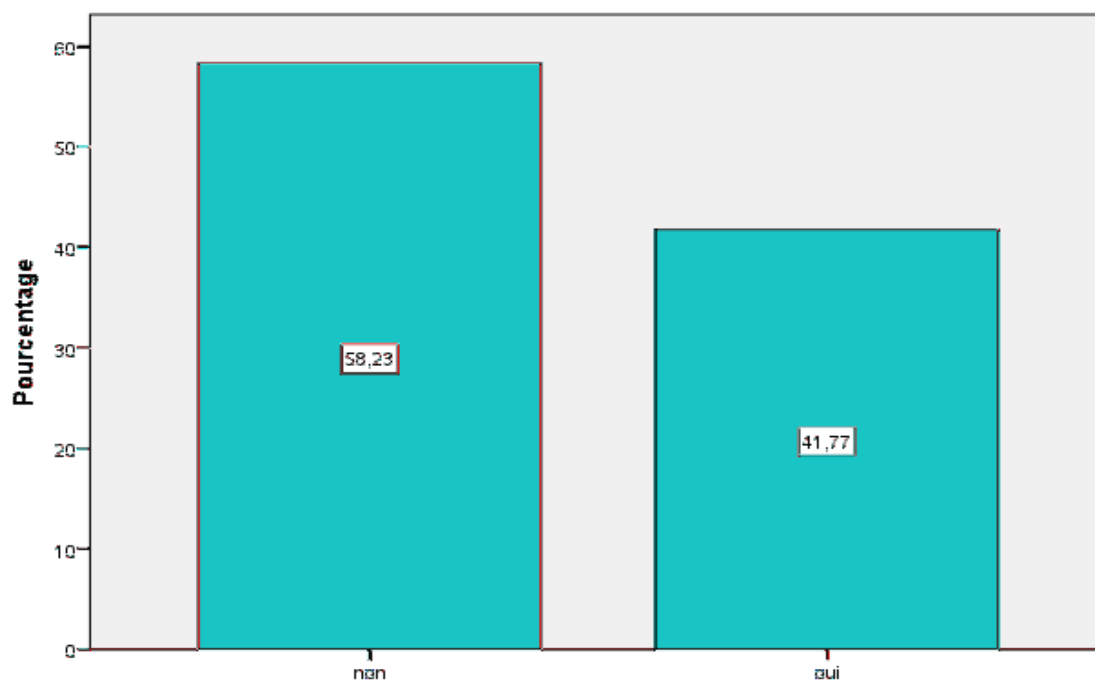


Figure III.42 : L'appréciation hiérarchique subjective en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

Moins de la moitié des sujets répondants (**41,77%**) dévoile que les **entraves de l'évolution professionnelle** tiennent à **une appréciation hiérarchique subjective** contre la majorité estimée à (**58,23%**).

Tableau III. 63: L'atteinte du sommet professionnel en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

D'après-vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées à l'atteinte du sommet de l'évolution professionnelle ?	Effectifs	pourcentage	pourcentage Valide
Oui	31	13,1	13,14%
Non	205	86,5	86,86%
Sans réponses	1	0,4	
Total répondants	237	100,0	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

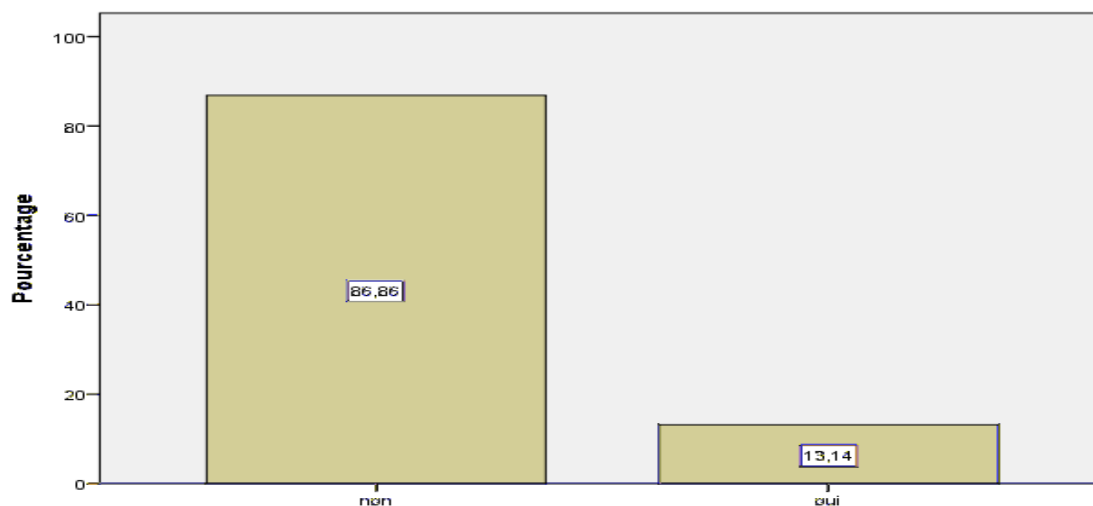


Figure III.43 : L'atteinte du sommet professionnel en tant que barrière de l'évolution professionnelle.

13,14% des sujets répondants certifient que l'atteinte du plafonnement professionnel entrave l'évolution professionnelle contre **86,86%**.

Les résultats de la question n°17, dont l'objet est de **spécifier les barrières de l'évolution professionnelle**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.64 : Hiérarchisation des entraves de l'évolution professionnelle.

Les entraves de l'évolution professionnelle	Pourcentage
L'appréciation hiérarchique subjective	41,80 %
Le rendement des salariés	26,80 %
Les moyens financiers dont dispose l'entreprise	25,00 %
L'atteinte du sommet professionnel	13,10 %
La crainte de l'évolution	04,20 %

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau récapitulatif ci-dessus professe que :

- **L'appréciation hiérarchique subjective** est l'entrave principale de l'évolution professionnelle des cadres enquêtés avec un pourcentage de **41,80%** (premier rang).
- **Le rendement des salariés** : **26,80%** (au deuxième rang).

- Les moyens financiers dont dispose l'Entreprise : 25%(au troisième rang).
- L'atteinte du sommet professionnel : 13,10%(au quatrième rang).
- La crainte d'une perspective d'évolution avec un pourcentage beaucoup moindre 04,20% (au cinquième rang).

Tableau III.65 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction des compétences des cadres.

D'après - vous l'atteinte du sommet professionnel est liée aux compétences ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	112	47,26%
Non	125	52,74%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

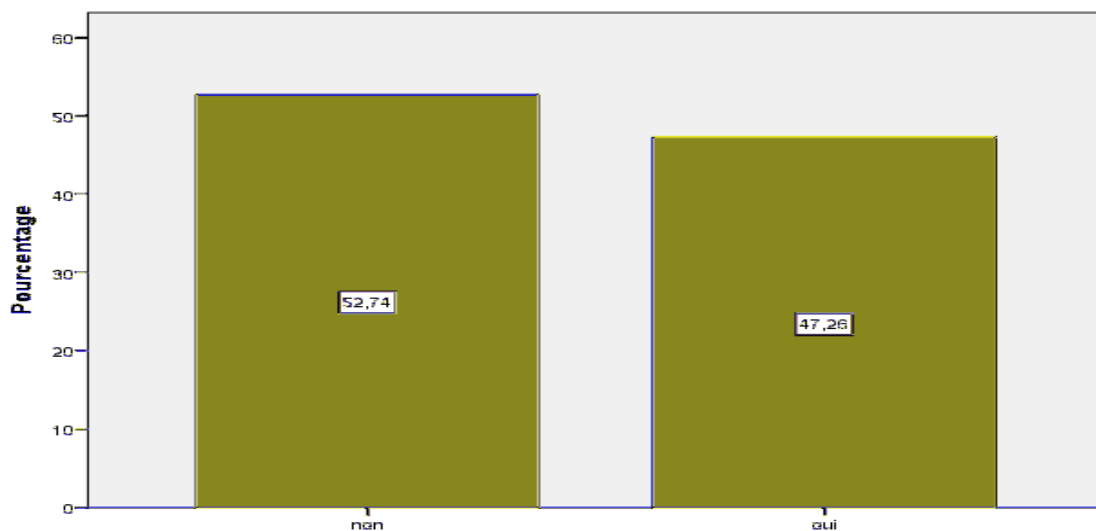


Figure III.44 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction des compétences des cadres.

Moins de la moitié des sujets répondants (47,26%) atteste que l'atteinte du sommet professionnel tient aux compétences contre (52,74%).

Tableau III. 66 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction du rendement des cadres.

D'après – vous l'atteinte du sommet professionnel est liée au rendement ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	52	21,94%
Non	185	78,06%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

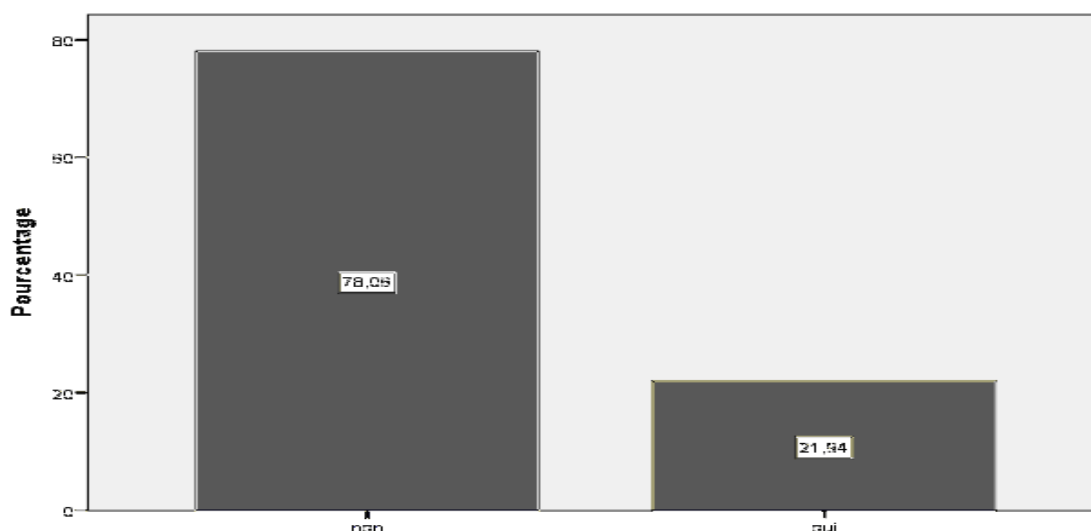


Figure III. 45 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction du rendement des cadres.

21,94%des cadres enquêtés professent que l'atteinte du sommet professionnel tient au rendement, et ce, contre 78,06%.

Tableau III.67 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction de la faible ambition des cadres.

D'après - vous l'atteinte du sommet professionnel est liée à une faible ambition?	Effectifs	Pourcentage
Oui	34	14,35%
Non	203	85,65%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

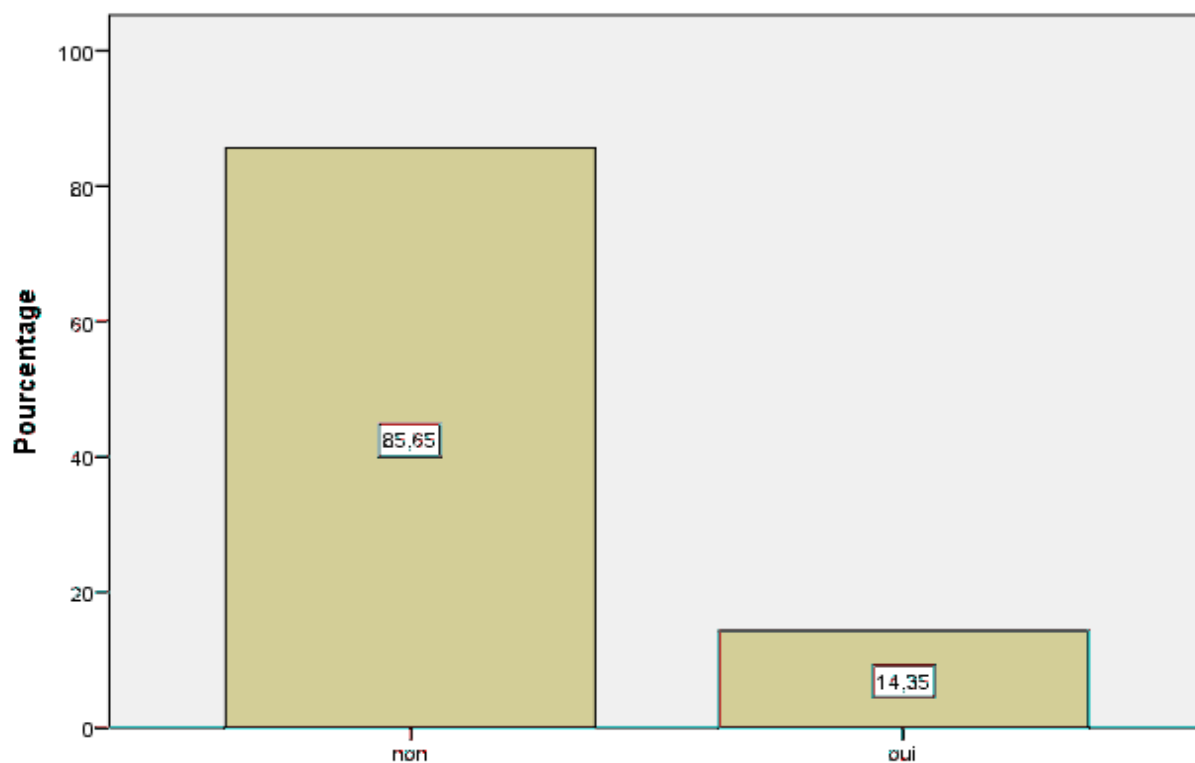


Figure III.46 : L'atteinte du sommet professionnel en fonction de la faible ambition des cadres.

Un faible pourcentage des cadres enquêtés (**14,35%**) confesse que l'atteinte du sommet professionnel tient à une faible ambition des cadres contre la majorité représentée par (**85,65%**).

Tableau III.68 : La discrimination en tant que déterminant du sommet professionnel des cadres.

D'après - vous l'atteinte du sommet professionnel est liée à une discrimination ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	32	13,5%
Non	205	86,5%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

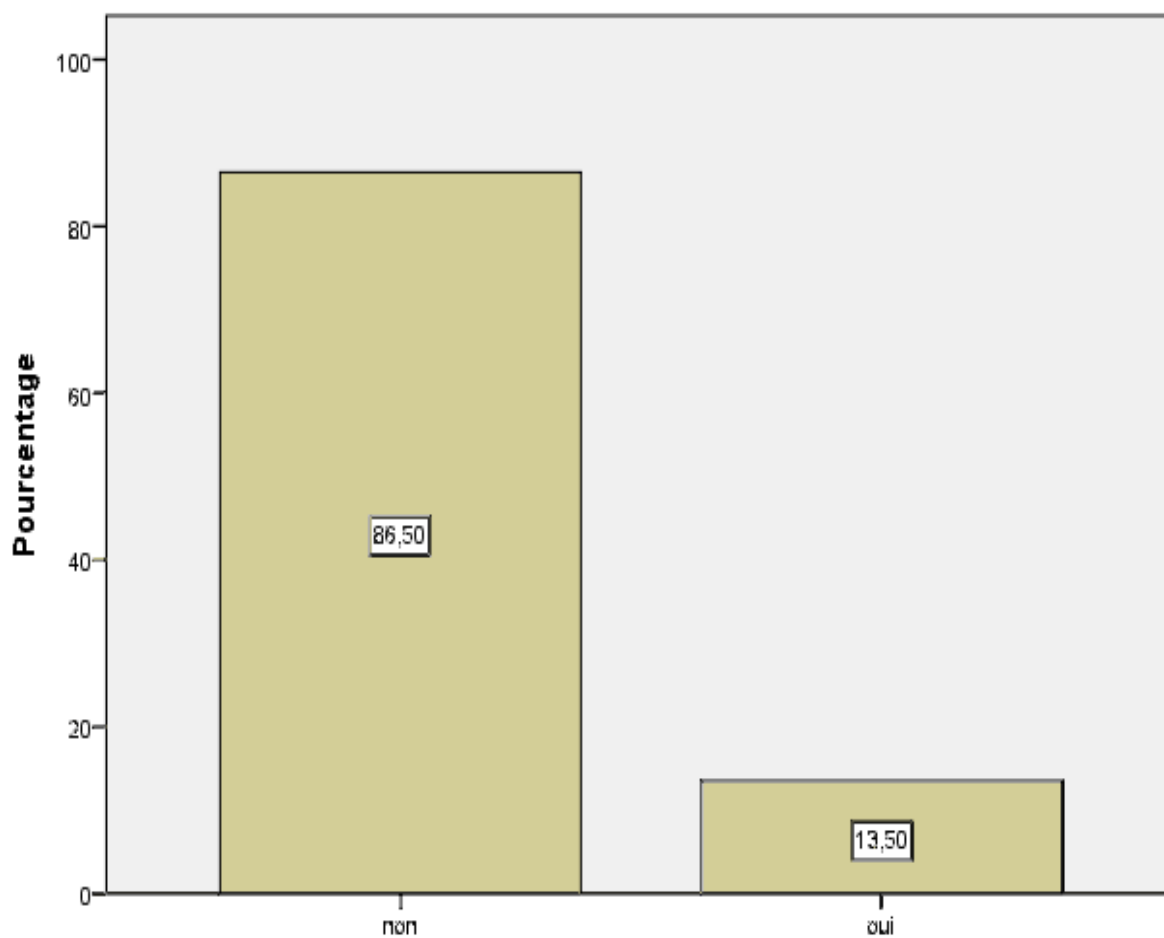


Figure III.47 : La discrimination en tant que déterminant du sommet professionnel des cadres.

Un faible pourcentage de cadres (**13,50%**) atteste que l'atteinte du sommet professionnel tient à une **discrimination** contre (**86,50%**).

Tableau III.69 : L'âge en tant que déterminant du sommet professionnel.

D'après - vous l'atteinte du sommet professionnel est liée à l'âge ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	29	11,81%
Non	208	88,19%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

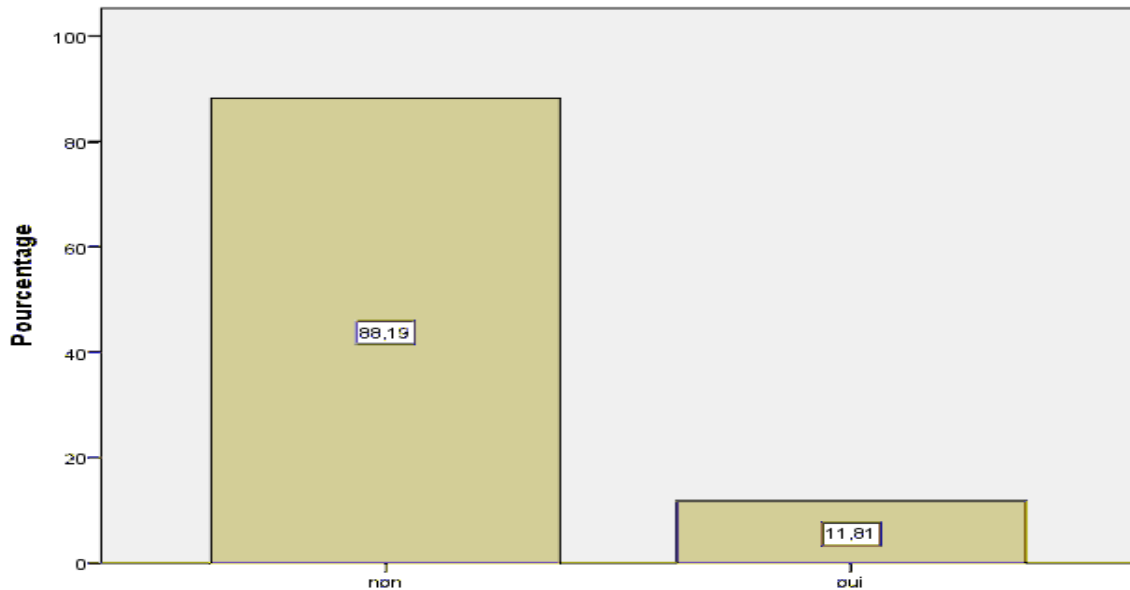


Figure III.48 : L'âge en tant que déterminant du sommet professionnel.

Un pourcentage très faible des cadres enquêtés (**11,81%**) lie l'atteinte du sommet professionnel à l'âge contre la majorité (**88,19%**).

Les résultats soulevés de la question n ° 18, relevant des **critères engendrant l'atteinte du sommet professionnel**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.70 : Hiérarchisation des déterminants du sommet professionnel.

Les critères générant l'atteinte du sommet professionnel	Pourcentage
Les compétences	47,26%
Le rendement	21,94%
La faible ambition des cadres	14,35%
La discrimination	13,50%
L'âge	11,81%

Source : élaboré par nous-mêmes

Les critères engendrant l'atteinte du sommet professionnel sont classés comme suit :

- En première position **les compétences 47,26%**.
- En deuxième position **le rendement 21,94%**.
- En troisième position **une faible ambition 14,35%**.
- En quatrième position **la discrimination 13,50%**;
- En cinquième position **l'âge 11,81%**.

Tableau III.71: Sentiment d'injustice en tant que conséquence de la stagnation dans le poste actuel.

Stagner dans votre poste actuel vous procure un sentiment d'injustice ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	138	58,23%
Non	99	41,77%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

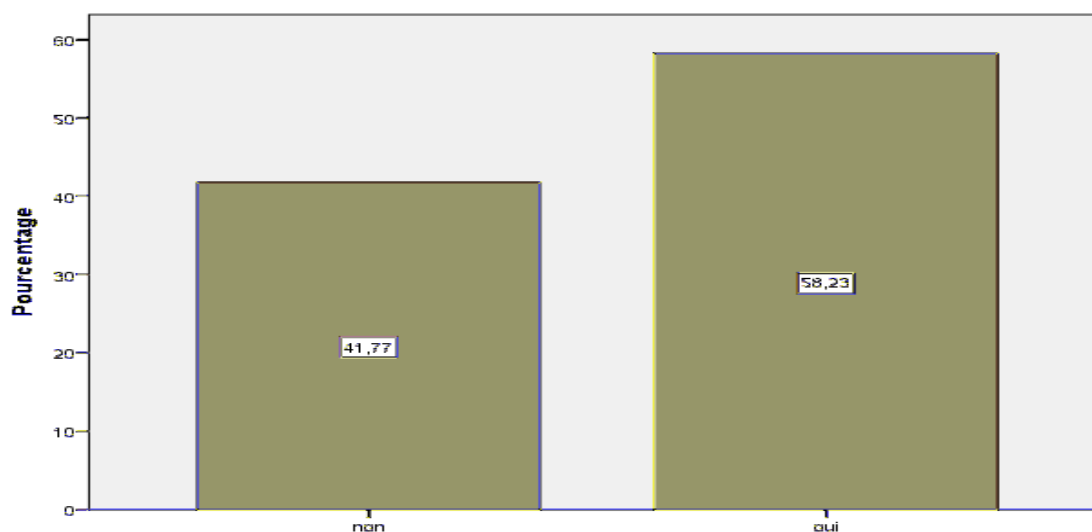


Figure III.49 : Sentiment d'injustice en tant que conséquence de la stagnation dans le poste actuel.

Un peu plus de la moitié des cadres enquêtés (**58,23%**) atteste qu'une **stagnation dans le poste actuel** engendre un **sentiment d'injustice** contre (**41,77%**).

Tableau III.72: Sentiment d'indifférence en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Stagner dans votre poste actuel vous procure un sentiment d'indifférence ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	39	16,46%
Non	198	83,54%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

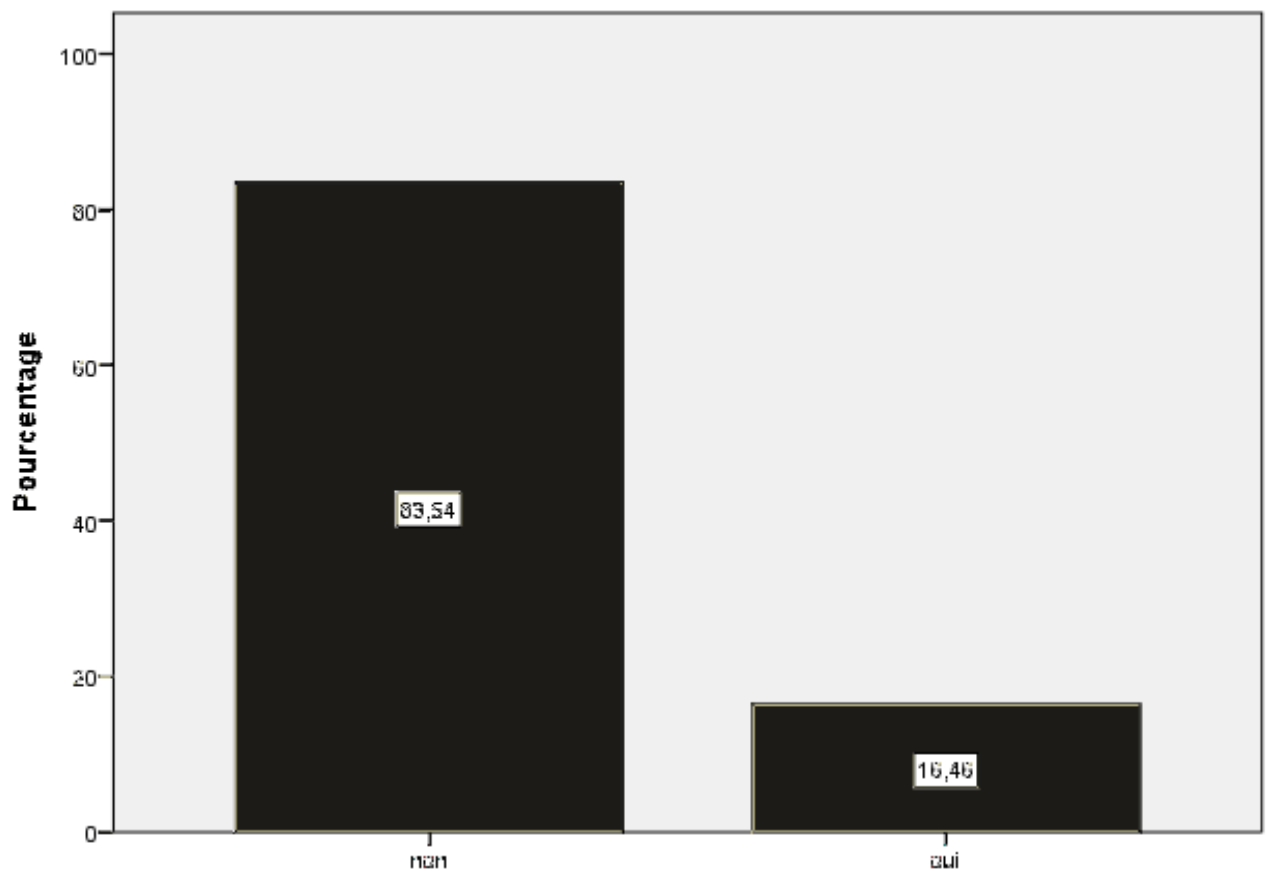


Figure III. 50 : Sentiment d'indifférence en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

16,46% des sujets répondants certifient que la **stagnation dans le poste actuel** génère un **sentiment d'indifférence** contre la majorité représentée par **83,54%**.

Tableau III.73 : Le sentiment de frustration en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Stagner dans votre poste actuel vous procure un sentiment de frustration ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	32	13,5%
Non	205	86,5%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

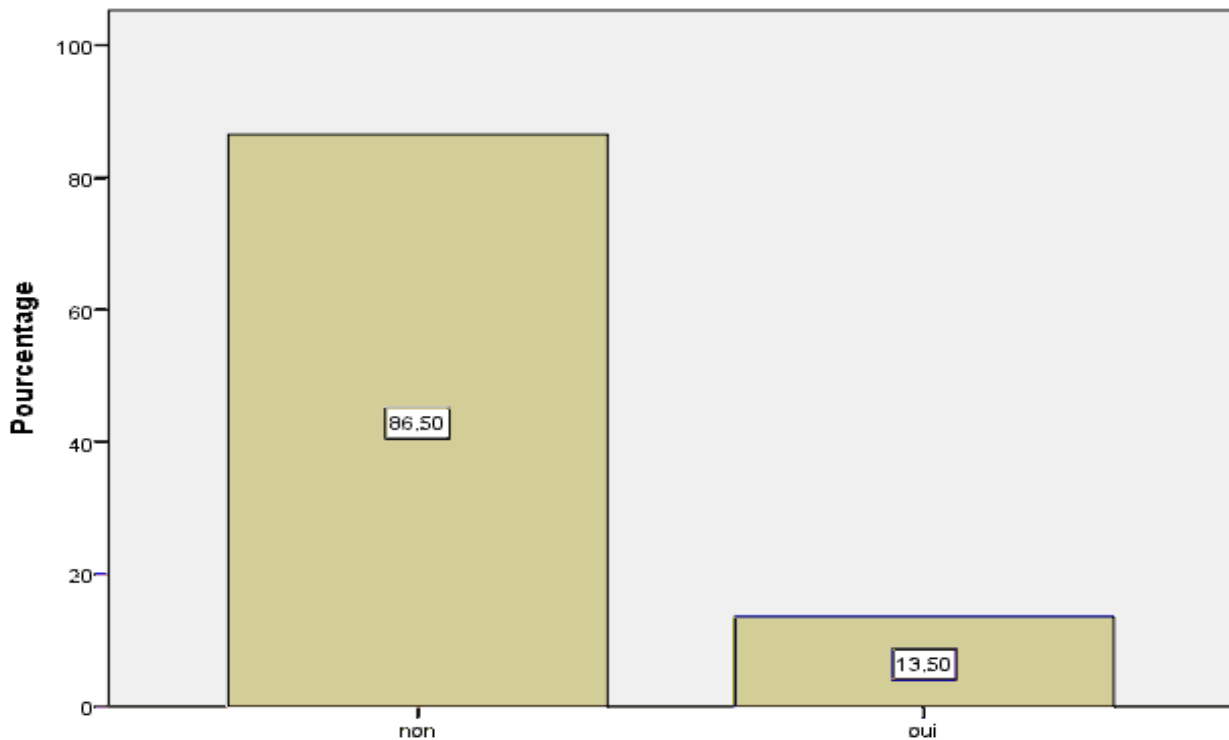


Figure III.51 : Le sentiment de frustration en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Un pourcentage faible des sujets répondants (**13,50%**) certifie que la stagnation dans le poste actuel engendre un **sentiment de frustration** contre une majorité représentée par (**86,50%**).

Tableau III.74 : Sentiment d'insatisfaction en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Stagner dans votre poste actuel vous procure un sentiment d'insatisfaction au travail ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	71	29,96%
Non	166	70,04%
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

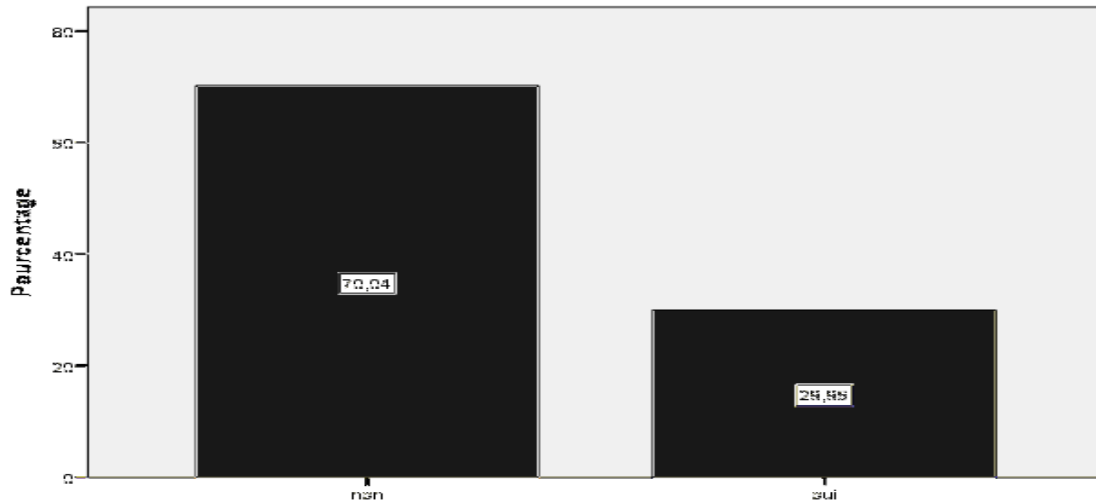


Figure III.52 : Sentiment d’insatisfaction en tant que conséquence de la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Moins de la moitié des cadres enquêtés (**29,96%**) atteste que la stagnation dans le poste actuel engendre un sentiment **d’insatisfaction au travail** contre la majorité représentée par (**70,04%**).

Les résultats soulevés de la question n°19, dont l’objet est de cerner **les ressentis tenant à la stagnation des cadres dans le poste de travail**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III.75 : Hiérarchisation des ressentis tenant à la stagnation des cadres dans le poste actuel.

Les ressentis tenant à la stagnation des cadres dans le poste actuel	pourcentage
Injustice	58,23%
Insatisfaction	29,96%
Indifférence	16,50%
Frustration	13,50%

Source : élaboré par nous-mêmes

Les ressentis des cadres ayant stagné dans le poste de travail actuel sont hiérarchisés comme suit :

- L'injustice : **58,23%** (au 1^{er} rang).
- L'insatisfaction : **29,96%** (au 2^{ème} rang).
- L'indifférence : **16,50%** (au 3^{ème} rang).
- La frustration : **13,50%** (au 4^{ème} rang).

Ceci laisse apparaître que **l'injustice et l'insatisfaction** sont les **retombées** les plus pesantes sur **la psychologie** des cadres enquêtés ; ce qui témoigne l'importance des perspectives d'évolution dans leurs vies professionnelles.

Le tableau récapitulatif de la question n°4, relevant **des attentes des cadres**, conforte cette analyse. Les chiffres communiqués professent que des perspectives d'évolution professionnelle tiennent la deuxième position avec un pourcentage de **46,41%**.

Tableau III.76 : Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur le rendement des cadres.

Votre insatisfaction au travail se répercute sur votre rendement ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	106	44,73%
Non	131	55,27 %
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

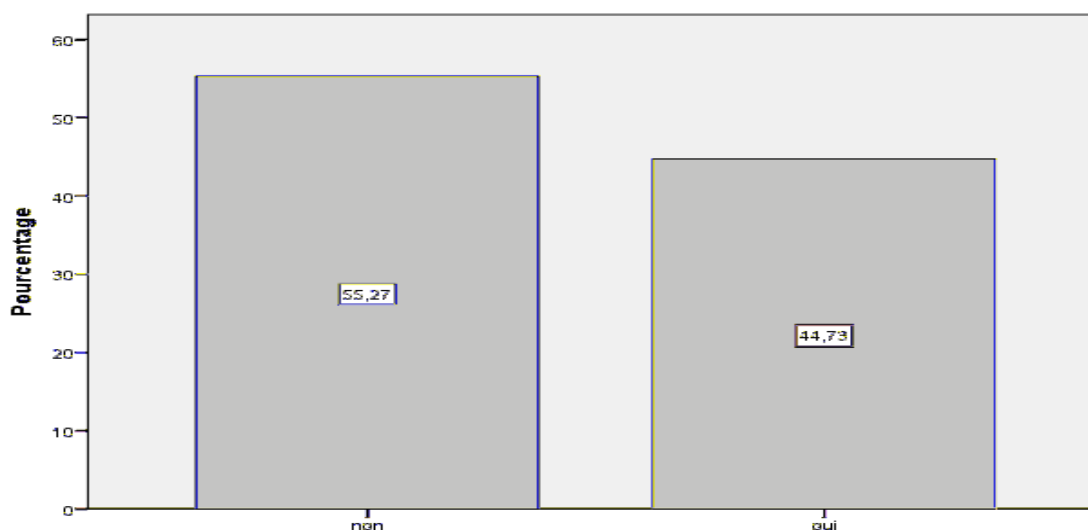


Figure III.53: Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur le rendement des cadres

Moins de la moitié des sujets répondants (**44,73%**) atteste que l'insatisfaction au travail se répercute sur le rendement contre (**55,27%**).

Tableau III.77 : Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur la motivation des cadres.

Votre insatisfaction au travail se répercute sur la motivation au travail ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	157	66,24%
Non	80	33,76 %
Total répondants	237	100,0

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

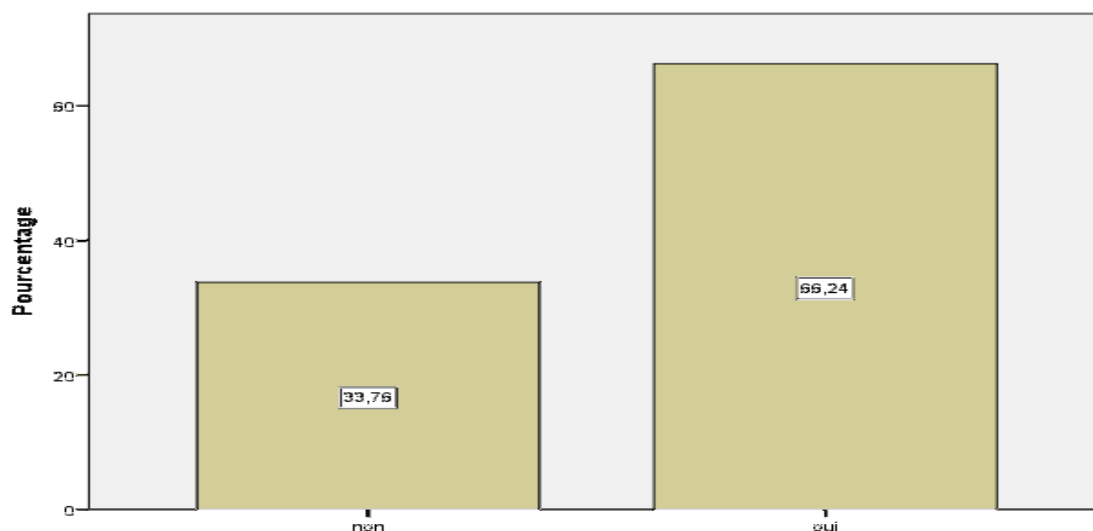


Figure III.54 : Les répercussions de l'insatisfaction au travail sur la motivation des cadres.

La plupart des sujets répondants (**66,24%**) dévoile que **l'insatisfaction au travail** se répercute sur **la motivation au travail** contre (**33,76%**).

Les résultats soulevés de la question n°20, portant sur les **répercussions de l'insatisfaction au travail sur les cadres**, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau III. 78 : Les retombées de l'insatisfaction au travail sur les cadres.

Les retombées de l'insatisfaction au travail sur les cadres	Pourcentage
La motivation	66,24%
Le rendement	44,73%

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau récapitulatif précédent dévoile que **l'insatisfaction des cadres** se répercute :

- En premier lieu, sur la **motivation au travail (66,24%)**.
- En deuxième lieu sur **le rendement (44,73%)**.

Conclusion :

Cette section avait pour objet de :

Présenter la méthodologie de travail de notre étude.

Soulever les statistiques enregistrées par le biais du dépouillement des questionnaires renseignés par les cadres moyens de la boîte Sonatrach .Les statistiques relevant de l'évolution professionnelle feront l'objet d'une analyse dans le cadre de la section suivante.

Section 3 L'évolution professionnelle horizontale : analyse des données.

Introduction :

L'objet de cette section est d'**analyser les résultats** soulevés lors du **tri à plat**²⁵² du questionnaire, et ce, de la question n° 4 à la question n° 20.

La question n°4 professe que les **attentes**²⁵³ **des cadres** de l'Entreprise en matière **d'évolution professionnelle** sont représentées par un pourcentage de **46,41%**. Elles sont classées en deuxième position après des **revendications salariales**.

Les attentes en matière de **reconnaissance et d'autonomie dans le travail** sont classées respectivement en 3ème et en 4ème position.

L'aspiration à une **évolution professionnelle** est un atout non négligeable pour les cadres d'une boîte de grande taille. Une organisation dotée de plusieurs niveaux hiérarchiques favorise une évolution professionnelle fructueuse surtout que les cadres sont censés les plus aptes à faire face aux contraintes de la conjoncture.

La question n° 5 porte sur les **opportunités de l'évolution professionnelle**. Les statistiques soulevées²⁵⁴ communiquent que **51,9%** des cadres enquêtés ont bénéficié d'évolution professionnelle.

1- Croisement entre l'évolution professionnelle et les facteurs sociodémographiques.

Pour approfondir plus les résultats enregistrés, nous allons élaborer un tableau croisé entre **l'évolution professionnelle** et les **variables sociodémographiques**²⁵⁵ des sujets répondants.

²⁵²Le **tri à plat** a fait l'objet de la **section précédente** dans le cadre du **dépouillement des questionnaires administrés**.

²⁵³Se référer au tableau **III.22**.

²⁵⁴Se référer au tableau **III.23**.

²⁵⁵La variable **diplôme** est exclue du calcul du moment que le profil de notre échantillon porte sur des diplômés universitaires. Les variables retenues sont : **l'âge, le genre, l'expérience professionnelle dans le poste actuel et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise**.

1- 1 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge :

Le tableau ci-dessous fait l'objet d'un croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge des sujets répondants :

Tableau III.79 : Croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge.

Tranches d'âge	Avez- vous déjà bénéficié d'une évolution professionnelle ?	
	Oui	Non
Entre 20 et 25 ans	3	8
Entre 25 et 30 ans	8	23
Entre 30 et 35 ans	32	28
Entre 35 et 40 ans	31	24
Entre 40 et 45 ans	27	20
Entre 45 et 50 ans	7	6
Entre 50 et 55 ans	4	0
+ de 55 ans	2	0
Total	114	109
Total répondants	223	

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

Le tableau ci-dessus communique les informations suivantes :

Nous avons au total **114** cadres qui ont pu bénéficier d'évolution professionnelle (**51,12%** des répondants) contre **109** (**48,88%**des répondants).

- **3** cadres âgés entre **20 et 25 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**1,34%** des répondants) contre **8** (**3,58%**des répondants).
- **8** cadres âgés entre **25 et 30 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**3,58%**des répondants) contre **23** (**10,31%**des répondants).
- **32** cadres âgés entre **30 et 35 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**14,34%** des répondants) contre **28** (**12,55%**des répondants).
- **31** cadres âgés entre **35 et 40 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**13,90%** des répondants) contre **24** (**10,76%**des répondants).
- **27** cadres âgés entre **40 et 45 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**12,10%**des répondants) contre **20**(**8,96%** des répondants).
- **7** cadres âgés entre **45 et 50 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**3,13%**des répondants) contre **6** (**2,69%** des répondants).
- **4** cadres âgés entre **50 et 55 ans** ont bénéficié d'une évolution professionnelle (**1,79%**des répondants).

- **2 cadres ayant plus de 55 ans ont bénéficié d'une évolution professionnelle (0,89% des répondants).**

Ces chiffres professent que les cadres, ayant bénéficié le plus d'évolution professionnelle, touchent les tranches d'âge allant de **30 à 35 ans**, de **35 à 40 ans**, avec un degré moindre pour la tranche allant de **40 à 45 ans**.

Ce sont donc les cadres les **plus jeunes** qui ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle. Le plus grand pourcentage est situé dans la tranche allant **30 à 35 ans soit : 14,34% des répondants.**

Nous communiquons à ce titre que les **opportunités d'évolution professionnelle** sont moindres à la fois pour les cadres **très jeunes** et pour les cadres **âgés** :

- **De 20 à 25 ans 3 cadres soit : 1,34 %**des répondants.
- **De 25 à 30 ans 8 cadres soit : 3,58%**des répondants.
- **De 45 à 50 ans 7 cadres soit : 3,13%**des répondants.
- **De 50 à 55 ans 4 cadres soit : 1,79%** des répondants.
- **Plus de 55 ans 2 cadres soit : 0,89%** des répondants.

1 - 2 Croisement entre l'évolution professionnelle des cadres et le genre.

Le tableau ci-dessous relie **l'évolution professionnelle** au **genre des sujets répondants**.

Tableau III.80 : Croisement entre l'évolution professionnelle des cadres et le genre.

Genre	Avez- vous déjà bénéficié d'une évolution professionnelle ?		
	Oui	Non	Total
Hommes	84	75	159
Femmes	37	36	73
Total répondants	121	111	232

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

La lecture du tableau ci -dessus communique les informations suivantes :

- **84 cadres masculins (36,20% des répondants)** ont bénéficié d'évolution professionnelle.
 - **37 cadres féminins (15, 94% des répondants)** ont bénéficié d'évolution professionnelle.
- Les chiffres enregistrés divulguent un **intervalle de 20, 26%** entre **l'évolution professionnelle masculine** et **l'évolution professionnelle féminine**.

La probabilité de **discrimination de genre** est à écarter du moment que la **structure des sujets répondants** en fonction du **genre**²⁵⁶ communique :

68,5% d'hommes.

31,5% de femmes.

1- 3 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel.

Le tableau ci-dessous fait l'objet d'un croisement entre **l'évolution professionnelle** et **l'expérience professionnelle dans le poste actuel**.

Tableau III.81 : Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel.

L'expérience professionnelle dans le poste actuel	Avez- vous déjà bénéficié d'une évolution professionnelle ?	
	Oui	Non
- 5 ans	31	42
5 à 15 ans	78	57
15 à 25 ans	12	12
Total	121	111
Total répondants	232	

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

Le tableau ci – dessus reliant **l'évolution professionnelle des cadres** avec **l'expérience professionnelle dans le poste actuel** professe les informations suivantes :

²⁵⁶Se référer au tableau **III.2** portant sur la **structure des sujets répondants** en fonction des **variables sociodémographiques**.

- **31 cadres (13,36% des répondants)** ayant **moins de 5 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel ont bénéficié d'évolution professionnelle contre **42 (18,10% des répondants)**.
- **78 cadres (33,62% des répondants)**, ayant entre **5 à 15 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel, ont bénéficié d'évolution professionnelle contre **57 (24,56% des répondants)**.
- **12 cadres (5,17% des répondants)** ayant entre **15 à 25 ans** d'expérience professionnelle dans le poste actuel ont bénéficié d'évolution professionnelle contre **12**.

La fourchette de temps dans laquelle les cadres ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle correspond à la tranche allant de **5 à 15 ans d'expérience professionnelle dans le poste actuel** : soit **78 cadres (33,62% des répondants)**.

1-4 Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

Le tableau ci-dessous associe **l'évolution professionnelle** à **l'expérience professionnelle** dans l'Entreprise.

Tableau III.82 : Croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

Expérience professionnelle dans l'Entreprise	Avez- vous déjà bénéficié d'évolution professionnelle?		
	Oui	Non	Total
- 5 ans	17	38	55
5 à 15 ans	75	59	134
15 à 25 ans	18	14	32
+ 25 ans	0	11	11
Total répondants	110	122	232

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

Le tableau ci-dessus énonce les informations suivantes :

- **17 cadres** ayant **moins de 5 ans d'expérience professionnelle dans l'Entreprise** ont bénéficié d'évolution professionnelle (**7,32% des répondants**) contre **38 (16,37% des répondants)**.

- **75 cadres (32,32%** des répondants) ayant une expérience professionnelle de **5 à 15 ans** dans l'Entreprise ont bénéficié d'évolution professionnelle) contre **59 (25,43%** des répondants).
- **18 cadres** ayant une expérience professionnelle de **15 à 25 ans** dans l'Entreprise ont bénéficié d'évolution professionnelle (**7,75%** des répondants), et ce, contre **14 (6,03%** des répondants).
- Aucun cadre ayant une expérience professionnelle de + **25 ans** dans l'Entreprise n'a bénéficié d'évolution professionnelle.

Nous remarquons que les cadres ayant une expérience professionnelle de **5 à 15 ans** dans l'Entreprise ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle : soit **75 cadres (32,32%** des répondants).

Les opportunités d'évolution diminuent à partir des fourchettes allant de **15 à 25 ans** d'expérience dans l'Entreprise soit **18 cadres (7,75%** des répondants).

Elles sont nulles pour les cadres ayant **plus de 25 ans** d'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

Les cadres appartenant à la fourchette allant de **5 à 15 ans d'expérience professionnelle** et dans le **poste actuel** et **dans l'Entreprise** ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle à savoir :

- **75 cadres** ayant une expérience professionnelle de **5 à 15 ans** dans l'Entreprise.
- **78 cadres** ayant une expérience professionnelle de **5 à 15 ans** dans le poste actuel.

Tableau III.83 : Principaux enseignements tirés du croisement entre l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques.

Ce tableau communique les **statistiques** portant sur le **plus grand pourcentage des cadres ayant bénéficié d'évolution professionnelle** en fonction de **l'âge, de l'expérience professionnelle dans l'Entreprise et dans le poste actuel**. Il renseigne également la **répartition des cadres** qui ont bénéficié d'évolution professionnelle en fonction du **genre**.

Variables sociodémographiques	l'évolution professionnelle	
Age	14,34%	
Genre	Masculin	Féminin
	36,20%	15,94%
Expérience professionnelle dans le poste actuel	33,62%	
Expérience professionnelle dans l'Entreprise	32,32%	

Source : élaboré par nous –mêmes

La lecture du tableau précédent professe que :

- **14,34%** des cadres ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle. Ils appartiennent à la tranche d'âge allant de **30 à 35 ans**.²⁵⁷
- **36,20%** de **cadres masculins**²⁵⁸ ont bénéficié d'évolution professionnelle.
- **15,94%** de **cadres féminins**²⁵⁹ ont bénéficié d'évolution professionnelle.
- **33,62%** des cadres ayant une expérience professionnelle allant de **5 à 15 ans** dans **le poste actuel**²⁶⁰ ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle.
- **32,32%** des cadres ayant une expérience professionnelle allant de **5 à 15 ans** dans **l'Entreprise**²⁶¹ ont bénéficié le plus d'évolution professionnelle.

L'objet de la question n°6 porte sur les **déterminants de l'évolution professionnelle**. Leur classement dans un tableau récapitulatif ²⁶² laisse apparaître que **l'expérience professionnelle** prime sur le **rendement**, sur le **mérite** et sur **l'âge**.

Le pourcentage enregistré au niveau de l'expérience professionnelle (**38,82%**) est proche de celui des cadres ayant bénéficié le plus d'évolution professionnelle en fonction de l'expérience professionnelle soit :

- **33,62%** se rapportant à l'expérience professionnelle dans le poste actuel.
- **32,32%** se rapportant à l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

Ceci nous amène à dire que les **38,82%** des répondants, soulignant l'importance de l'expérience professionnelle en matière d'évolution professionnelle, touchent majoritairement la fourchette allant de **5 à 15 ans d'expérience professionnelle** et dans le **poste actuel** et dans **l'Entreprise**.

La question n°7 s'intéresse aux **avantages de l'évolution professionnelle**. Les résultats enregistrés ²⁶³ révèlent que les cadres conçoivent les perspectives de l'évolution professionnelle en tant que source **d'augmentation salariale** essentiellement et de

²⁵⁷ Se référer au tableau **III.79**.

²⁵⁸ Se référer au tableau **III.80**.

²⁵⁹ Se référer au tableau **III.80**.

²⁶⁰ Se référer au tableau **III.81**.

²⁶¹ Se référer au tableau **III.82**.

²⁶² Se référer au tableau **III.28**.

²⁶³ Se référer au tableau **III.33**.

développement de compétences au deuxième plan et avec un degré moindre en termes de **motivation** et de **reconnaissance**.

Ceci laisse entendre implicitement que les **cadres ciblés** aspirent à une forme d'évolution professionnelle **verticale** spécifiée par des attributions **salariales et de prestige** au sein de l'organisation.

Les résultats de la question n° 9 portant sur **la négociabilité de l'évolution professionnelle** laissent apparaître qu'un grand pourcentage²⁶⁴ des cadres enquêtés n'a pas négocié son évolution professionnelle.

2- Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques :

Pour analyser ces résultats, nous allons concevoir un croisement entre **la négociation de l'évolution professionnelle** et les **variables sociodémographiques**.

2-1 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'âge :

Le tableau ci-dessous fait l'objet d'un **croisement** entre **la négociation de l'évolution professionnelle** et **l'âge**.

Tableau III.84 : Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'âge.

Tranches d'âges	Avez- vous négocié votre évolution professionnelle?	
	OUI	NON
Entre 20 et 25 ans	1	10
Entre 25 et 30 ans	3	28
Entre 30 et 35 ans	8	52
Entre 35 et 40 ans	16	39
Entre 40 et 45 ans	17	30
Entre 45 et 50 ans	3	10
Entre 50 et 55 ans	0	4
+ 55 ans	1	1
Total	49	174
Total répondants	223	

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

La lecture du tableau ci-dessus communique les informations suivantes :

- **1** cadre âgé entre **20 et 25 ans** a négocié son évolution professionnelle (représentant **0,44%des répondants**) contre **10 (4,48% des répondants)**.

²⁶⁴**21,10 %**des cadres seulement ont **négocié** leur évolution professionnelle.

- **3 cadres (1, 34% des répondants), âgés entre 25 et 30 ans ont négocié leur évolution professionnelle contre 28(12,55% des répondants).**
- **8 cadres âgés entre 30 et 35 ans ont négocié leur évolution professionnelle (3,58% des répondants) contre 52(23,31% des répondants).**
- **16 cadres âgés entre 35 et 40 ans ont négocié leur évolution professionnelle (7,17% des répondants), et ce, contre 39(17,48% des répondants).**
- **17 cadres âgés entre 40 et 45 ans ont négocié leur évolution professionnelle (7,62% des répondants) , et ce, contre 30 cadres (13,45% des répondants).**
- **3 cadres âgés entre 45 et 50 ans ont négocié leur évolution professionnelle (1,34% des répondants) contre 10(4,48% des répondants).**
- **1 cadre ayant + de 55 ans a négocié son évolution professionnelle (0,42% des répondants) contre 1.**

Nous constatons que les cadres ayant **négocié** le plus leur **évolution professionnelle** sont âgés entre **40 et 45 ans (7,62% des répondants)** avec un degré moindre pour les cadres âgés entre **35 et 40 ans (7,17% des répondants)**.

A partir de la fourchette d'âge allant de **45 à 50 ans**, les **perspectives de négociations s'amointrissent**.

Les chiffres enregistrés ci-dessus communiquent que les **faibles opportunités de négociation d'évolution professionnelle** des cadres correspondent aux tranches d'âge suivantes :

- **Entre 20 et 25 ans, 25 et 30 ans et 30 et 35 ans ; un profil de cadres en début de carrière professionnelle.**
- **Entre 45 et 50 ans et les cadres ayant plus de 55 ans ; un profil de cadres âgés.**

Ceci laisse apparaître que les cadres appartenant à ces tranches d'âge n'arrivent pas à s'imposer. Cette difficulté porte sur les cadres jeunes en **début de carrière** professionnelle et sur ceux qui sont en **fin de carrière**.

Les chiffres du tableau, **associant la négociation de l'évolution professionnelle à l'âge**, confirment le pourcentage faible des cadres (**21,10%**) ayant négocié²⁶⁵ leur évolution professionnelle.

2-2 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et le genre.

Le tableau suivant fait l'objet d'un croisement entre **la négociation de l'évolution professionnelle** et le **genre**.

Tableau III.85 : Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et le genre.

Genre	Avez- vous négocié votre évolution professionnelle?	
	Oui	Non
Hommes	35	124
Femmes	15	58
Total	50	182
Total répondants	232	

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

Le tableau ci –dessus communique les informations suivantes :

- **35** cadres masculins (**15, 08%** des répondants) ont **négocié leur évolution professionnelle** contre **124(53,44%** des répondants).
- **15** cadres féminins (**6,46%** des répondants) ont **négocié leur évolution professionnelle** contre **58 (25 %** des répondants).

Malgré la prépondérance de la **négociation d'évolution professionnelle masculine**, un **intervalle de 8,62%** entre la **négociation masculine** et la **négociation féminine** n'est pas vraiment **révélateur**. Rappelons que cet écart tient à une **disproportion** dans la **structure des cadres par genre**.

2-3 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel.

²⁶⁵Se référer au tableau **III. 37**.

Le tableau ci-dessous communique un **croisement** entre la **négociation de l'évolution professionnelle** et **l'expérience professionnelle dans le poste actuel**

Tableau III.86 : Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans le poste actuel.

L'expérience professionnelle dans le poste actuel	Avez-vous négocié votre évolution professionnelle?	
-5 ans	8	65
5 à 15 ans	31	104
15 à 25 ans	10	14
Total	49	183
Total répondants	232	

Source : élaboré sur la base des outputs SPSS

La lecture du tableau précédent professe que :

8 cadres (3,44% des répondants) ayant moins de 5ans d'expérience professionnelle dans le poste actuel ont négocié leur évolution professionnelle contre **65 cadres (28,01% des répondants)**.

31 cadres (13,36 %des répondants) ayant une expérience professionnelle allant de5 à15 ans dans le poste actuel ont négocié leur évolution professionnelle contre **104 cadres (44,82% des répondants)**.

10 cadres (4,31% des répondants) ayant une expérience professionnelle allant de 15 à 25 ans dans le poste actuel, et ce, contre 14 (6,03% des répondants).

Ces chiffres professent que le plus grand pourcentage des cadres ayant **négocié leur évolution professionnelle** correspond toujours à la fourchette allant de **5 à 15 ans dans le poste actuel : soit 31 cadres (13, 36 % des répondants)**.

2-4 Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

Le tableau ci-dessous communique un **croisement** entre **la négociation de l'évolution professionnelle** et **l'expérience professionnelle dans l'Entreprise**.

Tableau III.87 : Croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

L'expérience professionnelle dans l'Entreprise	Avez- vous négocié votre évolution professionnelle ?	
	Oui	Non
- 5ans	7	48
5 à 15 ans	29	105
15 à 25 ans	12	20
+ 25ans	1	10
Total	49	183
Total répondants	232	

Source :élaboré sur la base des outputs SPSS

La lecture du tableau ci-dessus communique les informations suivantes :

- 7 cadres ayant moins de 5 ans **d'expérience professionnelle** dans **l'Entreprise** ont **négocié leur évolution professionnelle** (3,01%des répondants) contre **48 (20,68% des répondants)**.
- 29 cadres (12,5% des répondants) ayant **5 à 15 ans d'expérience professionnelle** dans **l'Entreprise** ont **négocié leur évolution professionnelle** contre **105(45,25%des répondants)**.
- 12 cadres (5,17% des répondants) ayant **15 à 25 ans d'expérience professionnelle** dans **l'Entreprise** ont **négocié leur évolution professionnelle** contre **20 (8,62%des répondants)**.
- 1 cadre (0,43%des répondants) ayant **plus de 25 ans** d'expérience professionnelle dans **l'Entreprise** a **négocié son évolution professionnelle** contre **10 (4,31% des répondants)**.

Ces chiffres dévoilent que le plus grand nombre des cadres ayant négocié leur évolution professionnelle correspond à la fourchette allant de **5 à 15 ans** d'expérience professionnelle soit : **29 cadres (12,5%des répondants)**,

Nous rappelons que le croisement entre **l'évolution professionnelle** et **l'expérience professionnelle dans l'Entreprise** et dans **le poste actuel** dévoile que les cadres appartenant à cette même fourchette ont bénéficié le plus **d'évolution professionnelle**.

Tableau III.88 Principaux enseignements tirés du croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques.

Variables sociodémographiques	Négociation de l'évolution professionnelle	
Age	7,62%	
Genre	Masculin	Féminin
	15,08%	6,46%
L'expérience professionnelle dans l'Entreprise	12,5%	
L'expérience professionnelle dans le poste actuel	13,36%	

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau précédent évoque les **principales statistiques** portant sur la **négociation de l'évolution professionnelle** en fonction de **l'âge, de l'expérience professionnelle dans l'Entreprise et dans le poste actuel**. Des renseignements en fonction du **genre** sont également présentés.

Les principaux enseignements tirés du tableau sont dressés comme suit :

- **7,62%** des cadres ont **négocié le plus leur évolution professionnelle** appartiennent à la tranche d'âge allant de **40 à 45 ans**²⁶⁶.
- **15,08%** des **cadres masculins**²⁶⁷ ont négocié leur évolution professionnelle.
- **6,46%** des **cadres féminins**²⁶⁸ ont négocié leur évolution professionnelle.
- **13,36%** de cadres ayant une expérience professionnelle allant de **5 à 15 ans** dans le **poste actuel**²⁶⁹ ont **négocié leur évolution professionnelle**.
- **12,5%** des cadres ayant une expérience professionnelle allant de **5 à 15 ans** dans **l'Entreprise**²⁷⁰ ont **négocié leur évolution professionnelle**.

Les chiffres enregistrés portant sur **la négociation** et les **opportunités**²⁷¹ de **l'évolution professionnelle** communiquent des **intervalles** en matière **d'âge, de genre et d'expérience professionnelle**.

²⁶⁶ Se référer au tableau **III.84**.

²⁶⁷ Se référer au tableau **III.85**.

²⁶⁸ Se référer au tableau **III.85**.

²⁶⁹ Se référer au tableau **III.86**.

²⁷⁰ Se référer au tableau **III.87**.

²⁷¹ Se référer au tableau **III.83**.

Les cadres âgés entre **30 et 35 ans** ont **bénéficié le plus d'évolution professionnelle** (**14,34%** des sujets répondants) tandis que ceux qui ont négocié **le plus leur évolution professionnelle**, correspondant à la tranche d'âge allant de **40 à 45 ans** (**7,62%** des sujets répondants).

Ce sont donc les cadres **les plus jeunes** qui ont **bénéficié le plus d'évolution professionnelle** tandis que les **cadres âgés** sont ceux qui ont **négocié le plus leur évolution professionnelle** soit : **14,34%** des répondants contre **7,62%**.

36,20% de **cadres masculins** ont **bénéficié d'évolution professionnelle** tandis que **15,08%** d'entre eux ont **négocié leur évolution professionnelle** ; ce qui représente un écart de **21,12%**.

15,94 % de **cadres féminins** ont **bénéficié d'évolution professionnelle** tandis que **6,46%** d'entre eux ont **négocié leur évolution professionnelle** : un intervalle de **9,48%**.

32,32% des cadres ayant **une expérience professionnelle de 5 à 15 ans dans l'Entreprise** ont **bénéficié le plus d'évolution professionnelle** tandis que **12,50%** d'entre eux ont **négocié le plus leur évolution professionnelle** : un intervalle de **19,82%**.

33,62% des cadres ayant **une expérience professionnelle de 5 à 15 ans dans le poste actuel** ont **bénéficié d'évolution professionnelle** tandis que **13,36%** d'entre eux ont **négocié leur évolution professionnelle**; un écart de **20,26%**.

Ces résultats et les écarts qui en découlent sont **logiques** du moment que les **statistiques soulevées** par le biais du **dépouillement des questionnaires renseignés** professent que :

51,9% des cadres ont **bénéficié²⁷² d'évolution professionnelle** tandis que **21,10%** d'entre eux seulement ont **négocié²⁷³ leur évolution professionnelle**.

La question n°10 porte sur les **acteurs²⁷⁴ responsables de l'évolution professionnelle des cadres**. Cette question s'inspire de la vision de **Dany et Livian²⁷⁵** prônant une **intervention active de l'individu** dans la **communication** voire la **négociation** de ses **aspirations** en matière d' **évolution professionnelle**.

²⁷² Se référer au tableau **III.23**.

²⁷³ Se référer au tableau **III.37**.

²⁷⁴ Se référer au tableau **III.41**.

²⁷⁵ E.Campoy, E.Macklouf, K.Mazouli (2008) G.R.H Pearson Paris p 125.

Les chiffres communiquent un pourcentage infime des cadres intervenant en matière d'évolution professionnelle ; ceci reflète l'image d'une **culture managériale centralisée** freinant ainsi toute opportunité **d'initiative** et **d'autonomie** de la part de ses cadres.

Si on revient au thème **des attentes des cadres**, on constate que ce besoin d'autonomie et d'initiative est représenté à **36,71%** seulement. Ce résultat pourrait s'expliquer par :

- Un désintérêt porté à un espace d'autonomie et d'initiative du moment que les cadres aspirent essentiellement à **une augmentation salariale**.

- Une **frustration** tenant à **l'incapacité de négocier leurs aspirations** tandis que les **contraintes actuelles de l'environnement** implorent une **communication efficace** et **claire des besoins sociaux**.

La problématique de **négociabilité de l'évolution professionnelle** est actuellement au cœur des **préoccupations des D.R.H.**, Dans une conjoncture devenue de plus en plus instable et imprévisible où le facteur humain est devenu un facteur clé de succès, la démarche de l'évolution professionnelle s'inscrit dans une **approche individualisée** avec l'appui de **l'organisation**. Ainsi le salarié est devenu **acteur** de son cheminement professionnel dans une approche prônant la collaboration entre les deux parties. Dans ce sens le salarié pourrait communiquer clairement ses attentes ; ce qui a pour avantage de **concilier** entre les attentes **individuelles et les attentes organisationnelles**.

Ceci dit une boîte stratégique au niveau de l'économie nationale voire internationale devrait **revoir et repenser sa politique RH** notamment dans un contexte exigeant une **attention particulière** au **potentiel humain**.

L'objet de la question n°11 est de spécifier **les avantages de l'implication²⁷⁶ des cadres** dans la **décision** de leur **évolution professionnelle**.

Les résultats enregistrés dévoilent que :

Les cadres perçoivent la **négociation de la décision** de leur évolution professionnelle essentiellement comme un moyen permettant **d'augmenter le rendement**.

²⁷⁶ Se référer au tableau **III.45**.

Ceci laisse apparaître que les cadres ne cherchent pas à développer **un sentiment d'appartenance** à l'Entreprise. En effet cette dernière connaît actuellement une **déperdition de ses cadres** qui sont **convoités** par des **opportunités de marché plus captivantes**.

La question n°12 **spécifie les fourchettes²⁷⁷ de temps** faisant l'objet d'une évolution professionnelle.

Les statistiques communiquées laissent apparaître que le plus grand pourcentage des cadres qui a bénéficié d'une évolution professionnelle **31,82%** correspond à une étendue de temps allant de **0 à 3 ans**.

Le pourcentage enregistré affirme que la politique R.H de la boîte en matière d'évolution professionnelle privilège l'horizon **court terme**. Ceci a pour avantage **d'inciter les cadres à augmenter leurs performances**. Notre argumentation est confortée par le faible pourcentage **12,73%** enregistré au niveau de la dernière étendue de temps étalée à **9 ans et plus**.

Pour enrichir ces résultats nous avons imploré aux cadres enquêtés de spécifier le nombre d'années dans lesquelles ils ont évolué. Les réponses renseignées relèvent d'un ordre **objectif, subjectif et conjoncturel**. Ils stipulent que cela tient :

- Aux **besoins de l'Entreprise** soulevés au niveau des **organigrammes**.
- Aux **performances** des cadres.

Ces deux argumentations relèvent **d'une appréciation objective de la part de la hiérarchie**.

D'autres témoignages attestent que cela revient à **la structure** et au **comité de carrière** ; ce qui laisse entendre implicitement une **appréciation subjective reposant sur les affinités** et qui pourrait être source de **discrimination** et de **tension**.

Notre argumentation est enrichie par la révélation d'un cadre qui a **stagné pendant six ans** dans son poste actuel ; ce qui donne à réfléchir sur les motifs réels de cette **stagnation**.

²⁷⁷Se référer au tableau **III.47**.

D'autres révélations professent que ça tient à **l'instabilité et le blocage du système de gestion des carrières** de la boîte depuis **2007**. En effet, lors de notre déplacement au niveau de l'Entreprise, les responsables R.H nous ont confirmé cette information. L'entreprise connaît actuellement une phase de **transition** dans sa **politique de gestion des carrières**. Il s'agit d'un passage d'une voie d'évolution **verticale** à une **voie horizontale**²⁷⁸ afin de faire face aux **aléas de la conjoncture**.

La question n° **13** cerne les **préférences**²⁷⁹ **des cadres** quant aux **étendues de temps** faisant l'objet **d'une évolution professionnelle**.

Les résultats enregistrés divulguent que les cadres aspirent toujours à une **évolution professionnelle dans le court terme**. Cette inhalation est logique dans la mesure où elle permet de **valoriser et de motiver le capital humain** surtout que la **stagnation dans le poste actuel** pourrait s'accompagner d'un **plafonnement professionnel**.²⁸⁰

La question n°**14** enveloppe les **modalités**²⁸¹ **de l'évolution professionnelle**.

L'évolution professionnelle peut se manifester par plusieurs voies :

Evoluer dans un sens vertical qui consiste de passer du niveau N au niveau N+1. Cette voie favorise :

- l'attribution d'une **augmentation salariale**.
- l'acquisition de **nouvelles expériences professionnelles** par **l'accroissement des responsabilités**.

- Une deuxième voie est à évoquer. Il s'agit de l'évolution professionnelle horizontale spécifiée comme **une évolution au même niveau hiérarchique**. Cette dernière, bien qu'elle ne concède pas **d'attributions salariales**, concourt au **développement personnel et professionnel** notamment pour les cadres **ambitieux et talentueux**.

²⁷⁸ On s'approfondira plus dans ce point dans la question suivante portant sur les **modalités de l'évolution professionnelle**.

²⁷⁹ Se référer au tableau **III. 49**.

²⁸⁰ Ce point sera analysé dans la question **18** portant sur les **déterminants du plafonnement professionnel**.

²⁸¹ Se référer au tableau **III.53**.

Une troisième voie est envisagée sous forme de **mutation**.

Les statistiques enregistrées révèlent que l'évolution professionnelle verticale est la voie la plus **sollicitée** par les cadres de l'Entreprise avec un résultat de **67,10%**.

Ce résultat est logique compte tenu des attributions qu'elle pourrait leur concéder. En effet, passer d'un poste **N** au poste **N+1** attribue un certain prestige pour les cadres. Ces derniers peuvent même changer de statut : passer du statut « **cadre** » au statut « **cadre dirigeant** »

La taille d'entreprise favorise également l'évolution professionnelle des cadres. La boîte Sonatrach, dotée d'une grande taille, promet **des opportunités d'évolution professionnelle fructueuses**.

La deuxième voie s'opère **au même niveau hiérarchique**. La boîte connaît actuellement²⁸² une **phase de transition d'une évolution hiérarchique à une évolution au même niveau hiérarchique**. L'objet est de mettre en place une nouvelle politique R.H pour **fidéliser ses cadres** surtout qu'elle connaît une **déperdition** de leurs parts car ils sont convoités par des offres d'emploi plus **attractives**.

L'Entreprise étant consciente de ces problèmes, devrait s'investir plus que jamais dans son potentiel humain qui jusqu'à présent est insatisfait de ces conditions de travail qu'elles soient **matérielles ou immatérielles**. Si cela reflète une chose c'est bien la qualité de G.R.H mise en place actuellement et dont les retombées n'ont pas tardé à se répercuter sur le facteur humain.

Ainsi, **se munir des outils adéquats** pour faire face aux aléas de la conjoncture, constitue un réel **défi** à relever. Pour que l'Entreprise soit plus **flexible**, elle se voit contrainte de rétablir et repenser sa **culture managériale** notamment en matière de **G.R.H**.

Dans ce sens, **l'équité, la motivation, l'écoute, l'implication, la responsabilisation...** sont les concepts clés sur lesquels devraient s'appuyer les RR.H pour concevoir et **ancrer** un **nouveau style de management**²⁸³ dont la mission essentielle est de renforcer la **flexibilité organisationnelle** qui passe impérativement par la **flexibilité du potentiel humain**. Ce dernier constitue désormais l'un des facteurs clés de succès dans un

²⁸² La période de notre étude : 2013 – 2014 coïncide avec la phase de transition de la boîte d'une modalité **d'évolution verticale** vers une modalité **d'évolution horizontale**.

²⁸³ Le style de management approprié dans ce contexte est le **management de proximité** qui cible la conciliation entre **l'efficacité sociale** et **l'efficacité économique**.

environnement imprévisible. Cette conjoncture tumultueuse a contraint les entreprises à **restructurer** leurs **organisations**. Devenues plus plates, elles ne peuvent plus promettre une évolution professionnelle à un niveau hiérarchique supérieur avec toutes les attributions qui en découlent.

Le recours à une modalité d'évolution professionnelle horizontale pourrait être une **solution aux managers** face à la **raréfaction des opportunités de promotions**. D'autant plus qu'elle favorise la **gestion du plafonnement professionnel** qui met les entreprises dans une **situation inconfortable** vis à vis de leurs cadres notamment les **ambitieux** qui aspirent à des **postes de responsabilités**.

Etant donné que les entreprises n'ont plus les moyens pour assurer une évolution professionnelle à cheminement hiérarchique, l'évolution horizontale s'inscrit dans une logique de **rationalité** reposant sur **la maîtrise des coûts de production** dont **les coûts salariaux**.

Un pourcentage de **25,7%** des cadres percevant leur évolution au même niveau hiérarchique reflète une certaine réticence de leur part ; ceci pourrait tenir au fait qu'elle est spécifiée comme un mouvement professionnel au même niveau hiérarchique non accompagné **d'attributions salariales**. Malgré le fait qu'elle s'inscrit dans le cadre de la **motivation du contenu du travail**, les cadres ne perçoivent pas cette modalité d'évolution comme source **de motivation**.

Nonobstant les contraintes de l'environnement les obligent à **s'adapter** rapidement avec cette forme particulière d'évolution, sans oublier, les avantages²⁸⁴ qu'elle détient **et pour les cadres et pour l'organisation**.

La 3^{ème} voie d'évolution professionnelle, spécifiée par une **mutation**, n'est pas vraiment convoitée par les cadres enquêtés. Elle est représentée par un faible pourcentage (**12,7%**).

La question n°15 porte sur **l'aspiration**²⁸⁵ **des cadres à l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique**. Les chiffres dévoilent que les cadres ne rejettent pas totalement l'idée d'avancement au même niveau **hiérarchique** ; un peu plus de la moitié (**55,7%**) témoignent une **aspiration** à cette **modalité d'évolution**.

²⁸⁴ La question 16 porte sur les avantages de **l'évolution professionnelle horizontale**.

²⁸⁵ Se référer au tableau **III. 54**.

Ceci laisse apparaître que les sujets répondants ne rejettent pas totalement l'aspiration à une **évolution professionnelle horizontale**. Ceci doit encourager les RRH à mettre en place cette nouvelle modalité surtout qu'elle fait partie actuellement de leurs priorités du moment qu'elle favorise la réduction des **coûts salariaux** dans un contexte témoignant un **aplatissement des structures organisationnelles et la réduction des niveaux hiérarchiques**.

L'objet de la question n°16 est de spécifier les **avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique**²⁸⁶ au sein de la boîte. Les statistiques communiquées révèlent que :

Le développement des compétences (1^{er} rang) est perçu comme le principal avantage avec un pourcentage de **45,99%** (moins de la moitié des **sujets répondants**). Ce point, touchant la **problématique de notre étude**, laisse apparaître que les cadres n'entendent pas **l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique** comme moyen de **développement des compétences**. La question 7 portant sur les **avantages**²⁸⁷ de l'évolution professionnelle a communiqué le même pourcentage à peu près soit ; **46,2%**. La **hiérarchisation des privilèges de l'évolution professionnelle** range le **salaire** en **première position**. Ceci explique la convoitise des cadres à l'évolution à un niveau hiérarchique supérieur qui confère principalement une **augmentation salariale**.

L'amélioration du professionnalisme (au 2^{ème} rang) avec un pourcentage de **32,49%**. **Ces statistiques sont logiques** du moment que le **développement des compétences** est approuvé par moins de la moitié des sujets répondants.

La flexibilité fonctionnelle (3^{ème} rang) avec un pourcentage de **18,14%**. Ce pourcentage faible tient au fait que cette modalité d'évolution n'est pas encore **ancrée** dans la **culture des cadres** ; Ceci dit elle ne s'inscrit pas dans les **perspectives d'évolution professionnelle des cadres enquêtés**.

Les statistiques de la question n° 17, portant sur les **freins**²⁸⁸ de **l'évolution professionnelle** des cadres, communiquent que :

²⁸⁶ Se référer au tableau **III. 58**.

²⁸⁷ Se référer au tableau **III.33**.

²⁸⁸ Se référer au tableau **III.64**.

- L'**appréciation hiérarchique subjective** constitue la barrière principale de l'évolution professionnelle des cadres avec un pourcentage de **41,80%**. Ceci laisse apparaître qu'un avis hiérarchique pourrait **entraver l'évolution professionnelle** des collaborateurs sans motif fondé ; ce qui est bien dommage pour une boîte aussi **compétitive**.
- Le rendement (au deuxième rang) : **26,80%**. Ce critère est **d'ordre objectif** car il renvoie à la **productivité et à l'efficacité des cadres dans le poste de travail**.
- Des freins **d'ordre financier** au troisième rang (**25%**) entravent l'évolution professionnelle.
- l'atteinte du sommet professionnel au quatrième rang (**13,10%**).
- Une **Crainte d'évolution** représentée par un pourcentage infime (**04,20%**).

La question n° 18 porte sur les facteurs **généralisant²⁸⁹ le plafonnement professionnel des cadres**.

Les statistiques enregistrées divulguent que l'atteinte du sommet professionnel tient principalement aux compétences des cadres et au rendement avec un degré moindre. Ceci fait allusion au modèle de plafonnement de **Ference²⁹⁰** qui évalue le plafonnement en termes de **potentiel** et de **performance** des salariés. Ceci laisse entendre qu'il s'agit d'un **plafonnement objectif** tenant au **potentiel humain**. Ce type de plafonnement doit être accepté par les cadres du moment qu'il tient essentiellement à leurs potentiels et non pas à une **discrimination** de la part de leurs responsables.

L'atteinte du sommet professionnel, qui revêt des attributs à la fois **subjectifs** et **objectifs**, pourrait avoir des retombées sur les cadres en termes de **motivation, de reconnaissance** et de **rendement**. L'Entreprise devrait alors remédier en recourant à l'évolution horizontale qui pourrait être envisagée comme une solution efficace en matière de plafonnement de carrière. Son efficacité réside dans **l'élargissement des compétences** et le **développement de l'employabilité**. Elle favorise également le renforcement des capacités d'adaptation²⁹¹ des cadres, sans être en revanche, onéreuse pour l'Entreprise. Bien au contraire elle favorise **la maîtrise des coûts de production** dont **les coûts salariaux**.

²⁸⁹Se référer au tableau **III.70**.

²⁹⁰Le principe de Ference a fait l'objet de la **section 3** du **chapitre I**.

²⁹¹Cette forme particulière **d'évolution professionnelle** a le mérite de renforcer **la flexibilité des RH** et par conséquent **la flexibilité organisationnelle**.

Les chiffres enregistrés révèlent que la **discrimination** spécifiée en tant que déterminant subjectif n'est pas vraiment présente selon les sujets répondants : **13,50%**.

En dernier lieu, **l'âge** représenté, par un pourcentage faible (**11,81%** des répondants)

Nous communiquons à ce titre qu'un pourcentage infime de cadres ²⁹²(**05,10%**) seulement professe qu'une éventuelle évolution professionnelle repose sur ce **facteur sociodémographique**. Ceci laisse apparaître que le **facteur sociodémographique « âge »** n'est pas **cardinal** en matière **d'évolution professionnelle** voire son **blocage** ; du moins c'est ce qu'a communiqué le **dépouillement des questionnaires** renseignés par les sujets répondants durant notre **période d'étude**.

La question n°19 porte sur **les effets**²⁹³ **de stagnation des cadres dans le poste de travail**. Le classement récapitulatif des effets de stagnation dans le poste actuel laisse apparaître que **l'injustice** est le sentiment qui touche le plus les cadres questionnés avec un pourcentage de **58,23%** (plus de la moitié des répondants). Etant donné qu'il relève de la psychologique des salariés, il revêt un caractère **intangible et difficile à palper par les RRH**. Ceci contraint ces derniers à mettre en place un système de **management de proximité** qui s'appuie sur une communication efficace entre les **acteurs de l'organisation**.

La question n°20 cerne les **répercussions**²⁹⁴ **de l'insatisfaction au travail** sur les cadres. Les statistiques professent que l'insatisfaction au travail se répercute :

- En premier lieu, sur la motivation au travail (**66,24%**).
- En deuxième lieu sur le rendement (**44,73%**).

Les résultats laissent apparaître que l'insatisfaction au travail²⁹⁵ a des **retombées néfastes** essentiellement sur la **motivation des cadres**. Ainsi tout ressenti de leur part pourrait alors aller à **l'encontre des objectifs organisationnels** qui tiennent essentiellement des **objectifs individuels**.

²⁹² Se référer au tableau **III. 28**.

²⁹³ Se référer au tableau **III. 75**.

²⁹⁴ Se référer au tableau **III. 78**.

²⁹⁵ La mesure de la **satisfaction** ou **l'insatisfaction du travail** relève du domaine de la **psychologie du travail**.

Conclusion :

Cette section a tenté d'analyser les résultats soulevés dans le cadre de la section précédente.

Notre étude portant sur l'évolution professionnelle horizontale des cadres a révélé une réserve de leur part quant à cette modalité d'évolution. Ces derniers ont attesté une aspiration à une évolution professionnelle hiérarchique avec les toutes les attributions qu'elle concède.

La question 7, portant sur les avantages de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise, professe que l'augmentation salariale est le principal privilège de l'évolution professionnelle.

Dans le même cadre la question 4 portant sur les attentes des cadres classe le salaire en première position. Ceci confirme la convoitise des cadres à une forme d'évolution hiérarchique du moment qu'elle est accompagnée d'attributions salariales. En d'autres termes le succès de carrière des cadres repose essentiellement sur un salaire satisfaisant et sur une évolution professionnelle hiérarchique.

Nonobstant l'évolution professionnelle horizontale, n'étant pas totalement rejetée²⁹⁶ par les cadres. Ainsi elle pourrait être une solution innovante en matière d'évolution professionnelle au niveau de la boîte Sonatrach.

²⁹⁶ 55,7% des cadres enquêtés **aspirent à une évolution professionnelle horizontale.**

Conclusion du chapitre :

L'objet de ce chapitre consistait à valider le construit théorique des premiers chapitres ayant évoqué la notion de carrière dans ses différentes dimensions et les différentes théories portant sur la thématique.

Pour ce faire une enquête de terrain a été effectuée au niveau de la boîte Sonatrach entre 2013 et 2014 afin de percevoir les aspirations des cadres moyens en matière de perspectives d'évolution professionnelle horizontale.

Les informations recueillies par le biais des questionnaires renseignés reflètent une anarchie totale en matière de G R H au niveau de la boîte. Cette anarchie tient essentiellement à l'incompétence des responsables en matière de gestion des carrières et dont les retombées n'ont pas tardé à se répercuter sur le bien être des cadres. Ceci les amenés à quitter la boîte car ils sont convoités par d'autres offres.

Ainsi de nouvelles pratiques de MRH s'avèrent primordiales pour remédier aux dysfonctionnements enregistrés. Il s'agit de mettre un système de rémunération équitable qui s'inscrit dans une politique de fidélisation du potentiel humain.

En matière d'évolution professionnelle la boîte devrait recourir à des mouvements horizontaux .Cette nouvelle perspective est au cœur de notre problématique. Les résultats professent que les cadres privilégient l'évolution verticale plutôt que l'horizontale tout en sachant que cette nouvelle voie d'évolution professionnelle constitue une phase de transition au niveau de la boîte. Ceci laisse apparaître que son application nécessite une période d'accoutumance pour s'assurer de son efficacité.

Conclusion générale :

La problématique de notre étude s'inscrit dans une vision témoignant la remise en cause de certaines ancres managériales adoptées dans une conjoncture stable et sécurisante.

Les turbulences de l'environnement actuel ont eu des retombées sur la conduite des organisations notamment en matière de G.R.H. Ces mutations²⁹⁷ contraignent les entreprises à restructurer leurs organisations, à revoir leurs politiques d'emploi et le système de rémunération et de gestion des carrières dans un cadre attestant le passage d'une logique de poste à une logique des compétences.

En matière d'évolution professionnelle, les entreprises n'ont plus les moyens pour assurer une évolution professionnelle hiérarchique sécurisante et stimulante.

La restructuration des entreprises, générant l'aplatissement des niveaux hiérarchiques, fait que ces dernières ne peuvent plus promettre une évolution hiérarchique avec toutes les attributions qu'elle confère aux salariés.

Désormais on parle de plus en plus d'évolution professionnelle horizontale spécifiée comme une forme de mobilité au même niveau hiérarchique.

Notre étude avait pour objet d'investiguer cette nouvelle problématique qui préoccupe actuellement les RRH en matière de perspectives d'évolution professionnelle.

A cet effet une enquête de terrain a ciblé le groupe Sonatrach durant la période 2013-2014 pour percevoir cette nouvelle modalité d'évolution professionnelle. Pour ce faire un questionnaire a été administré aux cadres moyens de la boîte Sonatrach.

Les statistiques soulevées par le biais du dépouillement des questionnaires administrés communiquent les informations suivantes :

Un tableau récapitulatif portant sur la hiérarchisation des attentes des cadres de l'Entreprise catégorise les perspectives de l'évolution professionnelle au deuxième rang avec un pourcentage de **46,41%** après une augmentation salariale (64,98%).

²⁹⁷ Les mutations économiques d'ordre technologique, socioculturel, démographique.....

La question **5**, portant sur les opportunités de l'évolution professionnelle, communique un pourcentage de **51,9%** de cadres ayant bénéficié d'évolution professionnelle. Pour enrichir ces résultats, nous avons élaboré des tableaux croisés entre l'évolution professionnelle et les variables sociodémographiques.

Le croisement entre l'évolution professionnelle et l'âge communique que le plus grand pourcentage des cadres ayant bénéficié le plus d'évolution professionnelle se rapporte à la tranche d'âge allant de 30 à 35 ans : soit 32 cadres (14,34% des répondants).

Le croisement entre l'évolution professionnelle et le genre communique des opportunités d'évolution professionnelle pour :

- 84 cadres masculins (36,20% des répondants).
- 37 cadres féminins (15,94% des répondants).

Le croisement entre l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle dévoile que les cadres ayant bénéficié le plus d'évolution professionnelle appartiennent aux fourchettes de temps allant de 5 à 15 ans et dans le poste actuel et dans l'Entreprise soit:

- 75 cadres (32,32% des répondants) ayant une expérience professionnelle de 5 à 15 ans dans l'Entreprise.
- 78 cadres (33,62% des répondants)) ayant une expérience professionnelle de 5 à 15 ans dans le poste actuel.

La question **6**, portant sur les déterminants de l'évolution professionnelle, dévoile que cette dernière repose essentiellement sur l'expérience professionnelle (38,82% des répondants).

La question **7**, portant sur les avantages de l'évolution professionnelle, professe que l'augmentation salariale est le principal attribut de l'évolution professionnelle (48,5% des répondants). Ceci certifie le classement du salaire au premier rang dans la question n° 4 portant sur les attentes des cadres.

Les statistiques de la question, n°9 portant sur la négociation de l'évolution professionnelle, témoignent que **21,10%** seulement des cadres ont négocié leur évolution professionnelle.

Pour enrichir ces résultats nous avons établi un croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et les variables socioprofessionnelles.

Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'âge professe que les cadres qui ont négocié le plus leur évolution professionnelle appartiennent à la fourchette d'âge allant de 40 à 45 ans soit : 17 cadres (7,62% des répondants).

Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et le genre communiqué que :

35 cadres masculins (15,08% des répondants) ont négocié leur évolution professionnelle.

15 cadres féminins (6,46% des répondants) ont négocié leur évolution professionnelle.

Le croisement entre la négociation de l'évolution professionnelle et l'expérience professionnelle communiqué que les cadres ayant une expérience professionnelle allant de 5 à 15 ans et dans le poste actuel et dans l'Entreprise ont négocié le plus leur évolution professionnelle soit :

29 cadres (12,5% des répondants) ayant 5 à 15 ans d'expérience professionnelle dans l'Entreprise.

31 cadres (13,36% des répondants) ayant 5 à 15 ans d'expérience professionnelle dans le poste actuel.

Les résultats de la question 10 relevant des acteurs responsables de l'évolution professionnelle dévoilent que le supérieur hiérarchique est le principal acteur avec un pourcentage de 62,87%.

La responsabilité des cadres, classée en dernière position avec un pourcentage infime (**08,43%**), reflète une politique managériale centralisée freinant toute initiative et communication claire des besoins des cadres.

En outre ce chiffre révèle une inadéquation de la boîte avec les tendances actuelles en matière de gestion des carrières stipulant l'intervention des individus dans la construction de leurs cheminements professionnels.

La question 11, partant dans le même sens, a révélé que l'implication des cadres dans la décision de leur évolution professionnelle permet essentiellement d'augmenter le rendement (51,48% des répondants) .

La question **14**, tenant aux modalités de l'évolution professionnelle au sein de l'Entreprise, a divulgué que **67,10 %** des cadres perçoivent leur évolution sous un

cheminement vertical, tandis que **25,7%** d'entre eux la perçoivent sous un cheminement horizontal. La mutation représentée par **13,08%** des répondants.

Ces statistiques professent que la modalité verticale reste la voie privilégiée par les cadres moyens de la boîte bien que **55,7 %** d'entre eux aspirent à une voie d'évolution horizontale.

La mutation spécifiée par le biais de la mobilité géographique est peu représentative.

Les statistiques, relevant des avantages de l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique et qui portent sur le fond de notre thème, sont présentés comme suit :

- Développer les compétences 45,99% contre 54,01 %.
- Améliorer le professionnalisme 32,49% contre 67,51%.
- Assurer plusieurs tâches 18,14% contre 81,86%.

Ces chiffres communiquent que moins de la moitié des cadres enquêtés prônent l'évolution professionnelle horizontale comme moyen de développement des compétences (45,99%), d'amélioration du professionnalisme (32,49%) et comme un moyen qui favorise la polyvalence en termes de flexibilité fonctionnelle (18,14%).

Un pourcentage de (18,14%) reflète la réalité des aspirations des cadres moyens en matière d'évolution professionnelle. La réalité du terrain professe que la forme classique d'évolution reste la voie privilégiée. L'évolution professionnelle horizontale, faisant l'objet de cette étude, ne reflète pas leurs aspirations réelles. Ceci révèle que le succès de carrière des cadres enquêtés repose sur les promotions et sur les rémunérations.

Ainsi notre hypothèse de travail est infirmée.

Ces statistiques tiennent apparemment à la phase de transition de la politique RH actuelle de la boîte, et ce, d'un système de gestion de carrières vertical à un système de gestion de carrières horizontal reposant sur l'élargissement des compétences. Cette nouvelle approche témoigne le passage d'une logique de poste à une logique de compétences.

Le recours à cette forme particulière d'évolution professionnelle tient à plusieurs facteurs :

Les dysfonctionnements enregistrés en matière de GRH ; ce qui a engendré un blocage du système de gestion des carrières depuis 2007. Ces défaillances tiennent à l'incompétence des cadres responsables en matière de gestion des carrières. Cette information a été

confirmée par l'un des cadres enquêtés²⁹⁸. En fait des révélations ont communiqué que les responsables de la gestion des carrières n'ont pas les compétences requises pour piloter efficacement la carrière de leurs collaborateurs, et ce, au détriment d'autres personnes aptes et qui ont une réelle intention de gérer objectivement les carrières des collaborateurs.

Une autre défaillance tient à l'absence de politique de développement des RH. Ceci pourrait aller à l'encontre d'une stratégie de fidélisation du potentiel humain. Cette situation a été voulue et déclenchée par les responsables. Elle tient essentiellement à une répartition douteuse, inexplicite voire anarchique des tâches en matière de gestion des carrières. Cette anarchie en matière de GRH a provoqué une déperdition des cadres qui sont convoités par des offres d'emploi plus attractives.

Dans ce sens concevoir un nouveau schéma d'évolution professionnelle pourrait remédier à ces dysfonctionnements. Bien que les résultats de l'enquête révèlent un privilège flagrant pour l'évolution professionnelle verticale, la voie horizontale pourrait être une solution innovante mais elle doit d'abord être consentie par les cadres. Ainsi une période d'accoutumance est nécessaire pour avoir une vision sur cette nouvelle voie d'évolution surtout que les statistiques professent que 557% des cadres sont quand-même intéressés par cette modalité ; ce qui pourrait faciliter la mission aux R.RH.

²⁹⁸Cette information a été communiquée dans la rubrique « autres » du questionnaire

Pour ce qui est de la période de notre étude, nous rappelons que l'évolution professionnelle par voie horizontale n'était pas encore appliquée ; ce qui nous a privés de recueillir les textes et la réglementation en la matière.

L'étude menée au niveau de la boîte Sonatrach durant la période (2013 - 2014) nous a permis de soulever des dysfonctionnements au niveau de son système de G.R.H notamment en matière de gestion des carrières.

Pour remédier à ces défaillances, l'adoption d'un système de management de proximité pourrait être bénéfique à plus d'un titre :

- D'un point de vue individuel, il favorise la communication efficace des aspirations des collaborateurs
- D'un point de vue organisationnel, il pourrait accroître la compétitivité de la boîte et concourir à sa pérennité.
- L'évolution professionnelle horizontale, une fois mise en place, pourrait être envisagée comme une solution innovante en matière de gestion des carrières. Cette nouvelle modalité d'évolution, reposant sur la motivation du contenu du travail en matière de polyvalence et de flexibilité fonctionnelle, veillerait au développement des compétences et de l'employabilité des cadres.

Bibliographie :

1) Ouvrages et articles :

- Andréani, P., Berbier, D., & Jovignot, H. (2011). *Réussir son bilan de compétences*. bordeaux: Vocatis.
- Andréani, P., Berbier, D., Chichi, C., Jovignot, H., & Pinaud, F. (2011). *Réussir son bilan de compétences* . Bordeaux: Vocatis.
- Aubert, J., Gilbert, P., & Geyer, P. (2005). *Management des compétences*. Paris: Dunod.
- Autier, F. (2009). *L'antibible des ressources humaines*. Paris: Pearson.
- Bamyer, C., Bouziat, X., Hounounou, A., Lelorane, S., & Magakian, J. L. (2007). *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des R H*. Paris: Bréal.
- Baraton, M. (2006, Mai). De la difficulté à devenir cadre par promotion . *Problèmes Economiques n° 2899* , pp. 39 -41.
- Baruel Bencher, D. B. (2005). *Employabilité et politique managériale*. Paris: L'harmattan.
- Benraouane, S. A. (2010). *Le management des ressources humaines*. Alger: O.P.U.
- Bergman, A., & Uwamungu, B. (1999). *Encadrement et Comportement* . Paris: ESKA.
- Bernier, P. (2011). *Optimiser les entretiens de compétences*. Paris: Dunod.
- Bernier, P., & Grésillon, A. (2009). *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Paris: Dunod.
- Besseyre Des Horts, C. (2011). *RH au quotidien*. Paris: Dunod.
- Bourrelly, R. (2010). *la bible de l'efficacité organisationnelle* . Paris: Editions d'organisation.
- Boyer, I. (2016). *R.H? les apports de la psychologie du travail* . Paris: Editions d'organisations.
- Bruyère, M., & Lizé, L. (2010, Octobre). Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles . *Economie et Statistiques n°431 -432* .
- Buck, J. ., (2014). *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*.Paris: AFNOR.
- Brutel,C,Jegou ,M, Rieu,C(2000) *La mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés: une analyse par aire urbaine*Economie et statistiques n °336 p 53-68
- Cadin, L., Bender, A., & Ginez, S. (1999, Nov- Déc). Les carrières nomades, facteur d'innovation. *Revue française de Gestion n ° 126* , pp. 58 - 67.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Dunod.
- Campory, E., & Mazoli, K. (2008). *Gestion des Ressources humaines*. Paris: Pearson.

- Cayate, R. (2006). *les clés de l'employabilité*. Pays Bas: Liaisons.
- Cerdin, J. L. (2000). *Gérer les carrières*. Caen.
- Cerdin, J. (2004, Janvier). Les carrières dans un contexte global. *Revue Management et Avenir* n° 1 .
- Chaminade, B. (2005). *Ressources humaines et compétences : Dans une démarche qualité*. Paris: AFNOR.
- Citeau, J. (2001). *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*. Paris: Armand Collin.
- Dalat, Y. (2002). *Le guide de votre réussite professionnelle* . Paris: Dunod.
- Dany , F (2002) *l'individu ou l'organisation: qui gère réellement la carrière des cadres?*
Revue Française de Gestion n° 137 ParisHermes.
- Deauvieu, J Dumoulin, C (2010) *la mobilité socioprofessionnelle des professions intermédiaires : fluidité, promotion et déclassement Economie et statistiques n°431 - 432*
Paris
- Debray, C., & Famery, S. (2010). *le bilan des compétences* . Paris: Eyrolles.
- Derras, O. (2011, 1er trimestre). Mobilité sociale et changements sociaux en Algérie : essai d'analyse de l'inégalité des chances et des différenciations sociales. *Insaniat n° 53* , pp. 143 - 166.
- Dietrich, A., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences*. Paris: Dunod.
- Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., & Raudall, S. (2002). *la gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Paris: Pearson.
- Duhautois, R. (2006). De la dispersion des entreprises à la mobilité des salariés. *Economie et Statistique* n°400 .
- Dujardin, J. . (2013). *Compétences durables et transférables : Clés pour l'employabilité*. Paris: De Boeck.
- Dupray, A., & Reclillet, I. (2009, Décembre). Mobilités professionnelles et cycles de vie. *Economie et statistiques n° 423* , pp. 31 -58.
- Dupuich, F. (2011). *La G.R.H en devenir*. Paris: L'harmattan.
- Emery, Y., & Gonin, F. (1999). *Dynamiser les ressources Humaines*. Paris: Presses Polytechniques et universitaires Romandes.
- Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers Adieu les cadres*. Paris: Editions d'organisation.
- Falcoz, C. (2001, Décembre). la carrière classique existe encore . *Problèmes Economiques n° 2740* , pp. 8 -13.

- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: INSEP Consulting.
- Gilbert, P., & Schmidt, G. (1999). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Paris: Economica.
- Gilbert, P., & Schmidt, G. (2005). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Paris: Economica.
- Goux, D. (1991). Coup de frein sur les carrières. *Economie et Statistique* n° 249 Paris .
- Guerrero, S., Cerdin, J. L., & Roger, A. (2004). *la gestion des carrières: En jeux et perspectives*. Paris: Vuibert .
- Guillot- Soulez, C., Cloet, H., & Landreux- Kartochian, S. (2013). *Exercices de G.R.H*. Paris: Lextenso.
- Haegel, A. C. (2010). *Ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Hofaidhllaoui, M(2010) *le développement del'employabilité: les stratégies des pays émergents* Revue internationale sur le travail et la société n°2 Genève.
- lafrance, A. (1994). *la promotion hiérarchique et la compétence en communication*. Communication et organisation n ° 5 Bordeaux .
- Lainé,F (2010) *la mobilité professionnelle: facteurs structurels et spécificités de l'île deFrance* Economie et statistiques n°431- 432 Paris
- Leboterf, G. (2000). *Compétenceet navigation professionnelle* . Paris: Editions d'organisation.
- Leboyer, C. L. (2006). *La gestion des compétences*. Paris: Editions d'organisation.
- Lecoeur, E. (2008). *Gestion des compétences*. Paris: De Boeck.
- Lemire,L(2005) *Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due* Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail n°1 Québec.
- Mahmoud,S (2004) *La gestion de la carrière* Revue algérienne du travail n°92
- Martory, B., & Crozet, D. (2001). *Gestion des Ressources Humaines:pilotage social et performances*. Paris: Dunod.
- Meier. (2010). *Les meilleures pratiques du management* . Paris: Dunod.
- Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Pearson.
- Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Pearson.
- Mignonac, K. (2001, Févrierr). les déterminants de la disposition enveers la mobilité intraorganisationnelle : étude auprès d'une populationd'ingénieurs. *Revue Management* , pp. 47 -78.

Monchatre, S. (2007). Des carrières aux parcours en passant par la compétence. *Sociologie du travail* n° 49 , pp. 514 -530.

Montserrat, X. (2004). *Comment motiver* . Paris: Editions d'organisation.

Morand, I. (2012). *L'employabilité: Ambiguïté d'un concept* . Paris: L'Harmattan.

Notais,A(2012) *La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel* Revue Française de Gestion n°226.Paris.

Pachuski, A. (2012). *les nouveaux horizons- R.H.* Paris: Diateino.

Peretti, J. ., (2013). *Gestion des ressources humaines.* Paris: Vuibert.

Peretti, J. M. (2007). *Ressources Humaines et gestion des personnes* . Paris: Vuibert.

Pralong, J. (2009). *Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle : d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière* . Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail n° 1 Paris .

Raujaud, V. (1999). *Evolution professionnelle: prendre le bon tournant.* Paris: Editions d'organisation.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la G.R.H.* Montréal: Gaétan Morin.

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A. F. (2007). *Fonction R H : Politiques, métiers et outils des RH.* . Paris: Pearson.

Thévenet, M., Dejoux, M., & Bender, A. F. (2008). *Fonctions Ressources Humaines.* Paris: Pearson.

2) Encyclopédies et dictionnaires:

Bernoux,P, Gazier,B, Huault,I,Louart,P, Schmidt,G, Trognon,A (2006) *Encyclopédie des ressources humaines.* Vuibert Paris.

T.Brunet, ;G.Wingradoff *Le dictionnaire de l'emploi et des R.H.* Hatier Paris 2007.

Rauger,A (1990) *La gestion des carrières Encyclopédie du management* Vuibert Paris.

2) Thèses et mémoires :

Bourcier,C(2006) *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences.* Mémoire Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

BruchezBessard, S, Haubensak, Mainoz,W, Sandoz Gendre, R (2008) *Déterminants et effets de la mobilité interne horizontale du point de vue de l'individu, du groupe et de l'organisation* MAS en gestion des ressources humaines et gestion des carrières. Universités de Genève /Lausanne/ Neuchâtel.

Hategekimana,A (2004) *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise*. Thèse de doctorat IAE Poitiers

4) Colloques, congrès et séminaires :

Benhlime,K ,Hadjar, A(2013) *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un facteur déterminant de gestion et de développement des compétences dans l'entreprise algérienne* Colloque Mostaganem.

Bonnivert,S (2002) *La question des itinéraires de carrière dans des contextes organisationnels différents, une relecture stratégique* Séminaire de Gestion Paris.

Elouaer.I (2008) *La mobilité professionnelles des salariés : déterminants et impacts sur la performance organisationnelle*.ColloqueParis.

Goujon Belghit,A (2007) *Les outils mobilisés pour faire carrière dans une entreprise publique* 18 Congrès AGRH Friburg.

Gingras,M, Spain,A,CocandeaBellanger,L(2004) *La carrière : un concept en évolution* Actes du 28^{ème} colloque annuel de l'Association Québécoise de Pédagogie.

Giraud,L , Dany,F, Roger,A(2011) *les étapes de la carrière sont-elles toujours d'actualité ?* 21 congrès de l'AssociationFrancophone de Gestion des Ressources Humaines(AGRH) Marrakech.

Glee,C, Scouarnec,A (2008) *Parcours professionnels et enjeux RH contemporains : Comment passer du subir ou choisir ?*Congrès de l'AGRH Dakar.

Hennequin,E(2009) *L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites de méthodologies actuelles*. Colloque Nantes.

Roger, A, Bastid,F (2008) *Sentiment de réussite de carrière, qualité de travail et équilibre de vie*CongrèsQuébec.

Saint- Germe,E (2013) *Le concept d'employabilité et la certification des compétences formelles, informelles , non formelles*. Séminaire Genève.

Roger ,A(2003) *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques* Congrès Paris.

5) Journées d'études :

Delvinquière, A ,C (2007) *La mobilité professionnelle du point de vue des salariés*Rapport d'étude Paris.

Hategekimana,A, Roger,A(2000) *La motivation des cadres pour développer leur employabilité* XV Journées des IAE Bayonne-Biarritz .

Le boulaire,M (2006) *tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité*.Rapport d'étude Paris.

6) Sites web :

La motivation et l'implication des salariés. <http://www.sabbar.fr>

Mobilité, carrière [http:// entreprise.lefigaro.fr](http://entreprise.lefigaro.fr)

La mobilité sociale : détermination et enjeux [http:// www.ac_grenoble.fr](http://www.ac_grenoble.fr)

Mobilité interne : mode d'emploi [http:// www. Lavieeco.com](http://www.Lavieeco.com)

La carrière [http:// www.wikiberal.org](http://www.wikiberal.org)

La gestion des carrières, un levier du management des RH

[http:// www.danielus.over-blog.com](http://www.danielus.over-blog.com)

Solution globale de gestion de la formation, des compétences et des carrières en entreprise
[http://www.sigma- rh.com](http://www.sigma-rh.com)

La gestion de la carrière [http:// www.grh2012.com](http://www.grh2012.com)

Favoriser le développement professionnel de ses collaborateurs [http : // www.sfr.com](http://www.sfr.com)

La mobilité au cœur de la G.R.H [http:// www.oboulo.com](http://www.oboulo.com)

La motivation et l'implication des salariés [http:// www.sabbar.fr](http://www.sabbar.fr)

Bien débiter sa carrière : savoir piloter sa vie professionnelle [www.lajaune](http://www.lajaune.com) et la rouge.com

Comment prendre en compte l'évolution des carrières ?

[http:// entreprises – et – gestion.oboulo.com](http://entreprises-et-gestion.oboulo.com)

La gestion des talents : nouveau concept ou intérêt renouvelé pour la gestion de la relève
[http:// www.releve.qc.cq](http://www.releve.qc.cq)

La gestion des carrières, un levier stratégique du management des R.H.
http://www.danielus.over_blog.com

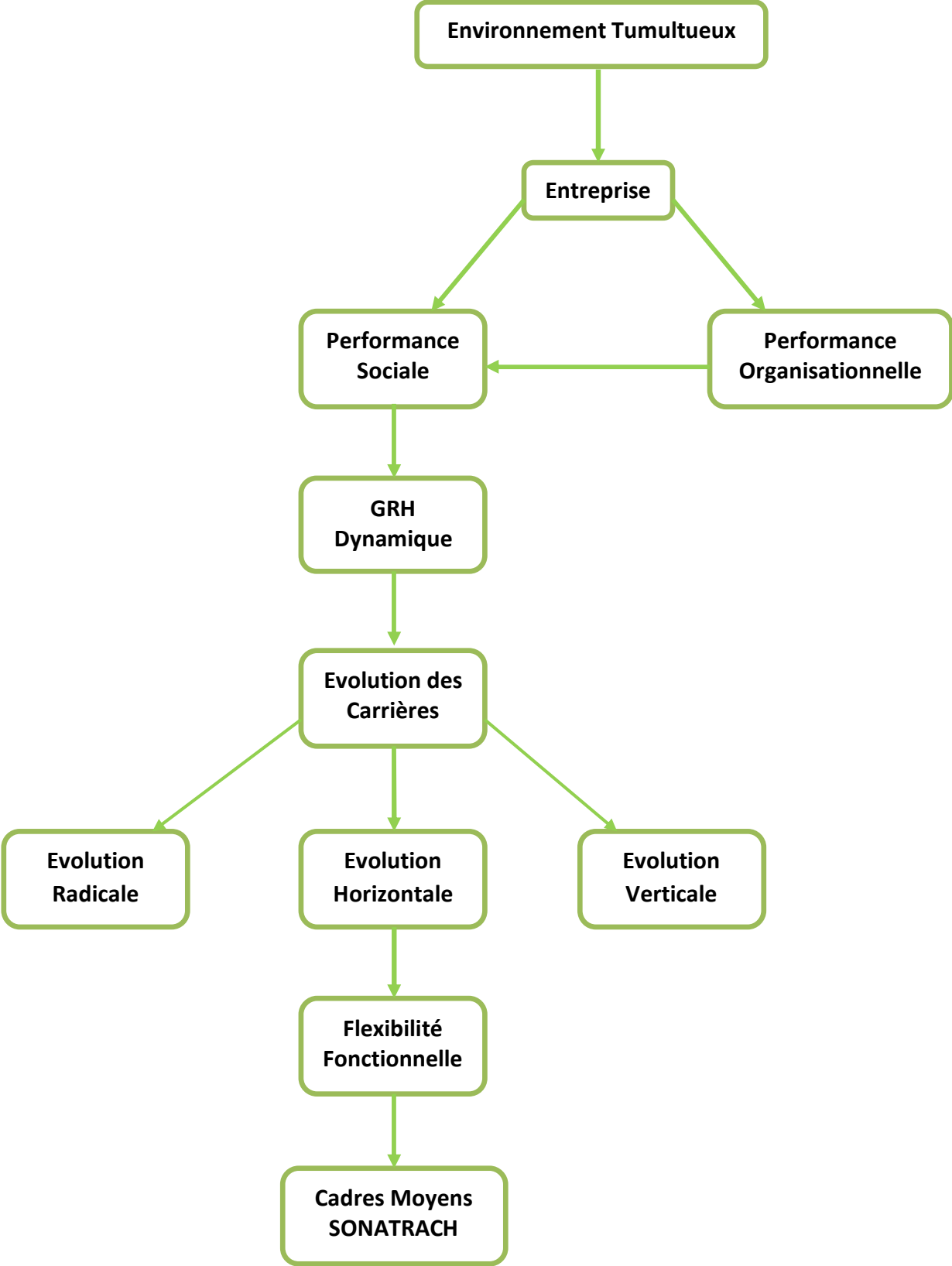
Le blog de l'employabilité [http:// www.blogemployabilite.com](http://www.blogemployabilite.com).

7) Documents de l'Entreprise :

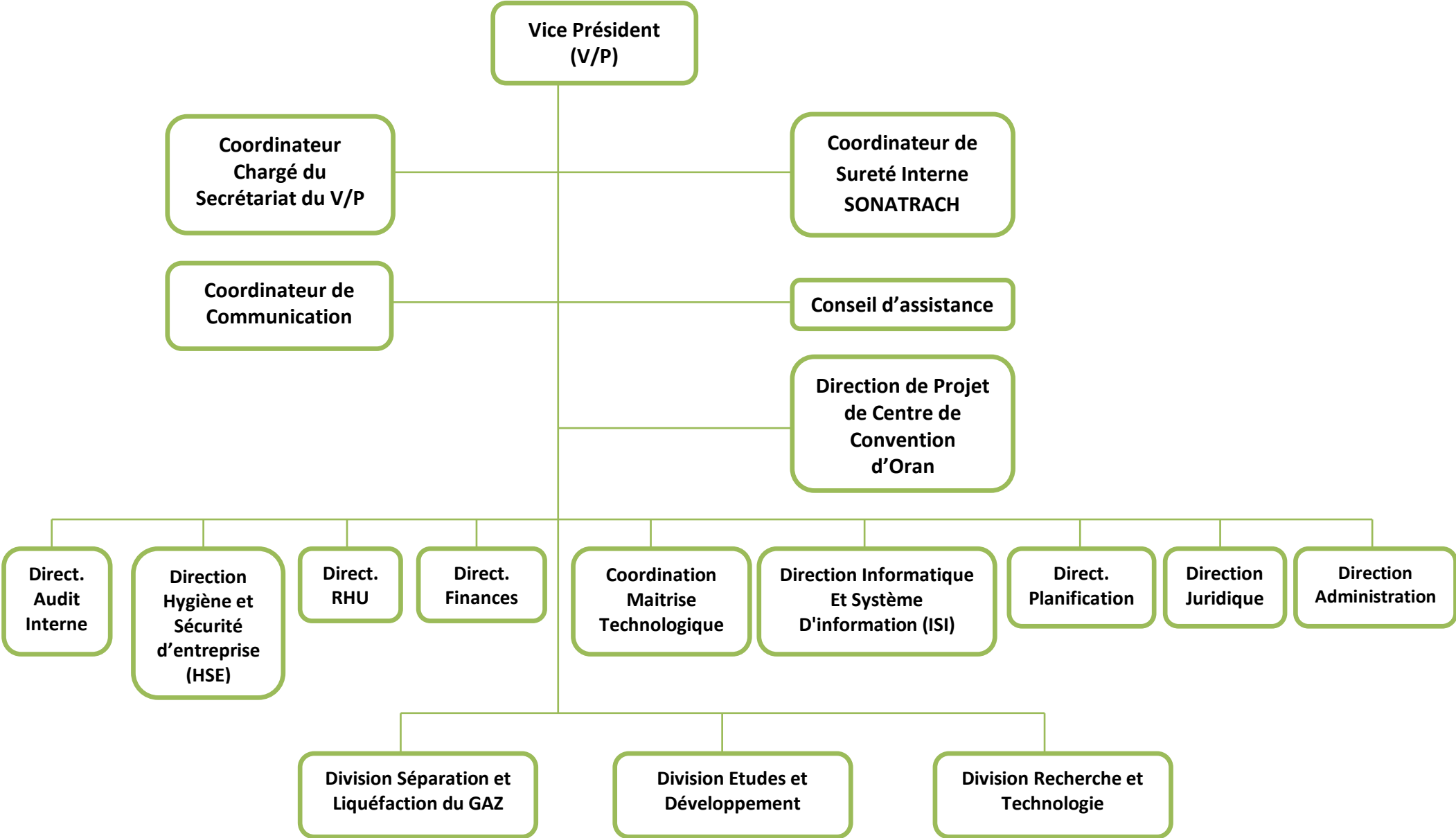
- Politique Ressources humaines Sonatrach.
- La convention collective.

Annexes

Configuration schématique de la problématique



L'organigramme de la SONATRACH/Activité AVAL



Source: DPT/RH (SONATRACH/AVAL)

Questionnaire

Ce questionnaire est destiné au personnel « cadre » de l'Entreprise « Sonatrach » en vue de préparation d'un travail de recherche portant sur l'évolution professionnelle des cadres au même niveau hiérarchique. Prière de le remplir soigneusement et merci d'avance de votre collaboration.

Cochez la bonne case

Le recrutement des cadres :

1 - Votre recrutement s'est fait par le biais :

- D'une annonce (journal)
- D'organismes de recrutement (A.N.E.M)
- De relations (amis, famille)

Autres précisez.....

Les critères de sélection :

2 - Les critères pour occuper un poste sont :

- Le diplôme
- L'expérience professionnelle
- La formation

Autres précisez.....

Les situations de travail :

- Vous préférez travailler en étant :

- Seul
- En groupe
- Capable d'animer des réunions

Autres précisez.....

Les attentes des cadres :

- Vos attentes de l'entreprise par ordre d'importance sont :

- Un salaire motivant
- Une autonomie dans le travail
- Une reconnaissance
- Des perspectives d'évolution professionnelle

Autres précisez.....

L'évolution professionnelle:

- D'après vous les avantages de l'évolution professionnelle au sein d'une entreprise sont :

- la motivation
- La reconnaissance
- l'augmentation salariale
- le développement des compétences

Autres précisez.....

6 - Avez-vous déjà bénéficié d'une évolution professionnelle ?

Oui Non

7 - Votre évolution professionnelle est basée sur :

- le mérite
- le rendement
- l'expérience professionnelle
- l'âge

Autres précisez.....

8 - Les outils utilisés pour votre évolution professionnelle sont :

- L'entretien annuel
- La bourse d'emploi

-Autres précisez.....

9 - Avez- vous négocié votre évolution professionnelle ?

Oui Non

10 - Décider de votre évolution professionnelle relève de la responsabilité du :

- Supérieur hiérarchique

- D.R.H

- Salarié lui-même

11 - Être impliqué avec l'entreprise dans la décision de votre évolution professionnelle permet de :

- Augmenter votre rendement

- Améliorer le climat de travail

- Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Autres précisez.....

12 - Votre évolution professionnelle s'étend sur une fourchette de temps allant de :

1-3 ans

3-6 ans

6-9 ans

9 ans et plus

Combien d'années exactement ?.....

13 - Si vous avez à choisir vous préférez bénéficier d'une évolution professionnelle d'une étendue de temps allant de :

0-2 ans

2-4 ans

4-6 ans

6 ans et plus

Combien d'années exactement ?.....

Les modalités de l'évolution professionnelle :

14 - A votre avis une évolution professionnelle se traduit par :

- Une évolution à un niveau hiérarchique supérieur

- Une évolution au même niveau hiérarchique

- Une mutation

Autres précisez.....

15 - Êtes-vous intéressé par une évolution professionnelle au même niveau hiérarchique ?

Oui Non

16 - D'après vous l'évolution professionnelle au même niveau hiérarchique permet de :

- Assurer plusieurs tâches

- Développer vos compétences

- Améliorer le professionnalisme

Autres précisez.....

Les effets de stagnation dans le poste actuel :

17 - Stagner dans votre poste actuel vous procure un sentiment de :

- Injustice

- Indifférence

- Frustration

- Insatisfaction au travail

Autres précisez.....

18 - Votre insatisfaction au travail se répercute sur votre :

- Rendement

- Motivation au travail

Autres précisez.....

Les barrières de l'évolution professionnelle :

19 - D'après vous les barrières de l'évolution professionnelle sont liées :

- Aux moyens financiers dont dispose l'entreprise

- Au rendement du salarié

- A une crainte d'évoluer
- A une appréciation hiérarchique subjective
- A l'atteinte du sommet (plafond) de l'évolution professionnelle
- Autres précisez.....

Le sommet (plafond) de l'évolution professionnelle :

20 – D'après- vous l'atteinte du plafonnement professionnel est liée:

- Aux compétences
- Au rendement
- A une faible ambition du salarié
- A une discrimination
- A l'âge

Autres précisez.....

Renseignements généraux :

Vous êtes : homme femme

Unité (complexe/filiale) :

-Diplôme (s) :

Poste occupé :

depuis quand ?

- Age : 20- 25 ans 26 -30 ans 31- 35 ans 36- 40 ans 41 -45 ANS 46- 50 ans 51 -55 ans +55 ans

Expérience professionnelle dans l'entreprise : - 5ans 5/15 ans 15/ 25 ans +25 ans

- Expérience dans le poste actuel : - 5ans 5/15 ans 15/ 25 ans +25 ans

Merci à vous



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية
Faculté des sciences économique, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Le Doyen

العميد

Oran le, 18/03/2014

Référence : 85/VDF/FSEGC/14

A
Monsieur le Directeur du Groupe AVAL « Sonatrach »

Monsieur le Directeur,

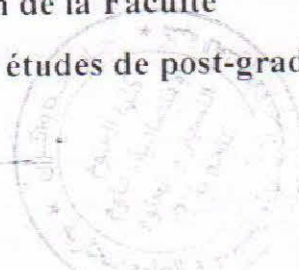
Dans le cadre de la préparation de son travail de recherche pour la préparation d'un Doctorat en Sciences de Gestion sur le thème : « *L'évolution Professionnelle des Cadres* ». J'ai l'honneur de solliciter votre haute bienveillance de bien vouloir permettre à Melle MORTAD Jinane, doctorante à la Faculté, d'accéder à vos services pour une prise de contact afin de recueillir les informations nécessaires pour l'avancement des travaux de recherche.

Vous remerciant par avance de votre aimable collaboration, acceptez Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

P/Le Doyen de la Faculté

P/ Le Vice Doyen chargé des études de post-graduation

السيدة : كحيلتي زليخة
رئيس مصلحة مابعد التدرج



Le Directeur Général,

Vu la décision N° 10 du 23 Avril 1995, chargeant Monsieur Nazim Charif-Eddine ZOUIOUECHE de l'intérim de la Direction Générale de la SONATRACH à compter du 20 Mars 1995, date de son installation.

Vu la décision A-001 (R7) du 16 Avril 1987 et ses différents amendements, portant organisation générale de la SONATRACH.

Vu les orientations du Comité Exécutif données lors de ses réunions du 28 Octobre 1996 et du 04 Novembre 1996, portant examen des politiques générales en matière de gestion et développement des ressources humaines de l'Entreprise.

DECIDE

ARTICLE 1 : La présente décision a pour objet de définir en son annexe la politique générale de l'Entreprise en matière de gestion de carrières.

TITRE VI : CARRIERE DU TRAVAILLEUR

Chapitre 1 : Promotion, avancement et rétrogradation.

Article 202 : Les postes vacants sont pourvus en priorité par des travailleurs confirmés de l'Entreprise appartenant à la même échelle ou à une échelle immédiatement inférieure.

Tous les postes de travail à pourvoir ont l'objet d'une publication interne.

Article 203 : Le passage d'un poste à un poste plus élevé constitue une promotion.

La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles du travailleur par une affectation à un poste de classification supérieure.

La promotion vise également à réunir les conditions les plus favorables à une amélioration constante de la production et de la productivité, en affectant à chaque poste de travail le travailleur dont les qualifications et les performances

individuelles répondent parfaitement aux exigences du poste.

Article 204 : L'Unité arrête la liste des travailleurs à promouvoir après avis de la Commission habilitée.

Cette liste est établie en tenant compte :

- des résultats obtenus lors d'un examen interne, à l'issue d'un stage de formation professionnelle organisé à l'effet de pourvoir des postes vacants ou à la suite d'obtention de titres ou diplômes dûment reconnus et validés,
- des résultats, du mérite, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressé avec les critères normatifs d'accès au poste de promotion ou des conditions d'accès qu'il sera possible de substituer à la norme,
- de l'équilibre de la gestion financière,
- de l'organigramme pour les postes organiques,

- de la qualité et du nombre de postes vacants ou créés,
- des résultats d'une période probatoire n'excédant pas six (06) mois pour les postes organiques.

Article 205 : Le passage d'un échelon à un échelon supérieur constitue un avancement. Il sanctionne le résultat au poste dans le cadre d'un système conçu à cet effet.

L'Unité arrête chaque année la liste des travailleurs concernés par l'avancement.

Article 206 : Le taux de l'effectif concerné par l'avancement est arrêté par la Direction de l'Unité après avis de la Commission habilitée.

Les conditions d'attribution de (ou des) l'échelon (s) et les conditions d'application sont arrêtées par voie réglementaire interne.

Article 207 : L'accès au grade de cadre supérieur est soumis aux conditions d'accès aux postes supérieurs, aux performances

et aux résultats individuels, à la qualité et au nombre de postes vacants de l'Entreprise et à l'agrément du Directeur Général de l'Entreprise ou de son représentant dûment habilité.

Article 208 : En cas d'insuffisance professionnelle, un travailleur peut être rétrogradé.

Cette insuffisance professionnelle doit donner lieu, dès sa constatation, à une observation écrite adressée à l'intéressé par les responsables hiérarchiques.

Article 209 : La rétrogradation pour insuffisance professionnelle n'est prononcée, l'avis de la Commission habilitée exprimé, qu'après épuisement des possibilités de faire bénéficier le travailleur d'un stage de formation professionnelle ou de l'affectation à un poste de classification identique à celui occupé et correspondant à ses compétences et à ses aptitudes.

Chapitre 2 : Mutation

Article 210 : La mutation est un passage d'un poste de travail à un autre poste de

travail entraînant un changement d'affectation. Ce changement d'affectation peut entraîner un changement de lieu de travail ou de résidence ou les deux à la fois. La mutation pour les besoins de service relève du fonctionnement normal de l'Entreprise. Elle doit lui permettre notamment d'ajuster ses objectifs à ses besoins.

Elle est nécessaire au développement professionnel de chaque travailleur, par l'élargissement de ses compétences et l'accroissement de son expérience.

Dans ce cadre, l'Entreprise développe une politique d'information en direction des travailleurs sur les postes à pourvoir par voie de mutation interne.

Article 211 : Les travailleurs peuvent demander une mutation pour convenances personnelles ou raisons familiales dignes d'intérêt.

L'Entreprise ou l'Unité peut accepter ou refuser cette demande, après avis de la Commission habilitée et compte tenu des nécessités de service motivées, des raisons invoquées et des possibilités d'accueil et d'affectation.

Article 212 : La mutation peut intervenir à la demande du conseil médical de l'Entreprise.

Article 213 : Tout travailleur peut être muté pour raison ou nécessité de service, en n'importe quel lieu du territoire national. Cependant, la mutation ne peut intervenir sans consultation préalable de l'intéressé et avis de la Commission habilitée. Elle doit en outre tenir compte de certaines contraintes socioprofessionnelles telles que :

- contre-indication médicale,
- nécessité d'un suivi médical du conjoint ou des enfants ou ascendants à charge.

La mutation, dans la mesure du possible, ne peut intervenir pendant l'année scolaire.

Article 214 : En aucun cas, la mutation ne peut revêtir un caractère disciplinaire.

Article 215 : Tout travailleur qui refuse de rejoindre son poste, après notification de sa mutation, s'expose aux sanctions

disciplinaires prévues par le règlement intérieur de l'Entreprise.

Article 216 : Le travailleur muté pour les besoins de l'Entreprise et dont la mutation entraîne un changement de résidence bénéficie d'une prise en charge du déménagement et de l'attribution d'un logement de service.

Chapitre 3 : Formation

Article 217 : L'Entreprise met en oeuvre tous les moyens humains, matériels et financiers pour promouvoir, organiser et réaliser des actions de formation nécessaires à ses besoins et pour assurer une formation permanente, compte tenu de l'évolution des techniques et des conditions de travail en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et de son développement propre.

Article 218 : L'Entreprise organise et met en oeuvre des actions programmées dans le cadre d'un plan annuel et pluriannuel, après avis de la Commission habilitée, en matière :

« L'évolution professionnelle horizontale des cadres moyens au sein de la Sonatrach ».

Résumé :

Cette thèse s'inscrit dans une approche qui témoigne une remise en cause de pratiques de management ancrées dans un environnement stable et prévisible.

Les changements économiques contemporains ont eu des retombées considérables sur le fonctionnement des entreprises.

A l'heure de la mondialisation et des mutations de travail qui requièrent plus de flexibilité et de réactivité de la part des managers, la compétitivité des entreprises tient plus que jamais sur la qualité de la Gestion des Ressources Humaines.

En matière d'évolution professionnelle les entreprises n'ont plus les moyens pour assurer une évolution professionnelle hiérarchique accompagnée par une augmentation salariale. Dans ce sens de nouvelles formes d'évolution s'imposent pour faire face aux impératifs de la conjoncture actuelle. A ce titre l'évolution professionnelle horizontale est au cœur des préoccupations des RRH. Fondée sur la flexibilité fonctionnelle et le développement des compétences, elle s'avère comme une solution innovante en matière de gestion des carrières.

Ainsi il est question d'investiguer cette nouvelle modalité d'évolution professionnelle auprès d'un échantillon cadres moyens Sonatrach.

Mots clés :

Evolution professionnelle horizontale, développement des compétences, efficacité sociale, G.R.H, flexibilité fonctionnelle, flexibilité organisationnelle environnement tumultueux, entreprise, compétitivité.

« Horizontal Professional evolution of average executives in SONATRACH »

Abstract:

This thesis expresses itself in an approach that testify the calling into question of the deep-rooted methods of management in a stable and predictable environment.

The contemporary economic changes had a several consequences in the working of the enterprises.

In a time where the globalization and labor mutations require more flexibility and reactivity from managers, the competitiveness of the enterprises is basically focused on the H.R.M's quality.

In a matter of professional evolution, the enterprises haven't anymore the means to establish a hierarchical professional evolution that came along with higher wages. In this way, a new evolution forms are being imposed to face the actual conjuncture. At this point, horizontal professional evolution is in the center of concerns of the human resources manager. Focused on functional flexibility and development of competences, it's being proved like an innovative solution in a matter of careers management.

So, it's about investigating this new form of professional evolution among a sample of average executives of Sonatrach.

Keywords:

H.R.M, Horizontal professional evolution, functional flexibility, competency development, social efficiency, organizational efficiency, organizational flexibility, turbulent environment, enterprise, competitiveness.

تطور المسار المهني الأفقي للإطارات المتوسطة، حالة سوناطراك "

ملخص:

تندرج هذه الأطروحة في سياق يسعى إلى إعادة النظر في ممارسات "المناجمنت" في ظل بيئة مستقرة و قابلة للتنبؤ.

للتغيرات الاقتصادية المعاصرة عواقب معتبرة على سير المؤسسات. نتيجة لهذا يمكننا القول إن القدرة التنافسية للمؤسسات باتت متوقفة أساساً على نوعية تسيير الموارد البشرية.

فيما يخص تطور المسار المهني، فإن الإمكانيات المالية للمؤسسات لم تعد قادرة على ضمان مسار عمودي متبوع بامتيازات في الأجور. في هذا الاتجاه، تفرض أشكال جديدة نفسها في الظروف الحالي. الغرض من هذا البحث هو التحري في مدى قابلية الإطارات المتوسطة لهذا النمط الجديد من المسار المهني.

الكلمات المفتاحية:

تسيير الموارد البشرية، تطور المسار المهني الأفقي، المرونة الوظيفية، تطوير الكفاءات، الفعالية الاجتماعية، فعالية المنظمة، مرونة المنظمة، محيط غير مستقر، المؤسسة المنافسة.