

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

*Les perspectives des salariées sur la
gestion des carrières*

Etude pratique : CEVITAL de Bejaia

Préparé par :

M^{lle} AISSOU Nassima

M^{me} ABDELKAOUI Meriem

Encadré par :

M^{me} : SELIMANI Naima

Année Universitaire : 2014-2015

Remerciements

*Au terme de ce travail nous tenons à témoigner
notre profonde gratitude, notre reconnaissance et
nos sincères remerciements à :*

*Dieu, le tout puissant de nous avoir accordées
force, santé et prospérité.*

*M^{me} SELIMANI qui nous a soutenues durant
toute notre recherche.*

*M^r OUGHLISS qui nous a aidées durant toute la
période de stage pratique.*

*A toute nos enseignements de département
sociologie en particulier M^r HADERBACHE.*

*A tous ceux qui ont contribué de près et de loin à
la réalisation de notre présentent travail.*

NASSIMA, MERIEM

Dédicace

Pour chaque événement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donnée le courage et l'enthousiasme.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, que j'aime beaucoup, je leurs témoigne tout mon respect, et ma reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, car sans eux je n'arriverai jamais à ce stade, merci pour tout ce que vous avez fait pour moi ; que le bon dieu les protège.

A mes frères : Fatah, Farid, Mehamed

A mes sœurs : Soraya, Nacira , Nabila

A tous ceux qui me connaissent et ceux que j'aime

NASSIMA

Dédicace

Je dédie ce modeste de mémoire tout d'abord :

*A ce que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et
je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde
ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur
porte :*

*A mes très chères mères et mon défunt père, et chère
marie*

A mes collègues de travail sans exception

*En fin il m'est très agréable de dédier ce mémoire a
toutes les personnes, qui près ou de loin ont contribuer
à la réalisation de ce travail, et surtout à ceux qui
œuvrent pour un lendemain meilleur*

MERJEM

La liste des tableaux

Numéro de tableau	Le titre du tableau	La page
01	La perspective pluridisciplinaire de la notion de carrière	48
02	Ancre de carrière que peuvent privilégier les personnes au travail	61
03	Rapprochement des compétences de carrières nomade (knowing) et émotionnelles	68
04	La répartition de l'échantillon selon le sexe	88
05	La répartition de l'échantillon selon d'âge	89
06	La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	89
07	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	90
08	La répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'ancienneté	90
09	La relation entre le nombre d'année d'ancienneté et le bénéfice d'une formation	91
10	La relation entre le sexe et le problème d'avancement de la carrière	92
11	La relation entre les facteurs de la progression de carrière et la demande de promotion	93
12	La relation entre le nombre d'année d'ancienneté et la mutation	94
13	La relation entre l'existence des programmes de formation et l'accès aux nouvelles responsabilités	95
14	La relation entre l'âge et le pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur	96
15	La liaison entre la demande de promotion et son objectif	97

16	La relation entre les membres d'année d'ancienneté et l'accès aux nouvelles responsabilités	98
17	La liaison entre la demande de promotion et son choix	99
18	La relation entre l'accès à des nouvelles responsabilités et la construction de la carrière	100
19	La relation entre les bénéficiaires en formation et le besoin de ces formations	101
20	La relation entre la mutation et le but du changement	102
21	La liaison entre la carrière de l'entreprise et les problèmes d'avancement de la carrière	103
22	La relation entre le type de promotion et la construction de la carrière	104
23	La liaison entre le bénéficiaire en formation et l'accès aux nouvelles responsabilités	105
24	La relation entre la construction de carrière et nombre d'année d'ancienneté	106
25	La liaison entre le type de promotion selon l'âge	107
26	La liaison entre le bénéficiaire d'une formation et le type de promotion	108
27	La relation entre la mutation et le fruit de la carrière	109

La liste des abréviations

Les abréviations	significations
ANEM	Agence national d'emploi
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines

SOMMAIRE

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	10
2. Les objectifs de la recherche.....	10
3. La problématique	11
4. Les hypothèses	15
5. Définition des concepts	15
6. La méthode et les techniques utilisées	17
7. L'échantillon	20
8. Les difficultés rencontrés	21

Chapitre II : généralité sur la gestion des carrières

1. Emergence de la notion de carrière	22
2. Définition de l'expression « gestion de la carrière »	24
3. Raison nécessitant une gestion de la carrière	25
4. L'importance et l'objectif de la gestion de la carrière	27
5. Acteurs et facteurs de la gestion de carrière	29
6. La relation entre la gestion de carrière et les autres activités de la GRH	32
7. Les étapes de la carrière	34

Chapitre III : les modèles de la gestion des carrières

I. Le modèle organisationnelle de la carrière

1. Définition de la carrière organisationnelle	36
--	----

2. La carrière traditionnelle mondialisée	36
3. Le modèle traditionnelle du succès centré sur la satisfaction des attentes de l'organisation	36
4. La carrière horizontale, mobilité et mouvement de croissance comme substituts à la carrière vertical intra-organisation	39
5. La dimension organisationnelle de la mise en œuvre	40
6. La dimension organisationnelle de la planification des carrières	41
7. Les enjeux organisationnels	41
8. Le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles	43
9. Les approches classiques de la carrière	44
10. Les modèles de la carrière organisationnelle	46
11. La carrière classique dans une organisation	51

II. Le modèle nomade de la carrière

1. Définition de la carrière nomade.....	53
2. Nouvelle carrière et carrière nomade	53
3. La théorie de la carrière nomade	54
4. Les carrières nomade une alternative aux carrières classique	55
5. Le modèle de carrière nomade	56
6. La carrière nomade comme modèle du succès	58
7. Les carrières nomades et la société de la connaissance	62
8. Le courant « carrière nomade » les éléments du noyau théorique	64
9. Carrière nomade et compétence émotionnelles	67
10. La dimension individuelle de la carrière	69
11. La dimension individuelle de la mise en œuvre	70
12. Les enjeux de la carrière nomade	71

Partie pratique

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de CEVITAL	73
2. Situation géographique	73
3. Evolution du capital de l'entreprise	74
4. L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL	75
5. L'évolution de l'effectif de CEVITAL agro-industrie	76
6. Organisation générale de l'entreprise	78

Chapitre V : analyse des données et interprétation des résultats

1. Caractéristique de la population	88
2. L'interprétation des résultats de la première hypothèse	91
3. L'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse	98
4. L'interprétation des résultats de la troisième hypothèse	104
5. Vérification des hypothèses	110

Conclusion

Liste bibliographique

Annexe

INTRODUCTION

Introduction

Les vertus supposées d'une bonne gestion de carrière sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels. En d'autres termes, il s'agit d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation, La gestion des carrières se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. De manière traditionnelle, la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation. Cette conception a progressivement évolué avec la fin des carrières organisationnelles.

La carrière devient un parcours tracé par l'individu lui-même, qui ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers. Pour appréhender le parcours professionnel, les approches objectives mesurent les étapes du parcours que les individus franchissent dans le temps ainsi que leurs motivations.

A travers notre étude, on va essayer d'analyser et d'expliquer les deux modèles de la gestion de la carrière à savoir le modèle organisationnel et le modèle nomade, on a adapté un plan de travail, qui comporte les deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique contient les chapitres suivants :

- **Chapitre I :** comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les raisons du choix du thème et ses objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisées, l'échantillon et les problèmes rencontrés.
- **Chapitre II :** contient de généralités sur la gestion des carrières.

- **Chapitre III** : contient les deux modèles de gestion de carrière qui sont le modèle organisationnelle et le modèle nomade.

Et la partie pratique contient les chapitres suivants :

- **Chapitre IV** : présentation de l'organisme d'accueil
- **Chapitre V** : analyse des données et interprétation des résultats

PARTIE THEORIQUE

CHAPITER I

CADRE METHODOLOGIQUE DE
LA RECHERCHE

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous orientent à choisir notre thème de recherche nous évoquant ce qui suit

1.1 Les raisons objectives :

- ✓ s'approfondir dans le domaine de l'organisation et travail en particulier dans la gestion des carrières.
- ✓ mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie et faire face aux aléas du terrain
- ✓ clarifier la particularité de la carrière nomade et son existence dans nos organisations

1.2 Les raisons subjectives :

- ✓ avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir d'une insertion professionnelle plus aisée et plus facile
- ✓ le désir d'être recruté par l'entreprise CEVITAL dans l'avenir parce qu'elle représente à côté de son développement productifs, un lieu de développement des connaissances et de réalisation des objectifs

2. Les objectifs de la recherche : Les objectifs qui nous poussent à choisir « les perspectives des salariées sur la gestion des carrières » comme thème de recherche sont les suivants :

- ✓ Connaître le parcours du salarié depuis son recrutement et les bases et les critères, sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières de ses derniers
- ✓ dans le but d'apporter des nouvelles connaissances à la gestion des carrières en particulier dans la gestion des carrières nomade
- ✓ en fin savoir quelle est le modèle que l'entreprise CEVITAL adopte ou c'est l'adaptation des deux modèles.

3. La problématique

Les entreprises Algériennes sont aujourd'hui dans un processus continu de modernisation, à tous les niveaux. Elles ont contraintes non seulement de faire produire ses employés mais aussi elles les motivent à travers la formation, la mise en place d'un suivi professionnelle efficace, la formation, la promotion et la mutation, dans le but de satisfaire les objectifs organisationnels et ceux du personnel.

Ajoutant à cela elle est aussi un groupement humain structuré, géré, et dirigé, c'est l'un des apports de l'école des relations humains qui d'avoir introduit cette dimension dans la gestion.

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

En effet, en faisant des études sociales la fonction « ressources humaines » évite la transformation des conflits latents en conflits ouverts. Par ailleurs expliquant les buts à atteindre et les enjeux de leur non réalisation. La fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation et à l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci.

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

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

Selon N'GHANE, Pierre, la gestion des carrières « est l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions ».¹

En effet, vu son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion des carrières a suscité ces dernières années des débats importants, notamment, à un moment où la notion de carrière change de vision, dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant au sein de même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression. Le modèle de la carrière organisationnelle produit une vision de la carrière congruente avec une structure d'entreprise qui s'apparente peu ou prou à l'organisation bureaucratique ou ce que l'on appelle l'entreprise intègre. Dans cette perspective les structures supposent en effet que les individus soient des « spécialistes multi-compétence ».

Le modèle organisationnelle de carrière est un courant pourtant sur les origines de choix de la carrière souvent appelé d'après **E. Schein** le courant déterministe structuraliste est la plus ancienne des deux perspectives théoriques entourant la carrière.²

¹ N'GHANE, Pierre, dictionnaire de gestion, édition ARMANT COLIN, Paris, 1996, P : 98.

² SHIMON L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Gérard Lamoureux, préface de Jean-Luc Cerdin, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, P : 329.

Dans sa vision nomade la carrière se concentre les dimensions à la fois objectives et subjectives de carrières a de multiples niveaux d'analyse, y compris la position dans l'organisation la mobilité, la flexibilité l'environnement du travail et les opportunités des postes tout en minimisant l'importance accordée par la théorie traditionnelle de la carrière d'un individu sur l'organisation et les promotions.

Le courant de carrière nomade désigne ainsi que les individus qui dans les contextes en bouleversement, sont amené à construire leur carrière en d'hors des modèle institutionnalisé en étant guider par leur propre critère de réussite.

Ils vivent des transitions professionnelles inédites et son donc amené à rechercher une cohérence entre les acquis de leur expérience et des opportunités d'emplois, il cherche à valorise au prit des entreprise à la foi leur compétence et l'originalité de leur parcours

L'approche « carrière nomade » confirmé par **Loïc Cadin** s'inscrit dans un courant théorique qui considère la carrière comme le résultat d'interaction entre les éléments contextuels : essentiellement les caractéristiques de l'environnement et les objectivités des personnes autrement dit : elle accord bien plus d'importance que le classique modèle de carrière organisationnelle à l'environnement des firmes et des individus concerné.¹

Sur le plan méthodologique, ce courant privilégié d'analyse les trajectoires individuelle, certaine bassins d'emploi qui connaisse taux, des rythmes d'innovation particulière élevé constitue des ailleurs des terrains d'observation

¹ Loïc CADIN et autres, Gestion des Ressources Humaines, 3^{eme} édition DUNOD, Paris, 2007, P : 448.

privilegiés pour les chercheurs qui s'efforcent de mettre à jour le mécanisme fournissant ces innovations.

Les trajectoires se construisent ainsi par cooptation, non seulement dans les entreprises, mais aussi au sein des réseaux actifs auxquelles il est primordial de pouvoir accéder si l'on peut évaluer son milieu professionnel et dans cette région, ces réseaux sont donc amenés par les individus eux-mêmes plus que par les entreprises et la construction des parcours professionnels n'est donc plus seulement d'initiative organisationnelle.

Pour mieux approfondir notre recherche sur «les perspectives des salariées sur la gestion des carrières » nous allons tenter de reprendre à cette problématique dont laquelle nous tenons de trouver une réponse :

- La carrière est-elle orientée par l'organisation ?
- Les salariées sont-elles conscientes qu'elles gèrent leur carrière ?
- La gestion de carrière au sein de CIVETAL est-elle gérée par les deux paradigmes organisationnel et nomade ?

4. Les hypothèses : On a comme hypothèses suivantes :

• **Hypothèse 1 :**

L'organisation gère la carrière de ces salariées en développant leur compétence.

• **Hypothèse 2 :**

La construction des parcours professionnels est une initiative personnelle ou individuelle.

• **Hypothèse 3 :**

La carrière ne peut être expliquée par un seul paradigme organisationnel il est utile de recourir au paradigme de carrière nomade.

5. La définition des concepts :

a. Carrière :

Pour **CARDINAL** « la carrière (sans frontière) correspond à un parcours professionnel ou se succèdent plusieurs postes assez-variés en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles (les frontières) d'une seule organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisée par un grand mobilité, par des changement d'emplois et même de domaines fréquents avec prédominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisation ». ¹

La carrière représente le facteur le plus motivant dans le parcours professionnelle de chaque salarié dans une organisation qui prend défèrent s'aspects (rémunération, promotion, etc.) c'est une évolution professionnelle, objective ou subjective, de l'individu à l'intérieur de l'asphère de travail dans l'organisation.

b. Gestion de carrière :

❖ Pour **GUERIN** et **WILS** :

Le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens. Cette approche de la gestion des carrières, 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 ressources humains, de formation et l'aide aux employés ». ²

¹ GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, France, P : 411.

² SYLVIE et autres, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006, P : 288.

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale.

c. La carrière organisationnelle :

❖ **Selon HALL et SCHEIN :**

Le concept de carrière organisationnel est envisagé comme une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée. L'étude de la carrière organisationnelle s'impose avec la prédominance des grandes entreprises bureaucratiques et des relations d'emploi stables.¹

La carrière organisationnelle traditionnelle n'est pas qu'un mode de gestion choisi par certaines entreprises à une époque de l'histoire. Comme l'ont montré nos résultats, c'est aussi une norme, c'est-à-dire le type de parcours que les individus, quelles que soient leurs organisations d'appartenance ou leurs parcours, jugent banal et souhaitable. La figure du fonctionnaire ou du salarié de la grande entreprise publique compte sans doute beaucoup dans l'existence de cette norme.

d. La carrière nomade :

❖ **Selon CADIN L, BENDER A-F, SAINT-INIEZ V :**

Le terme « nomade » désigne ainsi les individus qui, dans des contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés, en étant guidés par leurs propres critères de réussite.²

¹ ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1^{er} édition, Paris, 2006, P : 141.

² LOÏC CADIN et autres, op cit, P : 448.

C'est un nouveau modèle de la, gestion des carrières dont l'employé lui-même qui gère et orient personnellement sa carrière professionnelle, c'est l'individu lui-même qui cherche à développer et à valoriser au mieux ses compétences en fonction de ses propres goûts et intérêts.

6. Les méthodes et techniques utilisées :

La réponse aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses nécessite la mise en œuvre d'un moyen pour y procéder et pour cette raison, nous avons adopté une méthode et une technique relative aux objectifs de notre recherche.

a. La méthode :

Les méthodes de la recherche sont différentes et l'utilisation de la méthode indispensable dans la recherche scientifique, et la recherche sur le terrain consiste à recueillir les informations en contactant les sujets visés par la recherche.

La méthode se définit comme « un ensemble des opérations et des règles sur lesquelles s'appuie la recherche pour arriver à des résultats scientifiques. ».¹

Donc pour concrétiser notre étude de terrain qui est relative à **la gestion des carrières de modèle organisationnelle au modèle nomade**, on a utilisé la méthode quantitative qui est la plus adéquate avec notre recherche, dans le but de vérifier les hypothèses de notre sujet et qui nous permet de collecter les informations nécessaires pour répondre aux objectifs de la recherche et rendre notre recherche concrète.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P : 09.

Pour mieux cerner, notre objet de recherche, on a utilisé des technique qui nous permis de recueillir les données nécessaires concernant notre thème.

b. Les techniques utilisées :

Il est souvent connu que les résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et des techniques utilisés dans la collecte des informations, d'une part et la façon de leur exploitation d'autre part.

D'après **GRAWITZ Madeleine** « les techniques ne sont que les outils, mis à la disposition de la recherche et organisées par la méthode dans le but. »¹

Pour cela, on a utilisé pour la collecte des données les techniques suivantes :

❖ **Premièrement :**

Nous avons commencé notre recherche par une pré enquête on a utilisé la technique des entretiens semi directifs basés sur une grille de question faites en fonction de notre thème et la question du départ, 14 questions ouvertes et fermées portant sur les données personnelles, les critères la politique, les procédures de la gestion des carrières. Ces entretiens ont duré une semaine du (02/03/2015 au 10/03/2015) durant laquelle on a effectué plusieurs visites à l'entreprise afin de recueillir les informations et les données concernant notre thème. Les entretiens ont été effectués auprès des employeurs de CEVITAL, ces derniers nous ont été informé sur le processus de la gestion des carrières au sein de l'entreprise à travers ces entretiens on est arrivé à :

- ✓ Découvrir le terrain de notre étude.
- ✓ Recueillir les informations nécessaires à notre étude.

¹ GRAWITZ (M), méthode des sciences sociales, 11^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 2001, p : 352.

- ✓ Consulter l'avis des responsables et des travailleurs sur notre thème.
- ✓ Préciser l'objet de notre étude de recherche et élaborer les hypothèses nécessaires.
- ✓ La réalisation d'un questionnaire.

Deuxièmement :

Comme on la déjà dit précédemment et comme notre objet de recherche est d'une nature quantitative, on a utilisé l'enquête par questionnaire qu'on peut définir comme étant « comme elle à pour objectif de produire de la connaissance, l'enquête par questionnaire ne se situe pas un niveau exclusivement empirique, elle engage un point de vue théorique, une vision du monde selon laquelle, le social est déterminé socialement ». ¹

Notre questionnaire est constituer de 25 questions (ouvertes, semi ouvertes et fermées) qui contient les partie suivantes :

- **Partie 1** : porte sur les données personnelles, tels que le sexe, l'âge, niveau d'instruction,.....
- **Partie 2** : porte sur la politique de gestion de carrière qui contient des questions touchant la carrière gérer par CEVITAL, l'évaluation de cette dernière, les facteurs facilitant la progression de la carrière et en fin les programmes de carrière mis en œuvre par l'entreprise.
- **Partie 3** : concerne les deux modèle de gestion de carrière, le premier type s'articule autour de la carrière organisationnelle, le second c'est le modèle nomade de la carrière.

¹ FRANÇOIS D, l'enquête et ses méthodes (le questionnaire), 2^{ème} édition, ED Armand, Paris, 2006, P : 20.

7. L'échantillon :

L'échantillon c'est-à-dire l'ensemble des personnes à interrogés, est extrait d'une population plus large qui est « population plus large qui s'appelle «Mère ou population de référence » et selon **LOUBERT** : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra l'extrapolation, de connaître la totalité, les caractéristiques de la totalité de l'univers ». ¹

Concernant le type d'échantillonnage nous avons opté pour l'utilisation de l'échantillon typique qui est défini comme suit : « les éléments choisis pour faire partir de l'échantillon apparaissent comme des modèles de la population à l'étude, on recherche un ou des éléments considérés comme des portraits type de la population dont ils proviennent». ²

Après la distribution de notre questionnaire (100 questionnaire) qu'on put savoir la taille de notre échantillons celui-ci est constitué de 65. Tiré auprès de 237 fonctionnaires.

¹ LOUBERT Del Bay le Jean Louis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition l'harmatan, Paris, 2000, P : 6.

² ANGERS Mouris, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P : 236.

8. Les difficultés de la recherche :

Nous avons rencontré pendant l'élaboration de notre recherche une multitude de difficultés les unes relatives au cadre théorique de l'étude et d'autres relatives à son cadre pratique, nous pouvons les citer dans les points suivants :

- ✓ Le manque immense d'ouvrages traitant la gestion des carrières même dans les ouvrages de la gestion des ressources humaines au niveau de la bibliothèque de l'université de Bejaia.
- ✓ Le temps qui nous a été accordé par les responsables de l'entreprise pour la réalisation de notre enquête.
- ✓ La distribution et la récupération des questionnaires qui prend beaucoup de temps.

À part ces quelques difficultés, l'enquête s'est déroulée dans de très bonnes conditions, une compréhension et une disponibilité qui nous ont été apportées par l'ensemble des responsables.

CHAPITRE II

GENERALITE SUR LA GESTION
DES CARRIERES

Préambule

Gérer les carrières constitue aujourd'hui l'un des défis constants de la gestion des ressources humaines et évidemment de chaque manager. Dans ce chapitre on démontrera l'évolution de la gestion de la carrière et son développement et prendre conscience que la gestion des carrières s'est lié à des réseaux et facteurs nécessitant une bonne gestion des carrières. En s'appuyant sur son importance, objectifs sans oublier ces principaux supports. On a mis en évidence ces relations avec les autres activités de la GRH. On exposant ces principaux outils d'appui. On a finalement présentée les étapes de la carrière.

1. Émergence de la notion de la carrière :¹

1.1 Avant la décennie 1960 :

Durant longtemps, le terme « carrière » a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un. Les termes « planification de la carrière », « gestion de la carrière », « développement de carrière », etc., n'étaient pas encore connus. La conception de la carrière comme phénomène à la fois individuel et organisationnel, n'a pas une longue histoire.

Deux causes peuvent expliquer cette situation.

- a) d'abord les individus eux même et employeurs pour lesquels ils travaillaient n'ont pas pensé au développement de la carrière durant une période prolongée.

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des ressources humaines, ahuntsic Montréal, canada, 1993, P: 407.

b) ensuite, la GRH a eu historiquement un rôle très limité en somme, jusqu'à la fin des années 1950, lorsque les employeurs n'avaient pas suffisamment de RH pour occuper les postes hiérarchiquement élevés, ils recrutait généralement les personnes additionnelles dont ils avaient besoin à l'extérieur. Les employeurs réagissaient ainsi en s'adaptant au fur et à mesure aux événements et aux situations qui se présentaient plutôt que de chercher des solutions préventives comme développer la carrière des employés qui étaient à leur service.

1.1 Durant les décennies 1960 et 1970 :

Le concept de la carrière, tel que considère à présent par les individus et employeurs, a émergé lentement. Durant ces décennies, les employeurs ont été sensibilisés à planifier leurs ressources humaines parce que la demande de main-d'œuvre pour des postes hiérarchiquement élevé a augmenté.

Ce fut une époque durant laquelle les employeurs ont cédé la place à des directeurs à tous les niveaux des années 1960 a aidé à l'émergence du concept de la carrière. Ce concept, vu différemment d'un employeur à l'autre et d'un individu à l'autre, a pris tout de même, à ce moment-là, tout sa signification dans une perspective stratégique. Cela s'explique par le fait que le lien entre le salarié et l'organisation a commencé à ne plus être un phénomène instantané, mais une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps. Ce fut une époque où la tentative a été grande d'accorder foi à toutes sortes de prédictions.

1.2 De la décennie 1980 à nos jours :

Le développement sans précédent de la technologie du début des années 1980, en particulier l'évolution de l'informatique et de la robotique, a entraîné des changements fondamentaux dans notre société, à ce point qu'à présent le marché du travail s'en trouve complètement modifié.

Ces changements selon **SEKIOU** vont dans deux sens qui se complètent :

- a) L'individu eux-mêmes se voient dans l'obligation de ne pas laisser à la chance ou au hasard le soin de diriger le développement de leur carrière.
- b) Dans plusieurs organisations, surtout celle qui promeut le développement des capacités des employés.

2. Définition de l'expression « gestion de la carrière »

Mettre l'accent sur l'expression « gestion de la carrière » dans les propos ne fait que confirmer la prédominance de cette expression dans divers écrits sur d'autres expressions, couramment utilisées, comme planification de la carrière, développement de la carrière, plan de carrière.¹

Gérer sa carrière par soi-même ou avec l'aide d'une organisation, ne veut pas dire prévoir dans les détails pour bien des années à l'avance ce qu'une personne va exercer exactement comme activités professionnelles. Il s'agit plutôt d'administrer activement ces activités professionnelles et, jusqu'à un certain point, en contrôler les progrès afin qu'elles soient le plus possible conformes à ses désirs. En tenant compte de certaines incertitudes dans la réalisation de ces activités.

La gestion de la carrière se définit selon **CERDIN**: un ensemble d'activités professionnelles, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.²

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, op cit, p : 408.

² CERDIN Jean-Luc, gérer les carrières, Ed EMS, Paris, 2000, P : 27.

Par contre pour **J.M.PERETTI** « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduit par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste vers un autre poste de planifier les évolutions et d'encourager les salariées à développe le pilotage de leurs carrière ». ¹

La carrière se définit comme une suit de fonction et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, ils utile de dissocier ces composantes individuels et organisationnelle. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'ongle des expériences de travail d'un individu.il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.

Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et l'organisation ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et Leur bien-être. Pour ce qui est concerné de la composent organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements de la main-d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnelle futur. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employées et les besoins de l'organisation.

3. Raisons nécessitant une gestion de la carrière :²

Planifier sa carrière, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunération et comportant plus de responsabilités, mais aussi penser à la

¹ PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2^{eme} édition, édition VUIBERT, Paris, 2001. P : 118.

² SEKIOU Lakhdar et autres, Op cit, p : 408.

nécessité de s'occuper de sa carrière pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses habiletés, de ses aspirations personnelles, etc. autrement dit c'est orienter son développement professionnel de façon réaliste en vue de l'atteinte d'objectifs personnel et de ceux de l'organisation, car la notion de carrière marque le triomphe de qualitatif et de la « Modélisation » et oblige chaque individu à traiter son avenir professionnel comme un patrimoine.

Cela est encore plus vrai à notre époque, avec les bouleversements qui se produisent sans cesse sur le marché du travail où les employeurs en pensent qu'à réduire leur personnel. Parmi ces raisons Selon **SEKIOU** on cite les suivants :

❖ **Développer les employés :**

Aider ceux et celles qui sont qualifiés et susceptibles d'obtenir des promotions, favoriser la possibilité d'augmenter l'offre de la main-œuvre avec une compétence répondant mieux aux besoins de l'organisation.

❖ **Favoriser l'accroissement professionnel :**

S'il sent qu'on s'intéresse à lui par un plan et des objectifs de carrière, l'employé sera plus motivé à croître et à se développer au plan professionnel.

❖ **Minimiser le non utilisation des capacités individuelles :**

Sans planification de carrière, le potentiel des employés risque de rester sans se développer. Par conséquent, tout l'avenir du développement organisationnel dépendra des cadres qui occuperont des postes hiérarchiquement élevés au détriment de l'ensemble des employés qui aura peu de chances de s'élever.

4. L'importance et objectif de la gestion des carrières :

a) Importance de la gestion des carrières :¹

Tableau n°1 : Importance de la gestion de la carrière

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ✓ Pouvoir développer leur compétence ✓ S'intégrer dans l'entreprise, être concéder comme des membres à part entière de celle-ci ✓ Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissances (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ✓ Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliser et développé le potentiel humain dont elle dispose ✓ Améliorer sa flexibilité mettre en place une relation de qualité renforcer ça culture ✓ Mobiliser les employées en vue de l'atteinte de ses objectifs

Source : Adopté de G. Guérin et T.Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion des ressources humaines.

¹ Adopté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, P : 13-30.

Cependant, malgré ces nouveaux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs confédérations il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon. Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles.

b) Les Objectifs de la gestion des carrières :¹

La gestion des carrières selon **CERDIN** repose sur trois éléments essentiels :

- a) Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien aux niveaux des effectifs rechercher que des compétences souhaités c'est-à-dire répondre aux besoins immédiats et futurs des RH dans l'organisation.
- b) Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est-à-dire intégrer les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- c) Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé, et une formation adéquate (morale) de travail.

Donc, nous constatons que la gestion des carrières consiste pour une large part à rechercher une relation efficiente entre ces besoins et les projets des individus.

¹ CERDIN Jean-Luc, Op cit, P : 15.

5. Acteurs et facteurs de la gestion des carrières :

a) Les acteurs ¹:

Quatre (4) acteurs entrent en jeu dans la gestion des carrières:

1. les supérieurs hiérarchiques: qui sont les coachs des membres de leurs équipes
2. la direction des ressources humaines: qui doit assurer le développement des politiques ressources humaines
3. le salarié: qui doit prendre en charge son avenir
4. les syndicats

Leurs rôles :

Le salarié: gérer sa propre carrière

- ✓ c'est l'acteur de sa propre mobilité
- ✓ il doit avoir un comportement stratégique

La hiérarchie: faciliter les choses

- ✓ affecter sur un « bon » poste
- ✓ être un bon « patron »
- ✓ offrir des possibilités de formation
- ✓ affecter sur un « bon » post
- ✓ élaborer un système de promotion permanent qui fonctionne.

La direction des ressources humaines: assurer la cohérence entre les deux rôles précédents par la mise en place de politiques ressources humaines.

Les syndicats : vérifient le respect de la législation en matière de gestion des carrières.

¹ CADIN Loïc et autres, op cit, P : 443.

Autrement dit la relation existante entre le cadre avec son coach apporterait au premier le « le sentiment d'humanité » qui apparait aujourd'hui faire profondément défaut dans les entreprise. Alors le coaching est en effet supposé afin de porter d'aide aux managers.

b) Les facteurs influant sur la gestion des carrières :¹

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières selon **SEKIOU** sont de trois types :

❖ L'environnement :

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.

❖ L'organisation :

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés. Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Selon **Sonnenfeld**, il existe trois pratiques d'entreprise en matière de gestion des carrières :

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, Op cit, P : 408.

✓ Entreprises de type prospecteur :

Elles misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles. Elles attribuent de ce fait une promotion rapide aux employés les plus innovants.

✓ Entreprises de type défenseur :

Elles misent sur la continuité et la fiabilité. Elles recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation. Elles attribuent les promotions en considérant l'ancienneté. Exemple : les banques.

✓ Entreprises de type analyste :

Elles misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Elles attribuent des promotions à ceux qui se montrent à la fois innovants et fidèles à l'organisation.

❖ Les individus :

Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH.

6. La relation entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :¹

a. L'analyse des postes :

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général humain. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'œuvre à la fois en terme qualitatifs. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérentes, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportés aux chartes des droits de la personne.

b. Le recrutement :

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptés par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermés. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermés les employés sont simplement informés du fait qu'ils sont été sélectionnés.

¹ Collectif EPBI, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd. Collectif gestion, Alger, 2009, p : 164.

c. La sélection :

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

d. La rémunération :

La rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière.

e. L'évaluation du rendement :

Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas, est courant chez les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

f. Le développement des compétences :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des

compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

7. Les étapes de la carrière¹:

Les approches développement se sont intéressées à la façon dont le concept de soi évoluait au fil des différentes étapes de la carrière. **Super**, en 1957, identifiait quatre phases successives dans le cours d'une vie professionnelle :

❖ La phase d'exploration :

Pendant laquelle l'individu apprend à se connaître, développe ces compétences par la formation et découvre les différentes options de carrière qui s'ouvrent à lui.

❖ La phase d'établissement :

Qui correspond à la période d'entrer dans l'univers professionnel et de développement de son créneau d'activité.

❖ La phase de maintenance :

Pendant laquelle la personne se stabilise dans une orientation de carrière est met à jour ces aptitudes professionnelles.

¹ LEVY-LEBOYOR Claude et autres, management des organisations, éditions d'organisation, 2006, p : 162.

❖ La phase de désengagement :

Pendant laquelle la personne se retire psychologiquement du monde professionnel et se prépare à la retraite.

Selon cette approche, le défi pour les professionnels des ressources humaines est de gérer adéquatement chacune de ces phases. Il s'agit d'abord de guider les choix de carrière par des pratiques appropriées d'orientation professionnelle. Il s'agit ensuite d'accompagner les premiers pas dans l'entreprise pendant la période sensible de socialisation organisationnelle. Vient alors le temps des plans de carrière et développement et d'assurer la transition entre générations.

Ce modèle séquentiel, adapté aux carrières traditionnelles, pose problème dans le contexte actuel. **Levinson** (1978) a cherché à dépasser la linéarité de ce modèle en y introduisant une dimension cyclique : la personne alternerait au fil de sa trajectoire plusieurs périodes de stabilisation.

Résumé du chapitre :

L'étude approfondie de l'expression de gestion de carrière, nous a permis de constater lorsque elle est bien menée, en termes de capacité organisationnelle ou individuelle, permet une concordance entre les attentes des salariés et les objectifs de l'organisation.

CHAPITRE III

LES DEUX MODELES DE LA
CARRIERE

Préambule :

La gestion des carrières accompagne le style de vie sur l'ensemble de la vie professionnel permettant d'assurer une adéquation entre les besoins organisationnelles et les compétences ainsi le potentiel de ses salariées. Alors dans ce chapitre on va présenter tout la réalité des évolutions en matière de trajectoire professionnelle qui va s'expliquer par deux types de paradigmes de la gestion des carrières. Le premier il s'agit du paradigme organisationnel, le second c'est celui du paradigme individuel ou nomade.

La première partie de ce chapitre renvoie au modèle classique de la carrière organisationnelle. En effet, de manière implicite, les pratiques que nous avons décrites, rendent compte d'un modèle de la carrière dans lequel les parcours professionnels des individus et des cadres en particulier, présentent une dimension intra-organisationnelle.

La deuxième partie de ce chapitre renvoie au modèle alternatif de la carrière le courant des carrières nomade qu'est un courant dans le quelle les individus eux même qui construit leur carrière en d'hors de cette organisationnelle en étant guider par leur propre goût et intérêts.

I. Le modèle organisationnelle de carrière

Dans ce modèle nous allons présenter le modèle organisationnelle de la carrière dans le quelle on va décortiquer ses bouleversements centré sur la satisfaction des attentes organisationnelles, montrer ces plans de développement. Enfin mettre en œuvre le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles.

1. Définition de la carrière organisationnelle :

Selon **Falcoz** la carrière organisationnelle : « c'est un modèle de carrière dans lequel les parcours professionnels des individus, et des cadres en particulier, présentent une dimension intra-organisationnelle caractérisée de la manière suivant :

- ✓ Etablissement d'une relation de long terme entre un individu et son entreprise, qui souhaite « fidéliser » ses cadres ou « retenir les meilleures »
- ✓ Existence d'un marché interne du travail ;
- ✓ Intervention d'acteurs spécifiques dédiés, dont les membres de la fonction RH, qui élaborent des dispositifs de gestion destinés à encadrer et faciliter les parcours des individus ;
- ✓ Vision de la carrière comme un processus d'ascension professionnelle (hiérarchique et/ou salariale) jalonné d'étapes cinés ;
- ✓ Elaboration de prescription relative au comportement à adopter, qui doivent être conformes aux normes et aux valeurs de l'organisation.¹

Donc le modèle organisationnel c'est un modèle classique dont l'entreprise ou l'organisation elle-même qui cherche ou s'occupe d'orienter et développer la carrière de ses salariés en matière de formation, promotion, mutation.

¹Loïc CADIN et autres, op cit, P : 445.

2. La carrière traditionnelle mondialisée :¹

Dans ce modèle de carrière, l'individu entre dans l'entreprise dès la sortie des études et grimpe patiemment les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de son mérite mais surtout de son ancienneté.

Au fil de cette ascension, l'individu gagne en pouvoir d'influence et devient un élément de plus en plus central et indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

La réussite professionnelle s'évalue principalement en termes de rémunération et de niveau hiérarchique atteints. Dans ce modèle, l'organisation demeure un lieu d'identification majeur, auquel l'individu vouera l'essentiel de sa vie professionnelle. Ce sont encore capables d'offrir cette carrière traditionnelle, supposant bien souvent une politique d'expatriation et des investissements soutenus en formation/ socialisation de leur personnel (p.ex. universités d'entreprise).

3. Le modèle traditionnel du succès centré sur la satisfaction des attentes de l'organisation:²

Les images du succès en carrière offre trois métaphores dominantes : l'escalier, la flèche ascendante et la clef. Les métaphores ont souvent été mises à profil en gestion afin d'aider à mieux comprendre des phénomènes complexes et à mieux communiquer des idées.

Cependant, pour ce qui est du succès en carrière, nous allons nous appuyer sur les modèles traditionnels dans les éléments qui vont suivre :

¹ CLOUDE Lévy-leboyer et autre, Op cit, P : 156.

² JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?, gestion, vol : 37, Montréal, 2012, p : 7.

❖ Les métaphores de l'escalier et de la flèche :

Illustrent les caractéristiques de la trajectoire traditionnelle du succès en carrière. Il s'agit d'une trajectoire ascendante au sein de l'organisation dont la progression s'effectue à un rythme constant. Les marches de l'escalier sont d'une hauteur égale et la flèche ascendant trace une ligne droite dont la pente est par définition constante.

Dans ce modèle, le succès en carrière se réalise au fil d'une ascension hiérarchique continue, jalonnée par des promotions successives, symbolisées par autant de marches d'escalier. Plus encore, les métaphores de l'escalier et de la flèche sous-tendent l'idée de la conformité. L'individu doit suivre le chemin que l'organisation lui trace.

❖ La métaphore de la clef

La métaphore de la clef peut aussi traduire la pression organisationnelle exercée en faveur de la conformité. La clef doit ouvrir une serrure, et pour ce faire, elle doit être conforme au barillet afin d'en assurer le déverrouillage. En fait, le modèle traditionnel du succès en carrière va bien au-delà de la simple conformité : il s'agit plus exactement de sur conformité.

En égard aux critères organisationnels qui prévalent, lorsque la comparaison est favorable à l'un plutôt qu'à l'autre, et donc qu'une personne réussit à faire mieux ou plus vite que ses collègues, elle se démarque du groupe parce qu'elle dépasse les règles et les attentes (sur conformité) et connaît ainsi le succès.

❖ La métaphore du sport

La métaphore du sport s'avère aussi utile parce qu'elle fait porter l'attention sur la vitesse à laquelle les promotions doivent être obtenues dans le modèle traditionnel. En effet, il ne suffit pas d'obtenir des promotions, encore faut-il les obtenir le plus rapidement possible ; on doit évoluer dans la «zone d'excellence».

Le nombre de promotions reçues au cours d'une période donnée est un indicateur traditionnel utilisé pour évaluer le succès en carrière.

En somme, lorsque le standard de mesure est l'organisation, le succès en carrière est plus « objectif » en ce sens qu'il se mesure par l'ampleur et le rythme des récompenses accordées par l'organisation en charge des besoins que les gestionnaires l'ont aidée à combler.

4. Carrière horizontale, mobilité et mouvement de croissance comme substitut à la carrière verticale intra-organisation

Pendant longtemps, les évolutions de carrière ne se concevaient qu'à sens unique, plus précisément du bas vers le haut. La voie hiérarchique et verticale était la seule empruntée par les cadres et les salariés de l'entreprise.

Les changements organisationnels se traduisent par une réduction des lignes hiérarchiques organisationnels se traduisent par une réduction des lignes hiérarchiques et par conséquent au plafonnement des carrières. En somme ceci provoque l'insatisfaction chez les employés qui occupent un poste durant une période trop longue, sans entrevoir de possibilité d'avancement.

Compte tenu de ce nouvel état de fait, les entreprises ont arrivé à la conclusion qu'une carrière planifiée est de plus en plus difficile à concevoir. Si l'on veut rester dans un schéma classique d'une carrière verticale, une entité peut faire évoluer ses cadres en fonction de deux facteurs principaux : les postes qui sont disponibles, d'une part et les compétences et les potentialités de chacun d'autre part.¹

Ainsi donc, les entreprises devraient créer chez leurs cadres un nouvel état d'esprit qui part du principe que la voie verticale n'est plus la seule voie offerte pour accéder à une fonction supérieure.

¹ KHALID Fikri, la gestion des carrières : quelles réponses en période de crise, université Mohamed premier Oujda, Maroc, 2013, P : 46.

Il existe en effet, des voies horizontales ou transversales qui ouvrent de bonnes perspectives. Il s'agit d'un moyen qui permet d'accroître et de diversifier ses domaines de compétences et d'acquérir une polyvalence tout à fait bénéfique pour ceux qui veulent. Elles présentent l'avantage clé de pratiquer un grand nombre de problèmes juridiques, financiers, comptables et managériaux au sens large, bref, avoir une vision complète du fonctionnement organisationnel.

5. La dimension organisationnelle de la mise en œuvre : le développement de la carrière

Les plans de carrière individuels élaborés doivent servir de cibles et de guides, mais ils ne doivent pas contraindre les personnes et l'organisation au point que cela les amènerait à ignorer les possibilités qui se présentent, lesquelles pourront provoquer une révision des plans et du développement de la personne dans un contexte de flexibilité. Pour ce faire, l'organisation doit démontrer de la flexibilité et apporter des transformations continues afin que l'employé puisse utiliser de manière optimale son potentiel, acquérir de façon continue de nouvelles compétences et raviver sa mobilisation.¹

Outre les diverses pratiques flexibles centrées sur l'organisation du travail et le contenu des emplois, l'organisation peut privilégier les mouvements de carrières afin de mettre en œuvre les plans de carrières. Les systèmes d'appariement individu-emploi, de plus en plus informatisés et animés par les directions des RH, sont un autre exemple de pratiques qui visent à harmoniser les plans de carrières.

¹ ST-ONG Sylvie et autres, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, canada, 2004, P : 303.

6. La dimension organisationnelle de la planification des carrières : les plans de développement de carrière

De nombreuses organisations planifient leurs besoins en effectifs et le développement de leurs RH. Par conséquent, ces organisations se préoccupent de l'harmonisation des carrières individuelles avec leurs besoins à court et à long terme. Ces organisations tentent d'établir une convergence optimale de la dynamique individualisée de carrières qui précisent le développement attendu Des employés visés par ces plans. Ce plan agrégé de développement de carrière peut se faire selon deux approches.

L'approche participative repose sur un rôle actif de l'employé tandis que l'approche directive est davantage déterminée par les besoins de l'organisation. La planification de la relève est une pratique qui s'inscrit dans l'approche directive des plans de développement de carrière.

On peut la définir comme étant « l'exercice par lequel l'organisation cherche à identifier les emplois et les postes importants qui se libéreront les prochaines années et tente de se constituer une banque potentiels pour les remplacer. Cette activité vise principalement à pourvoir des postes de cadres de l'organisation. Elle est parfois désignée sous le nom d'organigrammes de remplacement ou de succession ».¹

7. Les enjeux organisationnels :

Les enjeux organisationnels se résument pour dire se réduisent à un changement de logique. Il s'agit d'une évolution d'une logique poste à une logique fonction.

¹ Ibid, P : 305.

Selon **Lawler** (1993) et **Slivinski** et **Miles** (1996), au lieu de mettre l'emphase sur les tâches à effectuer, la notion de compétence focalise sur la personne dans sa totalité. **Lawler** ajoute que les organisations structures sur la base des compétences sont contraintes à modifier les structures, fondées sur la base des postes.¹

Gestion par postes :

- ✓ Accent sur les tâches
- ✓ Description détaillée des tâches
- ✓ Connaissance, savoir-faire
- ✓ Sélection d'individus en fonction d'un poste

Gestion par compétences :

- ✓ Accent sur la personne dans sa globalité
- ✓ Description d'individus et des compétences à développer
- ✓ Savoir-être, savoir-faire et connaissances
- ✓ Sélection des individus capables d'acquérir des compétences

L'emploi se limitait à son contenu professionnel ; ses frontières excluant les dimensions relationnelles et organisationnelles qui sont, entre autre, le travail en équipe. Par contre, la logique compétence semble une logique de mobilité (inter-postes, inter services) et de décroisement.²

Donc la logique de poste est en opposition avec une logique de compétence. Un niveau est réduit à un poste, ce dernier implique un savoir et un savoir-faire. Il y a exclusion de toute référence aux attitudes, au potentiel des individus ainsi qu'au contexte de l'exercice des tâches ou des fonctions.

¹ CHEKIR Jamel, le paradigme de la gestion par les compétences, école supérieure de commerce, Tunisie, 2005, p : 3.

² Ibid.

8. Le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles :¹

Compétence individuelles et compétences-clés de l'organisation ont évidemment des rapports étroits : les compétences organisationnelles sont constituées avant tout par l'intégration et la coordination des compétences individuelle.

Prahalad et **Hamel** précisent qu'une compétence organisationnelle doit posséder trois caractéristiques :

- Permettre un accès potentiel à une large variété de marchés
- Représenter une contribution significative pour le consommateur
- être difficile à imiter parce qu'elle « représente une harmonisation complexe de technologies individuelles et de capacités de production ».

Donc la gestion des compétences ne se joue pas seulement sur un plan individuel. D'abord parce que les compétences organisationnelles représentent la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, les facteurs organisationnels « hard » que sont les équipements, et ces atouts organisationnels non tangibles « soft » que sont la culture de l'entreprise et sa structure.

Les compétences stratégique de l'organisation sont différents des compétences individuelles, dans la mesure où, nous l'avons vu, elles intègrent d'autres paramètres. Mais il existe une étroite correspondance entre les deux, ainsi les compétences individuelles peuvent être décrites à travers les répertoires de comportements mis en œuvre dans le cadre des activités professionnelles ; les compétences organisationnelles sont représentées par la liste des ressources et des capacités de l'organisation susceptibles de se traduire par des performances commerciales.

¹ LEVY-LEBOYER Laude, la gestion des compétences, 6^{ème} édition, Paris, 2006, P: 132.

Donc Les compétences individuelles sont identifiées grâce à des analyses de comportements ; les compétences organisationnelles, en utilisant des méthodes d'analyse de marché et l'évaluation des projets d'entreprise.

Les diagnostics de compétence individuelle permettent de savoir ce que chaque individu apporte à l'exercice d'une mission dont il est chargé, afin de la réaliser au mieux ; le point sur les compétences organisationnelles permet de définir les créneaux sur lesquels l'organisation est compétitive à court et à long terme. Les compétences individuelles sont la propriété de l'individu ; les compétences organisationnelles sont développées en commun par les individus mais appartiennent à l'organisation.

9. Les approches classiques de la carrière:

a) Le modèle adéquations :¹

L'hypothèse de base de ce modèle est qu'une personne dont les valeurs, motivations et traits de personnalité sont congruents avec les caractéristiques de son environnement de travail tirera davantage de satisfaction et réussira mieux dans sa carrière.

La théorie des ancrs de carrière proposée par **Schein** (1978, 1996) est particulièrement illustrative de cette approche. Selon cette théorie, le concept de soi que la personne développe au fil de ses expériences professionnelles peut s'articuler autour de huit ancrs distincte et constitue le fil conducteur de ses choix de carrière. Dans la construction de ce concept de soi, la personne intègre trois éléments :

- ✓ Ses talents et habiletés
- ✓ Ses valeurs
- ✓ Sa motivation et ses besoins

¹ LEVY-LEBOYER Claude et autres, management des organisations, P : 160.

Cette hypothèse d'une ancre dominante tend cependant à être battue en brèche travaux plus récents qui considèrent que les individus peuvent changer d'ancre dominante au cours de leur vie professionnelle et, surtout, peuvent présenter un profil d'ancres multiples. Ce modèle des huit ancres de carrière est particulièrement populaire et reste un outil utile à l'analyse des préférences professionnelles, en particulier lors de bilans et de réorientations de carrière.

b) Les ancres de carrière de Schein :¹

- ❖ **Sécurité et stabilité** : Les personnes orientées vers la stabilité et la sécurité évitent le risque et la nouveauté. Il est important pour elles de travailler dans un univers offrant des repères clairs et prévisibles. Elles sont très attachées à la sécurité d'emploi et sont plus à l'aise dans des modèles de carrière traditionnels.
- ❖ **Autonomie et indépendance** : Ces personnes ont besoin de travailler selon leurs propres envies et règles et s'accommodent mal d'une autorité extérieure et de procédures préétablies. Elles évitent les standards et conventions, préfèrent travailler seules et être leur propre chef. Elles s'orientent davantage vers des carrières d'indépendant.
- ❖ **Compétences fonctionnelles et techniques** : C'est le goût de la maîtrise et de la perfection technique qui anime ces personnes. Elles cherchent à développer continuellement leur expertise afin de relever de nouveaux défis et à se surpasser. Elles s'orientent vers des carrières de spécialistes fonctionnels.

¹ Ibid, P : 161.

- ❖ **Compétence en gestion** : Ces profils de manager aiment résoudre des problèmes et gérer des personnes. Dotées d'une grande habileté relationnelle, ils aiment exercer le leadership et prendre des responsabilités.
- ❖ **Créativité entrepreneuriale** : Très créatives, ces personnes aiment inventer de nouvelles choses et lancer leur propre affaire. Elles diffèrent des profils autonomes en ce sens qu'elles sont prêtes à travailler en collaboration et à déléguer. Elles accordent beaucoup d'importance à la propriété et considèrent la richesse comme un signe de succès.
- ❖ **Service et dévouement à une cause** : Le fil conducteur de ces carrières est le service aux autres. Ces personnes sont en effet plus soucieuses d'apporter de l'aide aux autres que d'utiliser leurs talents.
- ❖ **Défi pur** : Ces personnes cherchent constamment de nouvelles stimulations et aiment s'attaquer à des problèmes difficiles. Ces personnes changent de travail dès qu'elles commencent à s'ennuyer et peuvent avoir des carrières extrêmement variées.
- ❖ **Style de vie** : Davantage que le succès professionnel, ces personnes cherchent à atteindre une satisfaction globale dans leur vie et à intégrer de façon harmonieuse vie professionnelle et vie privée. Elles peuvent prendre de longs congés professionnels pour se consacrer à leur passion.

10. Les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle :

Dans ces modèles, la carrière se rapporte à une organisation, dans laquelle, tout individu peut espérer à gravir des échelons hiérarchiques préalablement définis. De ce fait il peut prévoir les étapes de sa vie professionnelle selon une « logique d'avancement ».

La carrière n'est alors la combinaison d'une progression verticale, d'expérience de travail dans les différents départements de l'organisation et

d'une évolution vers les postes clés. Cependant, pour ce qui est de la définition de la carrière organisationnelle en gestion, nous allons nous appuyer sur les modèles des stades de carrière et des ancrs de carrière dans les éléments qui vont suivre :

a) La carrière en gestion : approches et niveaux d'analyse ¹

Les recherches sur la carrière sont divisées en deux approches : les approches objectives qui observent le parcours professionnel de l'individu et les approches subjectives qui s'intéressent aux perceptions de son propre parcours par l'individu.

Stephens (1994) met l'accent sur les aspects objectifs, les données observables et mesurables comme le niveau de salaire ou les promotions obtenues. D'autre part, se distingue une définition subjective représentant de manière générale, la façon dont perçoit un individu l'évolution de sa vie.

Pour ce qui est de **Barley** (1989, 1986) la carrière subjective englobe, l'interprétation interne des expériences professionnelles, la perception de la place du travail dans la vie de façon globale, et l'interprétation personnelle donnée à l'ensemble des événements. Bien au-delà de la carrière objective, il faut comprendre l'ensemble des représentations associées à cette notion, comme étant ce que les auteurs appellent des « visions du monde ».

Outre, cette première distinction, le concept de carrière s'analyse à travers plusieurs niveaux à titre d'exemple : pour ce qui est du niveau individuel, les carrières représentent une séquence de transition entre des emplois illustrant des choix parmi des opportunités, pour le niveau organisationnel, elle est vue comme étant une partie d'un processus de reproduction social.

¹ ASSÂAD El Akremi et autres, op cit, P : 145, 146.

Alors que, pour **Vardi** en 1980, avec ses approches, il tentait de comprendre les phénomènes qui sont liés à la gestion des carrières, chose qui va être résumée dans le tableau suivant :

Tableau N°02: la perspective pluridisciplinaire de la notion de carrière :¹

	Approches subjectives	Approche objectives
Niveau d'analyse individuel	Approche psychologique : Choix professionnel, Aspiration, Ancre de carrière Satisfaction.	Approche sociologique : Modèles de carrière Etapes de la carrière
Niveaux d'analyse organisationnel	Approche psychologique : Engagement organisationnel Socialisation	Approche économique : Analyse du marché du travail interne gestion des carrières

Source : Assâade Sylvie. J. Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, P : 146.

Cependant, pour ce qui est de **E. Schein** (1971), il met l'accent sur ces deux niveaux d'analyse de la carrière, à savoir, pour l'individu, la carrière fait référence aux attribut et expériences qui lui permettent d'évoluer dans une organisation, à l'inverse, de l'angle de l'organisation, la carrière représente plutôt la progression des individus dans la structure, de ce fait, l'auteur suggère de considérer la carrière comme étant la résultante de l'interaction individu-entreprise.

Ainsi, la carrière est considérée comme « une séquence d'évolution des expériences de travail d'un personne au cours du temps » et reflète bien les relations de travail établies entre l'entreprise et les individus qui la constituent, et

¹ Ibid.

c'est cette conception qui était la plus dominants dans les recherches centrées sur ce concept.

b) Les modèles des étapes de carrière :

Ils conceptualisent les choix professionnels dans une perspective dynamique et déterministe. Un nombre important de modèle de carrière ont été développés. Ils analysent tous la carrière comme une succession d'étapes, à chacune ses propres tâches et ses propres relations de travail qui évoluent, au fur et à mesure.

Pour **Super** (1957), le développement de la carrière et même les choix quant à la carrière sont plutôt le résultat d'un processus que d'un événement unique dans la vie. Les individus diffèrent en matière d'intérêts, et de personnalité, néanmoins les choix professionnels et le développement de la carrière peuvent être décrits en termes de stade. Ainsi, les préférences et les compétences professionnelles évoluent en fonction du temps. Ces changements se résument en une série d'étapes (**Super**, 1957).¹

- ❖ stade de la croissance : curiosité et fantasme professionnels ;
- ❖ stade de l'exploration : cristallisation, spécification et réalisation ;
- ❖ stade de l'établissement : stabilisation, consolidation, et avancement ;
- ❖ stade du maintien : conserver sa position, mise à jour, et innovation ;
- ❖ stade du désengagement : ralentissement, planification de la retraite, et vie de retraité ;

c) Le modèle des ancrs de carrière :

Derrière la diversité des évolutions professionnelles, certains schémas de base, se retrouvent et mettent en relief la propre logique et vision de chaque individu, le fil rouge de sa carrière qui est appelé ancre de carrière, en termes, techniques. A cet effet, le modèle des ancrs de carrière consiste, à bien étudier les motivations et incitations dominantes qui sont la source de tout choix orientation de carrière.

¹ Ibid, P: 147.

Ainsi, l'hypothèse fondamentale de **Schein** stipule que si les individus sont harmonie et adéquation avec leur ancre et leur environnement de travail, alors la possibilité et probabilité d'atteindre un certain niveau de résultat de carrière sont élevées. Toutefois, avant de s'étaler sur les apports de Schein, on doit présenter ses ancres, qui sont résumés dans le tableau suivant :¹

Tableau N°03: les définitions des ancres (**Schein**, 1990) :

Compétence technique	Utilisation des compétences spécifiques. Reconnaissance liée à l'expertise.
Compétence managériales	Recherche d'un statut et de responsabilités. Reconnaissance liée à la promotion.
Autonomie/indépendance	Besoin de ne pas être contraint par des règles. Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie.
Sécurité/stabilité	Recherche d'un emploi stable assurant un bon salaire. Reconnaissance liée à la loyauté.
Créativité entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts. Reconnaissance liée aux talents.
Service	Opportunité de refléter la mission de l'organisation. Reconnaissance liée au dévouement.
Défi	Recherche d'un niveau de difficulté à franchir. Reconnaissance liée au défi.
Style de vie	Conciliation vie privée/vie professionnelle. Reconnaissance liée à la flexibilité désirée.

Source : Assaad Sylvie. J. Pierre, comportement organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, P : 149.

¹ Ibit, p : 148, 149.

Selon cette étude de **Schein**, l'individu développe sa propre ancre de carrière à travers ses premières expériences de travail dans sa vie professionnelle. Toutefois, il considère ses ancres comme étant des concepts intégrant la vision de l'individu sur ses aptitudes professionnelle, de ses principes et valeurs de base ainsi qu'un sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière (**Schein**, 1999). Autre point cité par **Schein**, est que l'individu ne peut pas avoir plus d'une ancre de carrière et que dans le cas inverse, il considère que ce dernier, n'a pas assez d'expérience pour qu'il puisse développer comme il se doit ses propres priorités qui vont à leur tour déterminer ses choix¹.

De ce fait, l'auteur s'inscrit dans le courant de la carrière organisationnelle. En contrepartie, il y a des auteurs qui stipulent qu'une personne peut avoir au moins deux ancres de carrière : une primaire et une autre secondaire, qui peuvent être de nature complémentaire ou incompatible.

11.La carrière classique dans une organisation : une problématique fortement interrogée par les crises et les évolutions actuelles

Avant de présenter les arguments de ceux qui remettent en cause la validité de carrière dit « classique » en période d'incertitude, il importe de préciser ce que revêt cette dernière. Pour définir cette carrière « classique ».

Cadin(1998) met en lumière quelques caractéristiques qui renvoient toutes au caractère intra organisationnel des parcours professionnels des cadres :²

- ✓ La carrière classique place l'individu dans une relation à long terme avec son entreprise qui souhaite-le plus souvent-, « fidéliser » ses cadres ou « retenir les meilleurs ».

¹ Ibid, p : 149.

² KHALID Fikri, op cit, P: 44.

- ✓ Elle ne peut pas se concevoir que dans un espace de promotion suffisamment large et organisé, constituant, le plus souvent, un véritable marché interne de travail.
- ✓ Elle suppose aussi l'intervention d'acteurs, dont ceux de la fonction RH, qui pilotent l'évolution professionnelle, fixent des règles facilitant et encadrant le cheminement des individus.
- ✓ Elle s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représente autant de seuils dans l'ascension hiérarchique et/ou salariale.
- ✓ Enfin, elle s'accompagne d'un ensemble de prescriptions relatives aux comportements, parce que la carrière est aussi un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans une organisation donnée.

Degot (1990) ajoute que la notion de carrière est « une réalité statistique a posteriori plus le résultat d'une politique voulue ». La variété, l'imprévu, l'importance de la vie extra-professionnelle chez les cadres sont autant d'éléments qui font dire à **Jacques Paitra** (2000), que la notion de carrière tend à disparaître. Il propose de la remplacer par celle de « parcours professionnel ». A un moment ou les individus aspirent à une progression liée à une certaine continuité et sécurité.

En résumé le modèle organisationnelle de la carrière présent une dimension intra-organisationnelle, en autre c'est une vision de la carrière comme un processus d'ascension professionnelle hiérarchique ou salariée. Donc le modèle organisationnelle est un modèle classique dont l'organisation elle-même qui s'occupe d'orienter et développer la carrière de ces salariés en matière de formation, mutation, promotion.

II. Le modèle nomade de carrière

Dans ce modèle nous allons présenter le modèle nomade de la carrière et dévoiler ces enjeux ainsi que ces différentes caractéristiques par rapport à la carrière traditionnelle. En fin mettre en œuvre le succès de cette dernière et montrer aux lecteurs son importance primordiale au sein des entreprises algériennes.

1. La définition de la carrière nomade :

Selon **CADIN, BENDERA-F, SAINT-INEZV** : « le terme nomade désigne ainsi les individus qui, dans les contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors le modèle institutionnalisés, en étant guidés par leur propre critères de réussite ».¹

2. « Nouvelles carrières » et « Carrières nomade »

Si l'on prend en exemples l'évolution des travaux sur la notion de carrière en GRH, on s'aperçoit que les impératifs de flexibilité à la fois quantitative et qualitative poussent les salariés à ne plus compter que sur eux-mêmes pour assurer leur trajectoire professionnelle.

D'une manière plus précise on peut mettre sur points certains critères permettant de caractériser les carrières « nomade », par opposition aux carrières organisationnelles classiques :

¹ LOÏC-Cadin et autres, op cit, P : 448.

- ✓ Elles sont caractérisées par une forte mobilité (organisationnelle ou professionnelle)
- ✓ Leur déroulement s'appuie sur des choix de vie (la subjectivité est déterminante : la définition de carrière est avant tout élaborée par le salarié).¹

Le critère de réussite de carrière est subjectif : il ne s'agit pas de la promotion hiérarchique mais plutôt d'un développement des compétences et de l'employabilité. La réussite personnelle ne passe nécessairement par la réussite. On peut noter que la majorité des développements sur les carrières nomades à ce jour concernent majoritairement des salariés très qualifiés.

3. Théorie de la carrière La nomade :

La théorie de la carrière nomade se concentre sur la dimension à la fois objective et subjective de carrière à multiples niveaux d'analyse, y compris la position dans l'organisation, la mobilité, la flexibilité, l'environnement du travail et les opportunités du poste tout en minimisant l'importance accordée par la théorie traditionnelle de la carrière qui fait dépendre le dépendre de carrière d'un individu sur l'organisation et les promotions. Les carrières nomades sont des séquences d'opportunités d'emplois qui vont au-delà des frontières d'un employeur unique. La théorie de la carrière nomade intègre les problématiques de l'expatriation, de l'immigration, de la mondialisation, et des démissions.

¹ LACROU ALAIN, L'intérim, un milieu favorable au déroulement de carrières nomades, revue de gestion des ressources humaines, n 73, 2009, 57.

Michel Arthur et **Denise Rousseau** (1996), mentionnent six significations spécifiques définissant la carrière nomade :¹

- ✓ Le mouvement au travers des frontières d'employeurs distincts
- ✓ Une validation de ses compétences à l'extérieur de son employeur actuel
- ✓ La brisure des frontières traditionnelles de la carrière organisationnelle
- ✓ Le rejet des possibilités de carrière traditionnelle pour des raisons personnelles ou familiales
- ✓ La perception d'un avenir sans frontière indépendamment des contraintes structurelles.
- ✓ Le soutien par des réseaux ou des informations que sont situés à l'extérieur de son employeur actuel

4. Les carrières nomades : une alternative aux carrières classiques :

Puisque les entreprises ne pourraient plus promettre des plans de carrière, les prévisions étant de plus en plus difficiles et les objectifs fixés ne rencontre pas toujours les aspirations des individus, ces derniers craignant des répercussions leur avenir professionnel (besoins de sécurité, besoin d'estime, besoins d'actualisation etc.), dédeviennent moins fidèles, et développent diverses l'incertitude (environnement) et la passivité des entreprises de s'engager (promesses, plan de carrière).

¹ [http:// remise .ms.fr/docs/actes-agrh/PDF-des actes réf](http://remise.ms.fr/docs/actes-agrh/PDF-des%20actes%20réf), 2011.

Cadin, un des partisans du courant des carrières nomade n'estime que les carrières ont longtemps été analysées sous l'angle des conditions objectives de l'emploi et peu sous l'angle des subjectivités individuelles. Il considère que les modèles élaborés jusqu'ici, s'inscrivent largement dans le cadre des carrières organisationnelles. Le souci est de construire un paradigme alternatif à celui de carrières organisationnelles.¹

Ce courant entend donc à affranchir la théorie des carrières des frontières organisationnelles : pour les auteurs s'inscrivant dans ce courant, les organisations ne sont pas le seul périmètre d'apprentissage.

Notons bien donc que ce courant s'inscrit dans le cadre des approches subjectives de la carrière mais avec une perspective théorique nettement plus individualiste et psychologique. Les tenants de cette approche tendent presque à dire que la carrière classique, tend à disparaître.

5. Le modèle des carrières nomades

L'érosion de la norme de sécurité d'emploi, la multiplication de la restructuration et la recherche de la flexibilité , notamment, vont de pair avec un accroissement des ruptures et réorientations, volontaires ou contraintes, dans les trajectoires professionnelles, à tel point que plusieurs auteurs y voient l'émergence d'un modèle de « carrière nomade » ou « boundaryless career » qui viendrait supplanter le modèle de carrière traditionnel. Comme l'indique le tableau suivant :

¹ KHALID Fikri, op cit, p : 46.

Tableau n°04: comparaison des carrières nomades et traditionnelles :¹

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Nature de la relation d'emploi	Sécurité d'emploi contre loyauté	Employabilité contre-performance et flexibilité
Frontière de la carrière :	Une ou deux organisations	De multiples organisations
Aptitude et compétence professionnelles :	Spécifiques à l'entreprise	Transférables d'une entreprise à l'autre
Critères de succès professionnel :	Salaire, promotion, statut	Sens intrinsèque du travail
Responsabilité de la gestion de carrière :	L'organisation	L'individu
Formation :	Programmes formels	Sur le tas, par l'expérience
Critères d'avancement	Liés à l'âge	Liés à l'apprentissage

Source : Arthur, MB. et Rousseau. D.M (1996) ; Hall, D.T. (1996) ; Cadin, L, Bender, A-F, et SAINT GINIEZ, V. (2003) ; Sullivans, S (1999).

¹ LEVY-LEBOYER Cloud et autres, op cit, p : 154.

Ce modèle des carrières nomades repose sur le postulat que la vitalité de l'économie implique aujourd'hui une plus grande fluidité du marché de l'emploi. Détachés des liens durables à une organisation particulière, les travailleurs se comporteraient sur ce marché comme des agents libres et opportunistes, négociant leurs relations d'emplois dans le cadre de la loi de l'offre et de la demande. En ce sens, il tend à négliger certains facteurs pourtant décisifs dans les choix de carrière tels que le besoin d'appartenance à une communauté professionnelle ou organisationnelle, la recherche de continuité

Dans son parcours ou encore la latitude de choix dont dispose l'individu compte tenu de son positionnement sur le marché de l'emploi.

6. Le model du succès :

a) Centré sur la satisfaction des attentes et des valeurs individuelles :

Pour de nombreux observateurs, les organisations ne peuvent plus offrir la sécurité d'emploi à leurs gestionnaires en raison de changement structurels majeur ; Aussi, la trajectoire de carrière ascendante dans une seule organisation doit être remplacée Par une trajectoire inter organisationnelle souvent qualifier de « nomade » .Selon cette perspective , la carrière est entièrement gérée par l'individu et change au fil du temps en fonction des occasions ,des choix de cheminement économique .

Tableau n°5: Comparaison des styles de gestion québécois et mexicain :¹

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Relations d'emploi	Sécurité et fidélités	Employabilités et flexibilité
Frontière	L'entreprise	Plusieurs entreprises et pays
Compétence	Spécifiques	Transférables et en contrant développement
Mesure et succès	Salaire, promotion, statut	Intérêt du travail, défi
Responsabilité	L'organisation gère la carrière	L'individu gère sa carrière
Stade de vie	Lié à L'âge	Lie à l'apprentissage

Source : Adopté de El- Akremi et al (2006 : 153).

¹ JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, op cit, p : 9.

Les gestionnaires ont aujourd'hui Plus que jamais la responsabilité de gérer leur propre carrière Cela implique qu'ils sont davantage susceptible d'utiliser leurs talents et leurs habiletés et de vivre en accord avec les valeurs auxquelles ils sont attachés. Certains, par exemple, tourneront le dos à une trajectoire ascendante Parce qu'elles ne correspondent pas à leurs valeurs. Pour s'attribuer lui-même une bonne note, le gestionnaire doit s'intéresser à ce qu'il fait et plus exactement se reconnaîtra dans ce qu'il fait. On évoque alors la métaphore du voyage Pour envisager un parcours Professionnel.

b) La métaphore du voyage cas :

La métaphore du voyage qu'entreprend le gestionnaire nomade propose une option opposée à la perspective traditionnelle puisqu'elle est centrée sur la Poursuite d'une carrière qui satisfait les besoins de la personne. ¹

Les critères de réussite du modèle du nomade renvoient aux valeurs fondamentales des personnes et non aux attentes de l'organisation et des pairs. Il s'agit d'un succès « subjectif » parce qu'il est envisagé par la personne non par l'organisation .Le principale indicateur de succès est, dans ce cas, le sentiment de réussite professionnelle (par opposition au critère traditionnel d'une croissance verticale et linéaire) qui incite la personne à se réaliser pleinement, loin de tout canon conventionnel lié la vie professionnelle

¹ Ibid.

Tableau n°6: Ancres de carrières que peuvent privilégier les personnes au travail :¹

Ancre de carrière	Objectifs
Compétences technique	Je suis reconnu comme le meilleur dans mon domaine
Compétences de gestion	Je dirige une équipe et je livre les résultats je ne tiens pas à une spécialiser .je veux plutôt être promu et gagner davantage parce que c'est la plus grande forme de reconnaissance
Autonomie et Indépendances	Je suis autonome et indépendant et je contrôle mon travail, mes horaires, mon style de vie et ma carrière
Sécurité et stabilité	je n'ai pas m'inquiéter pour demain
Créativités entrepreneuriale	Je peux fonder une entreprise et faire des choses par mes propres efforts .je peux créer un produit ou un procédé qui porte mon nom. je peux me bâtir une fortune personnelle qui reflète mes accomplissements
Dévouement à une cause	Je veux contribuer à une cause plus grande que moi dans la vie et changer de chose dans mon entourage
Défi	Pour moi rien n'est impossible

Source : Adopt de Shein (1990) et de Cerdin (2007).

¹ Ibid, p : 10

Cette perspective de la carrière s'appuie sur la théorie des ancrs de carrière de **Schein**. L'ancre est elle-même une métaphore qui rend compte de la stabilité des valeurs fondamentales. Pour le gestionnaire, occuper des fonctions et assumer les responsabilités professionnelles conformément à son ou ses ancrs De carrière, et donc en harmonie avec ses valeurs, lui permet de s'épanouir dans son travail.¹

Selon cette approche individualisée .toutes les personne ont une identité propre qui se manifeste dans leurs valeurs et motivation profonde. Cela leur permet de construire leurs succès autour cette ancre peut changer au cours de la carrière. Ici, le succès a une relation directe avec le bonheur éprouvé par les individus dont la vie personnelle et professionnelle est conforme à leur identité et à leur ancre de carrière.

7. Les carrières nomades et la société de la connaissance

a) Vers de nouveaux modèles de trajectoires :

Changer d'employées ou de lieu de travail pour trouver de nouvelles opportunités professionnelles, changer de métier, passer du statut de salarié à celui d'indépendant et vice versa, se forme pour se reconvertir : il n'est pas rare aujourd'hui de voir des travailleurs développer leur carrières en dehors des sentiers battus.

Ces trajectoires professionnelles sont appelées carrières sans attache ou nomade. Ce document exploite une contribution du centre de recherche Travail & Technologies de la FTU au projet de recherche européen WORKS (Works organisation and restructuring in the knowledge society). Il est destiné à alimenter

¹ Ibid.

la réflexion sur la transformation des trajectoires professionnelles, notamment auprès des partenaires sociaux et parmi les acteurs engagés dans la formation continue et l'accompagnement des parcours professionnels.¹

Le concept de carrière nomade (boundaryless career) est considéré par certains analystes du monde du travail comme un nouveau paradigme dans la théorie des carrières. La nature du changement organisationnel dans les entreprises au cours des deux dernières décennies et l'avènement de la société de la connaissance auraient un effet décisif sur l'expression de ce type de trajectoire professionnelle.

b) Les composants de la carrière nomades :²

Les carrières nomades sont une conséquence des changements organisationnels et un facteur de succès des formes organisationnelles basées sur l'auto-organisation dans des environnements dit « faibles ».

- ✓ **Les compétences** : trois types de compétences sont au cœur du concept de carrière nomade : le savoir-faire ou la connaissance accumulée par une expérience professionnelle ou d'autres expériences. Le savoir qui ou les relations personnelles, les réseaux sociaux et les contacts .le savoir pourquoi ou l'identité individuelle et les motivations, la culture de travail, la production de sens.
- ✓ **L'apprentissage** : dans les carrières nomades, les expériences dans le domaine professionnel et privé sont systématiquement interprétées comme des processus d'accumulation et d'apprentissage, à la base des trois savoirs ci-dessus : savoir-faire, savoir qui, savoir pourquoi.

¹ <https://www.google.dz/p: 2/documents/EP/11-06 PDF>.

² Ibid.

- ✓ **Le processus de ratification réciproque** : Bien que les carrières soient un processus individuel de construction de sens dans le travail (savoir pourquoi), le développement des carrières nomades transforme également l'organisation des entreprises et certains aspects du marché du travail. Ce processus de renforcement mutuel entre les dimensions personnelles et institutions se produit au niveau de l'individu, mais également à l'intérieur des groupes professionnelles ou dans des branches d'activité émergentes. L'organisation ratifie les choix des individus et inversement.

Donc Les carrières nomades se distinguent de ce que l'on appelle les carrières organisationnelles, c'est-à-dire les trajectoires ancrées dans une entreprise ou une organisation, prévisible et linéaires. A contrario, les carrières nomades se caractérisent par un lien faible avec l'entreprise ou l'organisation et un accent important sur l'autonomie et la responsabilisation. Elles se concrétisent par des changements d'employeurs, volontaires, à l'intérieur de la même profession dans des profils professionnels différents :

8. Le courant «carrières nomades» : les éléments du noyau théorique¹

L'approche « carrière nomade » selon **cadin**(2000), est un prolongement de logique de compétences. Ace titre elle prend en compte la transition vers une économie du savoir. A l'instar des psychologues, cette thèse accord une place essentielle aux subjectivités et privilégié sur le plan méthodologique les trajectoires individuelles et d'autre niveaux d'analyse que ceux de l'entreprise. Elle met toutefois davantage l'accent sur la construction du sens dans les interactions puisant les relations socioconstructivistes.

¹ KHALID Fikri, op cit, P : 54.55.

L'idée maitresse est que, dans des contextes en bouleversements, les personnes sont amenées à construire leur carrière hors des modèles institutionnalisés, étant guidées par leurs propres critères de réussite. Les carrières sont cependant moins « choisies » que mises en œuvre :

- ✓ Les individus vivant des transitions professionnelles inédites, sont amenés à chercher une cohérence entre leur expérience ainsi que des transferts de compétence possibles.
- ✓ Ils accumulent un capital humain idiosyncratique qu'ils valorisent auprès des employeurs ou dans l'auto-emploi.

La thèse centrale est que « les nouvelles carrières », transverse aux frontières organisationnelles, donnent lieu à des « accumulations originales de compétences » et sont d'importants facteurs d'innovations au niveau des firmes et des secteurs d'activités. Les concepts clés suivants forment un noyau théorique de ce courant :¹

❖ **Compétences de carrières ou « knowing »** : Les théories du courant incitent les acteurs à faire l'évaluation des échanges de compétence auxquels donnent lieu les expériences (les acquis). Ils décomposent ces acquis en :

Knowing how : L'acquisition des compétences professionnelles ; sociaux et contact

Knowing why : la mise en sens de ses expériences : les intérêts, les passions, les valeurs

¹ Ibid, P : 56.

❖ **Le capital de carrière** : Renvoie à la notion de l'accumulation de compétences (l'arrière plan de cette notion renvoie à la théorie du capital humain).le courant fait du « marcher du travail » le grand évaluateur des capitaux de carrière.

❖ **Les arènes institutionnelles** : On considère que le capital de carrière est à apprécier dans au moins quatre espaces distincts :

Les théories du courant incitent les acteurs à faire l'évaluation des échanges de compétence auquel donnent lieu les expériences(les acquis). Ils décomposent ces acquis en :

Knowing how : L'acquisition des compétences professionnelles ; sociaux et contact

Knowing why : la mise en sens de ses expériences : les intérêts, les passions, les valeurs

❖ **Le capital de carrière** : Renvoie à la notion de l'accumulation de compétences (l'arrière-plan de cette notion renvoie à la théorie du capital humain).le courant fait du « marcher du travail » le grand évaluateur des capitaux de carrière.

❖ **Les arènes institutionnelles** : On considère que le capital de carrière est à apprécier dans au moins quatre espaces distincts :

✓ La capitale carrière à une valeur dans le cadre de l'organisation ;

✓ La capitale carrière à une valeur dans le cadre de la profession par rapport auxquels l'individu entend se positionner.

- ✓ La capitale carrière à une valeur dans le cadre d'une industrie, un ou plusieurs secteurs.

De nombreux jeunes qui sont entrés sur le marché du travail dans les années 80 et 90. Les jeunes du multimédia ont souvent fait quelques emplois précaires.

9. Carrières nomades et compétences émotionnelles :¹

a) Présentation du courant sur l'intelligence émotionnelle.

L'approche sur les compétences émotionnelles prend sa source dans les travaux de recherche des neurobiologistes (**Damasio** 1995) qui démontrent que les émotions ont un effet direct sur le comportement. Ce dernier étudie l'influence de l'émotion sur le management et les satisfactions en milieu professionnel. La théorie de l'intelligence émotionnelle comporte deux courants : l'approche dite « mixte » et l'approche dite « pure ».

- ❖ L'approche dite mixte est soutenue par **Golman**(1995) et **Baron**(1997). Elle prend enracinement dans les travaux de **Salovey** et **Mayer**(1990) et les enrichit en introduisant des composantes de nature motivationnelle, sociale ou liées à la Personnalité, telles que le zèle, la persistance et les capacités sociales.
- ❖ L'approche dite pure de l'intelligence émotionnelle est la plus connue qui définit le concept d'intelligence comme étant la somme de compétences émotionnelles.

¹ ANNE-Françoise Bender et al, « carrières nomades et compétences émotionnelles », Revue de gestion des ressources humaines, N 73, juillet-août-septembre, 2009, p : 22.

b) compétence émotionnelles et carrières nomades :

Nous avons vu que le courant des carrières nomades fait l'hypothèse générale d'une plus grande importance des compétences individuelles (et plus particulièrement des compétences relationnelles et identitaires) dans la construction de carrières plus mobiles. Nous pensons que les compétences émotionnelles peuvent faire partie des compétences individuelles mobilisées dans la gestion de parcours nomade. Aussi, nous faisons l'hypothèse qu'il existe des proximités entre les trois catégories de compétences de carrière nomades et les compétences émotionnelles au sens de **Shutte** et al(1998), qui sont dans le tableau suivant¹ :

Tableau n°07 : rapprochement des compétences de carrières nomades (Knowing) et émotionnelles

Compétences de carrières nomades	Compétences émotionnelles
Compétence d'apprentissage (knowing-Hou)	Compétences émotionnelles tournées vers la résolution de problèmes (groupe3) (« l'expression des émotion » et « l'utilisation des émotion dans la résolution de problèmes »)
Compétences relationnelles (Knowing –Hhom)	Compétences émotionnelles tournées vers les autres (groupe2). (« l'évaluation des émotions chez les autres » et « la régulation des émotions chez les autres »)
Compétences identitaires (KnowingWhy)	Compétences émotionnelles tournées vers soi (groupe1). (« l'évaluation de ses propres émotions » et « la régulation de ses propres émotions »)

Source : N73-JUILLET-Aout-september.

¹ Ibid, p : 23.

De là les Compétences émotionnelles tournées vers les autres sont les plus intuitives, il est possible d'établir des proximités de sens entre compétences identitaire (capacité à faire sens des situations par rapport à ses intérêts et motivations) et compétences émotionnelles tournées vers soi (connaissance de soi) les compétences d'apprentissage renvoient à la capacité de rechercher de l'information et de résoudre de nouveaux problèmes.

10. La dimension individuelle de la planification des carrières : l'aide à la planification individuelle de la carrière¹

Le processus de planification individuelle de la carrière est connu depuis de nombreuses années et bien documenté à la fois dans les milieux universitaires et les milieux organisationnels. Ce processus est composé de trois étapes. La première étape, l'auto-évaluation, permet à chaque individu de mieux connaître ses forces, ses faiblesses ses centres d'intérêt professionnel, ses encre de carrière et son type de cheminement de carrière antérieur ; La deuxième étape des possibilités, permet de passer en revue les différentes possibilités qui s'offrent à l'individu, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Quant à la troisième étape, le projet individuel, elle permet d'élaborer un plan de carrière propre à chaque personne sans que celle-ci soit attachée à la même organisation.

On parle également de relation mentor-protégé pour définir la dynamique de l'encadrement du mentor.

¹ ST-ONGE Sylvie et autres, op cit, p : 302.

11. La dimension individuelle de la mise en œuvre : l'aide à la réalisation des problèmes individuels de carrière¹

Au fur et à mesure qu'une personne s'investit dans la réalisation de son plan de carrière, des états de frustration, de découragement, d'isolement d'impuissance ou de stress apparaissent, prenant des formes différentes selon les stades de la carrière.

Au début de la carrière de l'employé, c'est-à-dire au stade de l'exploration, afin d'éviter qu'il n'éprouve un choc brutal relativement à l'écart entre la réalité de l'organisation et l'idéal professionnel, l'entreprise peut mettre sur pied les programmes d'intégration et de socialisation. Puis, lors du stade de l'établissement, au moment où l'employé redéfinit ses objectifs de carrière et découvre son ancre, elle peut adopter des pratiques d'aide aux employés mutés ou promus (une visite de familiarisation, une assistance financière, une intégration communautaire, etc.)

Par ailleurs les développements professionnels continus pour éviter la perception du plafonnement, de counselling sur la carrière spécialisée et d'ateliers de prévention ou gestion de crise de mi-carrière. Au dernier stade de sa carrière, celui de la décennie, au moment où l'individu est sensible aux conséquences du vieillissement (se manifeste à travers l'état de santé, le stress, la diminution des capacités, le plafonnement, etc.)

¹ Ibid, P : 452.

12. Les enjeux de la carrière nomade :

L'extension des carrières nomades n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelle. Il se peut que le nombre de vocations à la création d'entreprise soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou que certains adeptes de l'auto-emploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les carrières nomades dans une certaine mesure une réponse à la fragilisation des marchés internes.

a) Limiter le turn-over, conservé « les meilleurs », capitaliser les apports des individus :¹

La perspective des carrières nomades met les entreprises en compétition sur la base des potentiels d'apprentissage qu'elles recèlent. Elle stimule le développement de structures «adhocratiques» conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs. Le courant des carrières nomades confronte l'entreprise à la question du type de contrat psychologique qu'elle entend proposer à ses collaborateurs. Ce nouveau paradigme s'inscrit dans un courant de recherche plus large sur les nouvelles carrières qui toutes renvoient, peu ou prou, à une conception « individualiste » dans la carrière.

¹ LOIC CADIN et autre, op cit, P : 451.

Par ailleurs Les entreprises confrontées à des risques important de turn-over travaillaient aussi sur leur organisation de façon à contrer le turn-over sur les emplois dans les compétences sont les plus faciles à renouveler .la capacité de l'entreprise à enrichir ses propre routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur.

b) Faire émerger une pluralité de modèles de réussite :¹

Force est de constater que, malgré les ouvertures potentielle que ces nouvelles carrières proposent comme alternative à la carrière organisationnelle, Certains chercheurs se sont interroger sur la congruence entre la réalité des expériences que vivent les cadres.

Il semblerait donc que les cadres, par obligation, se soient adaptés aux évolutions de la relation avec l'entreprise. L'enjeu majeur de ces nouvelles approches consiste donc à faire évoluer les pratiques en valorisant la notion de carrière subjective.

En résumé le modèle carrière nomade rendre compte de la manière dont les individus réagissent face aux évolutions du marché du travail et s'adaptent aux nouvelles conditions d'emploi que proposent les entreprises. En particulier, il analyse le développement de ses structures en réseau et la modification qu'elles introduisent par rapport aux organisations classique.

¹ Ibid, P : 452.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV

PRESENTATION L'ORGANISME
D'ACCUEIL

Dans ce chapitre, on procède à la présentation de l'organisme d'accueil : l'historique de l'entreprise CEVITAL.

1. L'historique de CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par actions. Elle est créée en MAI 1998 par des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Elle est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. CEVITAL Agro-industrie, est implantée à l'extrême Est du port de Béjaïa et est constituée de plusieurs unités de production. Elle poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Selon des documents internes à l'entreprise, le chiffre d'affaires du complexe CEVITAL Agro-industrie est de 159.420.002.328 DZD (2012).

2. Situation géographique

Le complexe CEVITAL est implanté au niveau de l'arrière port de Béjaïa à 200 ML du quai (un terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, c'est un terrain qui est remis en état exploitable avec la dernière technologie de consolidation des sols) et à 3 Km au Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien du fait de la proximité de grandes infrastructures (port et aéroport).

À Béjaïa : Le complexe CEVITAL a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires

➤ Raffinerie de sucre

À **El-Kseur** : Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14.400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150.000 T par an en 2010.

À **Agoni Gueghrane (Tizi Ouzou)** : Au cœur du massif montagneux du DJURDJURA qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'unité d'eau minérale «LALLA KHEDIDJA» a été inaugurée en juin 2007.

3. Evolution du capital social de l'entreprise :

Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant nous montre cette évolution.

Tableau N°04 : L'évolution du capital social de CEVITAL.

Année	Montant de capital en DA
1999	970.000.000
2000	1250.000.000
2001	2450.000.000
2004	18.800.000.000
2006	43.129.685.000
2008	68.760.000.000
2010	68.760.000.000

Source : La direction marketing, 2014.

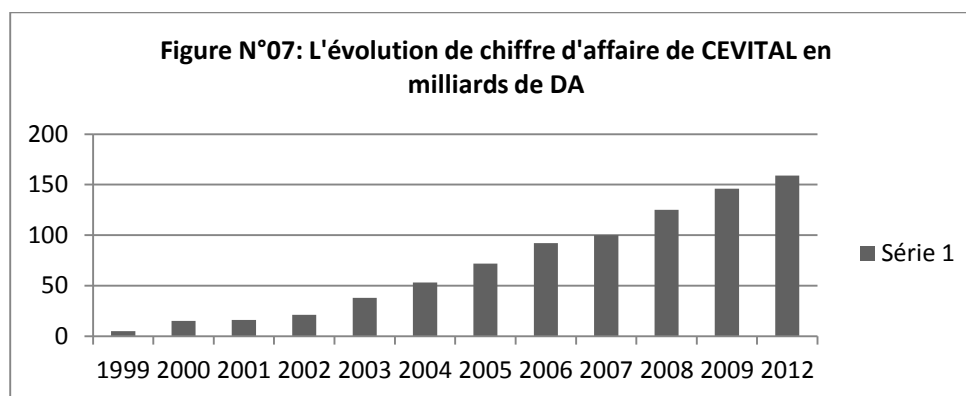
Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'augmenter surtout avec l'adjonction de l'unité de production d'El-Kseur en 2005 et celle de Lalla Khedidja en 2007. Cette évolution continue du capital social de la société CEVITAL au fil des années est le fruit de plusieurs facteurs notamment sa maîtrise et sa mise à jour continue sur les nouvelles techniques de gestion ainsi que la réussite de ses investissements.

4. L'évolution du chiffre d'affaire de Cevital

Tableau N°05 : l'évolution du chiffre d'affaire de Cevital

Année	CA en milliards de DA
1999	5
2000	15
2001	16
2002	21
2003	38
2004	53
2005	72
2006	92
2007	100
2008	125
2009	146
2012	159

Source : Idem, 2014.



Comme nous pouvons le voir dans le tableau et le graphe, le chiffre d'affaire de CEVITAL est en évolution continuelle, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales et par la même occasion d'augmenter ses ventes mais cela n'explique pas tout.

Cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tel que l'élargissement de son circuit de distribution qui a permis une plus grande disponibilité de ces produits, sa conquête de nouveaux marchés avec son lancement dans l'exportation de ses produits en Europe et au Moyen orient y est aussi pour quelque chose.

5. L'évolution de l'effectifs de CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL, une entreprise qui doit sa réussite a sa ressource humaine, une source que les dirigeants et les hauts responsables de l'entreprise considèrent comme la clé de succès, car pour eux, c'est une source d'innovation et de créativité. Dans ce tableau, nous allons présenter les évolutions qu'a connues l'effectif du complexe Agro-industrie de Béjaïa de l'année 2006 jusqu'au mois d'avril 2014 :

Tableau N°06 : L'évolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie

Année	Effectifs
2006	3598
2007	3251
2008	3994
2009	4359
2010	4315
2012	4330
Avril 2014	3647

Source : Service administration, complexe CEVITAL Agro-alimentaire, année 2014.

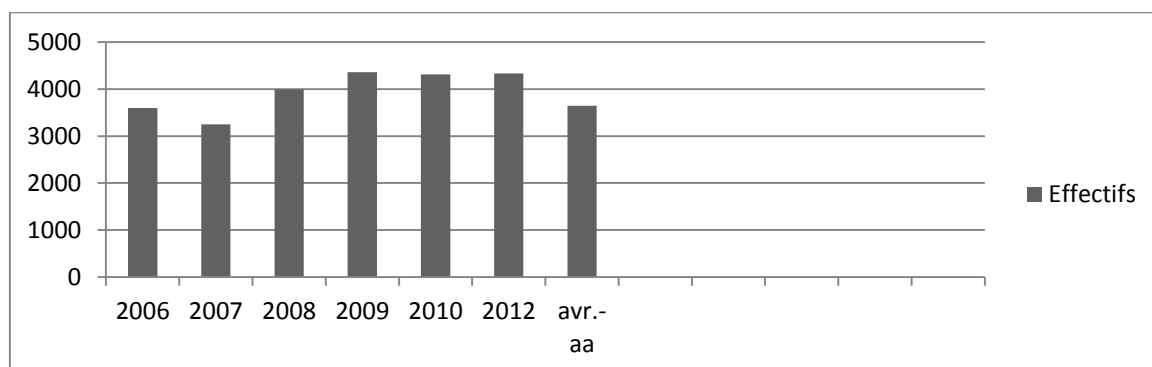


Figure N°08: Evolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie, année 2014.

Comme nous pouvons le voir, CEVITAL connaît d'une année à une autre une stabilité dans son effectif, comme d'autres entreprises, cette dernière connaît des départs en retraites, des licenciements, ainsi que d'autres départs comme l'apparitions de nouvelles opportunités, affectations dans d'autres filiales du même groupe ... Etc.

6. Organisation générale de l'entreprise CEVITAL

6.1. Organigramme de CEVITAL

L'organigramme de CEVITAL est présenté dans l'annexe N°01.

6.2. Les directions de l'entreprise CEVITAL

Le complexe CEVITAL contient plusieurs directions dont nous allons présenter dans ce qui suit :

➤ La direction marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des ventes et commerciale

Cette direction est composée d'une administration des ventes qui est composée d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances et de plusieurs facturiers et agents commerciaux, ainsi qu'une direction nationale des ventes qui est composée d'un responsable régional, responsable de business et développement et d'un coordinateur national.

La direction des ventes & commerciale a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de

l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des finances et comptabilité**

Cette direction a pour rôle de :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction industrielle**

Cette direction est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de

chaque site. Comme elle analyse aussi les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

La direction industrielle, anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Et elle est aussi responsable de la politique « environnement et sécurité » et la direction participe aux études de faisabilité des nouveaux produits. Elle comprend :

- La direction R&D
- La direction QHSE
- La direction énergie et utilité
- La direction maintenance et travaux neufs.

➤ **La direction des ressources humaines**

La direction définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Agro-industrie, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, assure le recrutement, identifie les besoins en mobilité et elle gère à la fois la performance et la rémunération. Cette direction s'occupe de la formation du personnel.

La direction des ressources humaines assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et elle participe avec elle dans l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction approvisionnement**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Béjaïa et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos**

Cette direction a pour rôle de décharger, stocker, expédier et transférer la matière première vers les différents utilisateurs. Elle se charge aussi d'entretenir et de maintenir en état de services les installations des unités de silos.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

- Zone 1 : zone quai où s'effectue la réception des navires (déchargement)
- Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage
- Zone 3 : ou zone des expéditions.

➤ **La direction des boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situés en dehors du site de Béjaïa :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agoni-Gueghrane (Wilaya de TIZI-OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées.
- Unité plastique, installée dans la même localité, elle assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les Huiles et a terme des palettes, des étiquettes...etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El-Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves.

➤ **La direction corps Gras**

La direction a pour mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous les produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation de cette direction est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :

- Une raffinerie d'huile de 1800 T/J,
- Un conditionnement d'huile de 2200T/J,
- Une margarinerie de 600T/J
- Une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El-Kseur.

➤ **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- Deux raffineries de sucre solide, une à 2000T/J et une autre à 3000T/J ;
- Une unité de sucre liquide 600T/J ;
- Une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J.

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE**

Elle a pour rôle de :

- Mettre en place, maintenir et améliorer les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution d'eau, de la vapeur Ultra haute et basse pression ainsi que de l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension pour les différentes unités.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

Cette direction :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Rédige les cahiers des charges en interne.

- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

6.3. Les activités de CEVITAL

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- Boissons ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes).

CEVITAL envisage d'étendre ses activités à la Minoterie et à la savonnerie.

6.3.1. Huiles végétales

- **FLEURIAL** : c'est une huile 100% tournesol, sans cholestérol et enrichie en vitamine (A, D, E) et en acides gras essentiels. FLEURIAL est conditionnée dans des bouteilles disponibles en formats : 1litre, 1,8litre et 4litre. La capacité de production est de 570000 t/an.
- **ELIO** : Elio est une huile 100% végétale, un mélange équilibré de tournesol, de palme et de soja, sans cholestérol elle contient de la vitamine E et des acides essentiels.

6.3.2. Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Fleurial, Elio et Martina, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de

la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de MEDINA «SMEN» et la parisienne.

- **FLEURIAL** : c'est une margarine sans cholestérol, 100% végétale un mélange de tournesol, de soja et de palme, enrichi en vitamines A, D et E elle répond aux exigences de l'équilibre nutritionnel du consommateur. La capacité de production de se produit est de 180000 t/an.
- **ELIO** : une margarine sans cholestérol 100% végétale un mélange de tournesol, de palme et de palmiste, elle est enrichie en vitamines A, D et E.
- **MATINA** : elle contient un mélange de beurre et de margarine riche en vitamines A, D et E cela grâce à un processus de fabrication ultra moderne. Sa composition fait d'elle une margarine idéale pour tartiner et préparer de pâtisseries et des viennoiseries.
- **La parisienne** : cette margarine est destinée à faire des pates feuilletées, elle est 100% végétale et faite à base d'huile hydrogénée et d'huile raffinée.
- **MEDINA** : le Men Médina est conçu dans le respect des traditions, elle est élaborée avec des huiles 100% végétales, elle est riche en vitamines A, D et E et recommandée pour sa teneur en acides gras essentiels.
- **Les graisses végétales** : CEVITAL offre des graisses 100% végétales riches en vitamines A, D et E et qui ne sont pas destinées au consommateur final mais aux industriels. Ces graisses végétales sont de quatre type, Shortening 34/36, Shortening 31/33, Shortening 38/40 et les graisses de palme.

6.3.3.Sucre

➤ **Sucre blanc (Score)**

CEVITAL détient 84% des parts du marché national et exporte à l'étranger le sucre raffiné qui est conditionné dans des sachets de 50kg ou en morceaux dans des boites d'1kg. Ce sucre blanc est produit à partir du raffinage du sucre roux de canne qui est riche en saccharose. CEVITAL commercialise le

produit Dolce qui est conditionné en morceaux dans des boites d'1kg ou en poudre dans des sacs de 50kg ou de 1000kg. La capacité de production du sucre est de 2000000 t/an.

➤ **Sucre liquide**

CEVITAL produit du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses. Ces sucres sont de deux types, le sucre inverti et le sucre saccharose, l'entreprise exporte environ 50% de sa production à l'étranger.

6.3.4.Boissons

➤ **Eau minérale LALA KHEDIDJA**

C'est une eau minérale qui est directement captée à la source au cœur du massif montagneux de Djurdjura, cette eau est riche en minéraux (Calcium 53, Potassium 0,54, Magnésium 7, Sodium 5,5, Sulfate 7...etc.) et reste légère. L'unité de conditionnement de cette eau minérale a une capacité de 3000000 de bouteilles par jour.

➤ **Les jus de fruits**

CEVITAL a réhabilité l'unité de production «**COJEK**» d'El-Kseur pour y produire des boissons rafraichissantes sans alcool comme le produit «**Tchina**» qui est un jus d'orange a base de vraies pulpes d'orange, riche en vitamines C et en sels minéraux.

6.3.5.Les conserveries

Cette unité «**COJEK**» produit aussi des conserveries comme la Sos tomate et confiture d'une capacité de 80 t/an.

7. Silos portuaires et clients de CEVITAL

7.1.Silos portuaires

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuelle est de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

7.2.Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés, il s'agit des :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

8. Les produits de qualité de CEVITAL

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

CHAPITRE V

ANALYSE DES DONNNEES ET
INTERPRETATION DES RESULTATS

1. Les caractéristiques de la population :

Elles consistent en : le sexe, l'âge, la situation matrimoniales, le niveau d'instruction, le poste occupé...

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

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	08	12
Masculin	57	88
Total	65	100

Ce tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon d'étude est de sexe masculin avec un taux de 88% devant un taux de 12% de féminin

Cela s'explique par la favorisme de recrutement des hommes par rapport à celui des femmes s'explique par le fait que les hommes sont plus disponible dans leur travail et s'engage à long terme dans leur carrière professionnelle contrairement aux femmes qui ne preuve pas accomplir certain exigence de l'entreprise (les missions, déplacements,...) cela répercute sur leur carrière professionnelle, ajoutant leur préoccupation tel que : les charge familiales, congés de maternité.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
(25-35 ans)	25	38
(35-45 ans)	29	45
(45-55 ans)	11	17
Plus de 55 ans	00	00
Total	65	100

Nous constatant dans ce tableau que la moitié des membres de notre échantillon est âgées entre (35-45 ans) ans avec un taux de 45%, nous remarquons que la catégorie d'âge (25-35 ans) est de 25 personnes devant 38%, alors qu'on trouve 17% pour la catégorie d'âge (45-55 ans), finalement on trouve 00% pour celle âgée de plus de 55 ans.

Ce qui explique que CEVITAL privilège le recrutement des personnes jeunes qui peuvent apporter certaine nouveauté suite aux formations proposés par l'entreprise ainsi que celle proposés par eux même.

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Marié	48	74
Célibataire	17	26
Total	65	100

D'après ce tableau nous constatons que la majorité des cadres de CEVITAL sont mariés avec un taux de 74% par contre les célibataires sont de 26% Donc la plupart des enquêtes sont mariés.

Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	00	00
Secondaire	00	00
Moyen	00	00
Universitaire	61	94
Diplôme de formation professionnelle	04	06
Totale	65	100

D'après Ce tableau on constate que la majorité de notre échantillon ont un niveau universitaire puis qu'il s'agit des cadres avec un taux de 74%. Cependant 06% sont des diplômés de formation professionnelle ce qui explique que le personnel de CEVITAL est doté de haut niveau d'instruction et cela revient à sa nouvelle vision de l'emploi et de la performance.

Tableau N°5 : répartition de l'échantillon selon le nombre d'année et d'ancienneté

Nombre d'année d'ancienneté	F	%
(-2 ans)	02	3
(2 à 5 ans)	06	9
(5 à 10 ans)	33	51
(plus de 10 ans)	24	37
Total	65	100

D'après les résultats de ce tableau nous constatons que le nombre d'année d'ancienneté entre (5 à 10 ans) est la plus élevé avec un pourcentage 51%, cependant celle de (plus de 10 ans) se présente avec un taux de 37%. Le taux le plus bas se présente avec 3% pour celui (-2 ans) et 9% pour celui (2 à 5 ans).

Donc le taux le plus élevé de nombre d'ancienneté s'explique par la stabilité de personnel (la maîtrise des tâches, performance de personnel...)

2. L'interprétation des résultats de la première hypothèse :

Tableau N°6 : la relation entre le nombre d'année d'ancienneté et le bénéfice d'une formation

Bénéfice d'une formation Nombre d'année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
(-2 à 5 ans)	02	100	00	00	02	100
(2 à 5 ans)	05	83,33	01	16,66	06	100
(5 à 10 ans)	31	93,93	02	6,06	33	100
(plus de 10 ans)	23	95,83	01	4,16	24	100
Total	61	93,84	04	6,15	65	100

Ce tableau nous montre que la majorité des enquêtés 93,84% ont bénéficié d'une formation car ce sont des cadres, et 95,83% pour ceux ayant une expérience de plus de 10 ans suivie d'un membre de 93,93% pour la catégorie (5 à 10 ans) pour celle ayant une expérience (2 à 5 ans) d'ancienneté on trouve 83,33%, par contre pour la catégorie (-2 ans) on trouve seulement 6 personnes qui n'ont pas bénéficié de cette dernière.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL accorde une importance primordiale à la formation de ces cadres afin de permettre d'acquérir de nouvelles connaissances dans leur champ de travail.

Tableau N°7 : La relation entre le sexe et le problème d'avancement de la carrière

Problème d'avancement le sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	30	52,63	27	47,36	57	100
Féminin	06	75	02	25	08	100
Total	36	55,38	29	44,61	65	100

D'après les résultats de ce tableau nous constatons que 55,38% des enquêtés ont des problèmes d'avancement de carrière, dont 75% parmi eux sont du sexe féminin et 52,63% du sexe masculin contre 44,61% pour ce qui affirme la non rencontre de ces problèmes dont 25% parmi eux sont du sexe féminin et 47,36% du sexe masculin.

Cela peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées à CEVITAL. Car le sexe masculin est plus disponible et s'engage à long terme dans leur travail contrairement aux sexes féminin, car elle n'arrive pas à accomplir certaines exigences de l'entreprise à cause des préoccupations familiales, déplacements. On peut ajouter à cela que les femmes on les trouve beaucoup plus dans l'administration

Tableau N°8 : la relation entre les facteurs de la progression de carrière et la demande de promotion

Les facteurs de la progression de la carrière La promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	11	36,66	18	60	30	100
Non	11	31,42	24	68,55	35	100
Total	22	33,84	42	64,61	65	100

On observe d'après la lecture des résultats de ce tableau que 64,61% des membres de notre échantillon disent qu'il n'existe pas des facteurs qui facilitent la progression de leur carrière, dont 60% ont demandé une promotion, par contre 18 seulement s'expriment qu'il n'y a pas ces facteurs et 31,42% d'entre eux n'ont pas demandé une promotion.

Cela s'explique que CEVITAL n'a pas des facteurs facilitant la progression de la carrière de ces cadres, car la majorité ont répondu par non, et ce sont ceux qui n'ont pas demandé une promotion par contre 36% assure d'avoir ces facteurs et d'avoir demandé une promotion. On peut expliquer leur désir personnel car il est lié à leur propre objectif d'être promu qui leur permettra d'acquérir des nouvelles perspectives.

Tableau N° 9 : la relation entre le nombre d'année d'ancienneté et la mutation

La mutation Le nombre d'année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
(-2 ans)	00	00	02	100	02	100
(2 à 5 ans)	01	16,66	05	83,33	06	100
(5 à 10 ans)	14	42,42	19	57,57	33	100
(plus de 10 ans)	07	29,16	17	70,83	24	100
Total	22	33,84	43	66,15	65	100

D'après les résultats, nous remarquons 33,84% de nous enquêté sont muté, par contre on a 42,42% pour la catégorie ayant d'expérience de (5 à 10 ans) et 29,16% pour celle de (plus de 10 ans), suivie de 16,66% pour celle de (2 à 5 ans), mais la majorité de nous enquêté ne sont pas muté cela se présent avec un taux de 66,15% dont 83,33% parmi eux affirme cela et se sont ce ayant d'expérience de (2 à 5 ans), suivie de 70,83% pour ceux de (plus de 10 ans). Concernant le taux de la catégorie ayant l'expérience (- 2 ans), (2 à 5 ans), et expliquer par le fait que cette catégorie pense seulement dans ces début de s'adapté à l'entreprise.

Par ailleurs c'est à partir de (3 à 5 ans) ou plus que le travailleur cherche à s'enrichir dans d'autre domaine.

Cela peut être expliqué que la moitié de nous enquêté sont muté avec un taux de 33,84%, ce qui vue dire que CEVITAL donne l'importance à ces cadres et cela est affirmer par le total de notre fréquence (f1 :33,84 et f2 : 66,15).

Tableau N°10 : la relation entre l'existence des programmes de formation et l'accès aux nouvelles responsabilités

Accès aux nouvelles responsabilités Existence de programme de formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	55	91,16	06	9,83	61	100
Non	03	75	01	25	04	100
Total	58	89,23	07	10,76	65	100

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité de nous enquêtés affirme l'accès aux nouvelles responsabilités avec un taux de 89,23%, dont 91,16% ont répondu par oui et qui est représenté par les 55 enquêtés et 75% ont répondu par non.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL accorde une importance primordiale de la formation de ces cadres en vue de leur donner l'accès aux nouvelles responsabilités et le type de ces cadres.

Tableau N° 11 : la relation entre l'âge et le pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur

Occupation d'un poste supérieur Âge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
(25-35 ans)	19	76	06	24	25	100
(35-45 ans)	24	85,71	04	14,28	28	100
(45-55 ans)	12	100	00	00	12	100
(plus de 55 ans)	00	00	00	00	00	100
Total	55	84,61	10	15,38	65	100

Ce tableau nous montre que 84,61% de l'ensemble de notre échantillon veulent occuper un poste supérieur, ces enquêtés sont ceux qui sont âgés (45-55 ans) et 85,71% pour ceux âgés de (35-45 ans). Concernant la catégorie âgée (25-35 ans) elle se présente d'un taux de 76% par contre celle âgée de (plus de 55 ans) est totalement négligée, Et cela peut être par rapport à leur âge qui se rapprochent de la retraite, donc ils cherchent plus et s'intéressent plus à occuper un poste de responsabilité.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL offre à la catégorie jeune la possibilité et l'avantage d'occuper des postes supérieurs qui est doté des capacités et les nouvelles charges ainsi que la dynamique au travail.

Tableau N° 12 : la liaison entre la demande de promotion et son objectif

Demande de promotion l'objectif de cette promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Economique	16	47,05	18	52,94	34	100
Social	05	45,45	06	54,54	11	100
Enrichissement de la carrière	02	10	18	90	20	100
Total	23	35,38	42	64,61	65	100

Ce tableau nous montre que d'une part la majorité de nous enquêtes n'ont pas demandé une promotion avec un taux de 64,61% dont 90% parmi eux affirme que leurs objectifs est d'enrichir leurs carrière, et 54,54% ayant un objectif économique, d'autre part on constate aussi qu'on a un total de 35,38% concernant les enquêtes qui affirme leurs demande de promotion, parmi eux on trouve un taux de 47,05% ayant un objectif économique, et 45,45% ayant un objectif social et seulement 10% qui pense que cette demande a pour objectif d'enrichir leurs carrière.

On peut expliquer ce la que se sont les demandeurs de la promotion qui affirme que son objectif est plus économique et social que d'enrichir leur carrière car ils assurent leurs capacités d'être promu.

3. L'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Tableau N° 13 : la relation entre les membres d'année d'ancienneté et l'accès aux nouvelles responsabilités

Les nouvelles responsabilités Nombre d'année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
(-2 ans)	02	100	00	00	02	100
(2 à 5 ans)	06	100	00	00	06	100
(5 à 10)	32	96,96	01	3,03	33	100
(plus de 10 ans)	17	70,83	07	29,16	24	100
Total	57	87,69	08	12,30	65	100

Ce tableau nous montre que 87,69% de nos enquêtés affirment l'accès aux nouvelles responsabilités et construire leur parcours professionnel à travers ces intérêts personnels. Ces derniers se présentent comme suit : 100% pour la catégorie ayant des expériences de (-2 ans, et de 2 à 5 ans) et cela est bien sûr par rapport au nombre d'enquêtés (2 pour la première catégorie et 6 pour la deuxième catégorie) concernant ceux ayant une ancienneté de (5 à 10 ans) se présentent avec un taux de 96,96%, et 70,83% pour celle de (plus de 10 ans).

Cela s'explique par le fait que les cadres de CEVITAL cherchent toujours à valoriser au mieux de leur compétence et enrichir leur parcours professionnel.

Tableau N° 14 : la liaison entre la demande de promotion et son choix

Choix de la demande de promotion Son choix est due	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Organisationnelle	20	90,90	03	13,63	22	100
Demande personnel	19	45,23	23	54,76	42	100
Total	39	60	25	40	65	100

D'après le résultat de ce tableau on constate que l'ensemble des interrogés assure que la demande de leur promotion est due à un choix organisationnelle qui se présentent avec un taux de 60% dont 90,90% parmi eux ont répondu par oui, par contre 40% pensent que la promotion est due à une demande personnelle. Tenant compte entre un taux de 60% avec un taux de 40% ce dernier est représentatif devant un taux de 60%.

Cela s'explique par le fait que la promotion au sein de CEVITAL est due aux deux choix (organisationnelle et personnelle).

Tableau N° 15 : la relation entre l'accès à des nouvelles responsabilités et la construction de la carrière :

Accès à des nouvelles responsabilités la construction de la carrière	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Fruit personnelle	26	45,61	31	54,38	57	100
organisationnelle	03	37,05	05	62,05	08	100
Total	29	44,61	36	55,38	65	100

On observe d'après la lecture des résultats de ce tableau que 55,38% des membres de notre échantillon que l'accès aux nouvelles responsabilités est un fruit organisationnelle dont 54,38% ont répondu par oui et 62,05% ont répondu par non, par contre 44,61% s'exprime que cet accès est un fruit personnelle dont 45,61% parmi eux veulent l'accès aux nouvelles responsabilités devant 37,05% veulent cet accès.

On peut rajouter à cela que ce sont ceux qui ne veulent pas d'accès aux nouvelles responsabilités qui affirment que c'est un fruit organisationnelle, par opposition à ceux qui veulent cet accès pensent que c'est un fruit personnel.

On conclue que l'accès aux nouvelles responsabilités au sein de CEVITAL à recours à deux sortes de fruits (organisationnelle et personnelle).

Tableau N° 16 : la relation entre les bénéfiques en formation et le besoin de ces formations

Le bénéfice en formation \ Besoin de formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Besoin par L'entreprise	42	70	18	30	60	100
Demande Personnel	05	100	00	00	05	100
Total	04	72,30	18	27,69	65	100

D'après les résultats de ce tableau nous constatons que 72,30% des membres de notre échantillon qui ont bénéficié d'une formation et que le besoin de ces formation est exprimer par l'entreprise avec un taux de 70%, on remarque ici que 100% des bénéfiques ont formation affirme qu'ils sont exprimé par une demande personnelle. Tenant à signaler que ces 100% représente juste les 05 enquêtés.

On peut expliquer que ce sont les bénéfiques en formation que le besoin est exprimer par l'entreprise et ceux qui n'ont pas bénéficié c'est eux même qui pense que ce besoin est exprimer par une demande personnelle.

Nous pouvant dire dans ce cas, que les 05 personnels restent toujours un chiffre flou devant les 60 autres enquêtés.

Tableau N° 17 : la relation entre la mutation et le but du changement

La mutation Le but de changement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Evité la routine	10	24,39	31	75,60	41	100
Enrichir le parcours professionnel	12	50	12	50	24	100
Total	22	33,84	43	66,15	65	100

D'après l'analyse de ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtés ne sont pas mutés avec un taux de 66,15%, par contre on a 33,84% qui affirment leur mutation dont 50% parmi eux ont pour but d'enrichir leur parcours professionnelle et 24,39% ayant pour but d'éviter la routine.

Le pourcentage le plus élevé des non mutés peut être expliqué par la surcharge au travail, et d'autre part la mutation de nos enquêtés s'explique comme suite : l'ennui et la routine au travail ainsi que l'enrichissement de leur parcours professionnelle.

Tableau N° 18 : la liaison entre la carrière de l'entreprise et les problèmes d'avancement de la carrière

la carrière de l'entreprise les problèmes d'avancement	Véritable préoccupation de l'entreprise		Existe surtout au niveau de discours		Ne sais pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	06	17,14	16	45,71	13	37,14	35	100
Non	05	16,66	05	16,66	20	66,66	30	100
Total	10	15,38	21	32,30	33	50,76	65	100

Dans ce tableau on constate que la majorité de nous enquêtés ont répondu par ne sais pas avec un taux de 50,76% et dans ce cas notre analyse va se baser beaucoup plus sur les deux propositions précédente. A partir de là on constate que 32,30% nous enquêtés que la carrière au sein de CEVITAL existe surtout au niveau de discours et se sont ceux qui pensent qu'ils rencontrent des problèmes pour avancer leurs carrière cela est représenté avec un taux de 45,71%, par contre ce qui ont répondu que la carrière est une véritable préoccupation de l'entreprise et seulement la 17,14%.

Cela peut s'expliqué par le fait que la carrière au sein de CEVITAL est toujours discuté. Donc on constate que ce qui confirme les problèmes d'avancement de la carrière sont eux même qui confirme la carrière au sein de CIVITAL existe au niveau de discours.

4. L'interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Tableau N° 19 : la relation entre le type de promotion et la construction de la carrière

La construction de la carrière le type de promotion	Fruit personnel		organisationnelle		Total	
	F	%	F	%	F	%
Vertical	20	51,28	19	48,71	39	100
Horizontal	11	42,30	15	57,69	26	100
Total	31	47,69	34	52,30	65	100

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que 52,30% d'enquêtés disent que le type de promotion est vertical et que le fruit de leur carrière est un fait organisationnelle, à l'égard de 47,69% qui présentent que le type de promotion est horizontal et que le fruit de la carrière est un fruit personnelle. En terme de cadence entre le pourcentage du type vertical et celui personnelle, cela dépend des enquêtes dont ils ont affirmé à travers leur réponses que c'est le type vertical, et que ce type est due d'un fruit organisationnelle.

En guise de conclusion l'entreprise CIVITAL assure que la promotion s'effectue à travers deux types (vertical, horizontal).

Tableau N° 20 : la liaison entre le bénéfice en formation et l'accès aux nouvelles responsabilités

L'accès aux nouvelles responsabilités bénéfice en formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	52	86,66	08	13,33	60	100
Non	05	100	00	00	05	100
Total	57	87,69	08	12,30	65	100

On analysant ce tableau, nous constatons que 87,69% de notre effectifs on bénéficie d'une formation, parmi eux 86,66% qui répondant par oui et 100% qui ont répondant par non et ce pourcentage est juste représenté par les 05 enquêté et ce chiffre n'est pas représentatif devant les 52 enquêté, par contre 13,33% qui pensent d'accédés aux nouvelles responsabilités et se sont les noms bénéficié de la formation.

Cela peut être expliqué que la majorité des enquêtés au sein de CEVITAL ont bénéficié d'une formation, ce qui veut dire que cette entreprise dont beaucoup d'importance à la formation de ces cadres en vue de l'obtention d'un idéal type d'entreprise Algérienne.

Tableau N° 21 : la relation entre la construction de carrière et nombre d'année d'ancienneté

La construction de carrière nombre d'année d'ancienneté	Fruit personnel		organisationnel		Total	
	F	%	F	%	F	%
(-2 ans)	01	50	01	50	02	100
(2 à 5 ans)	04	6,66	02	3,33	06	100
(5 à 10 ans)	15	44,11	19	55,88	34	100
(plus de 10 ans)	09	39,13	14	60,86	23	100
Total	29	44,61	36	55,38	65	100

Ce tableau montre que 55,38% de nos enquêtés affirment que le construit de leur carrière est un fruit organisationnelle, dont 60,86% parmi eux se sont-ce qui ont d'ancienneté de (plus de 10 ans). 55,88% représente ceux (5 à 10 ans), tandis que 50% pour ce qu'ont d'ancienneté (-2 ans), par contre 44,61% de nos enquêtés indique que le construit de leur carrière est un fruit personnelle, dont 50% permis eux sont ceux d'ancienneté (-2 ans) et 44,11% pour ceux d'ancienneté de (5 à 10 ans) et 39,13% pour ceux d'ancienneté de (plus de 10 ans).

On peut expliquer cela comme suit le construit de la carrière ou sein lieux de CEVITAL est un fruit organisationnelle présenter d'un pourcentage au fruit personnelle qui se présenter par nos enquêtés avec un pourcentage de 44,61% ce taux est comme bien même représentatif devant un pourcentage de 55,38%.

Tableau N° 22 : la liaison entre le type de promotion selon l'âge

Type de promotion Âge	Vertical		Horizontal		Total	
	F	%	F	%	F	%
(25-35 ans)	18	72	07	28	25	100
(35-45 ans)	15	51,72	14	48,27	29	100
(45-55 ans)	06	54,54	05	45,45	11	100
(plus de 55 ans)	00	00	00	00	00	00
Total	39	60	26	40	65	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des membres de notre échantillon affirment que le type de promotion qui ont eu vertical, cela est argumenté avec un taux de 60%, dont 72% parmi eux sont âgés de (25-35 ans), et 54,54% pour la catégorie âges (45-55 ans). Et 51,72% pour ceux âgés de (35-45 ans) par contre 40% présentent que le type de leur promotion est du type horizontal, dont 48,27% parmi eux sont âgés de (35-45 ans). Et 45,45% pour ceux âgés de (45-55 ans).

En fin le taux élevé du type de promotion vertical s'explique par l'affirmation de nos enquêtes, sans oublier le type horizontal exprimé aussi par les membres de nos enquêtes ce chiffre est représentatif devant 60%.

En guise de conclusion l'entreprise CEVITAL assure que la promotion s'effectue à travers deux types (vertical, horizontal).

Tableau N° 23 : la liaison entre le bénéficie d'une formation et le type de promotion

le type de promotion \ Bénéficie d'une formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Vertical	26	92,30	03	7,69	39	100
Horizontal	25	96,16	01	3,84	26	100
Total	61	93,84	04	6,15	65	100

De ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtes ont bénéficié d'une formation, dont 96,16% parmi eux sont ceux ayant une promotion horizontal et 92,30% pour ceux ayant une promotion vertical, par contre on a 6,15% qui n'ont pas bénéficiés d'une formation, dont 7,69% parmi eux sont du type vertical et 3,84% de type horizontal.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL accord beaucoup d'importance à la formation de ces cadres afin de répondre à ces besoins énormes.

Tableau N° 24 : la relation entre la mutation et le fruit de la carrière

La mutation Le fruit de La carrière	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Fruit personnelle	10	34,48	19	65,51	29	100
organisationnelles	12	33,33	24	66,66	36	100
Total	22	33,84	43	66,15	65	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des membres de notre échantillon ne sont pas mutés avec un taux de 66,15% parmi eux pensent que le fruit de leurs carrière est un fruit organisationnelle et 66,66% pour un fruit personnelle avec un taux de 65,51%, par contre on a 33,84% qui sont muté dont 34,48% parmi eux affirment que le fruit de leurs carrière est personnelle devant 33,33% qui disent c'est un fruit organisationnelle.

On peut expliquer la catégorie des non muté par la surcharge de poste occupé, et la catégorie muté par le désir d'occupé un poste supérieur, l'enrichissement de parcours professionnelle, donc c'est cette catégorie qui affirme le fruit de leur carrière (organisationnelle et personnelle).

De là on comprend que la mutation au sein de CEVITAL s'effectue en deux sortes fruits (organisationnelle et nomade).

5. Vérification des hypothèses

➤ Vérification de la première hypothèse :

Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et après avoir également analysé les résultats obtenu, nous avons constaté que :

En ce qui concerne notre première hypothèse qui est : « la carrière est géré par l'organisation en développant leurs compétence »

On constate que la majorité de notre effectif est satisfaits des formations et des promotions présentés par CEVITAL. Cela veut dire c'est le modèle organisationnelle qu'est le plus existant cela se présent avec un taux de 64%.

Concernant les formations, les cadres sont satisfaits au sein de CEVITAL car il existe des formations internes et externes par lesquelles ils améliorent leurs compétences et leurs connaissances ce qui a permis une meilleure exécution de poste et un meilleur rendement et bénéfice.

On ce qui concerne les promotions les cadres de CEVITAL expliquent aussi leurs satisfaction par le fait que les promotions proposées par cette entreprise sont à l'égard de ses derniers.

A ce point cette hypothèse est confirmée.

➤ **Vérification de la deuxième hypothèse :**

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse qui est : « la construction des parcours professionnelle est une initiative personnelle ou individuelle »

On constate que la gestion de carrière au sein de CEVITAL est aussi une gestion nomade cela s'explique par l'importance qu'apporte les cadres à la gestion individuelle de leurs carrière et au développement de leurs connaissances et compétence dans le but de bénéficier à des promotions et accéder à une place importante dans l'entreprise. Et cela est présenter avec un taux de 42%.

Donc durant notre enquête et après tout ce qu'on a pu acquérir d'information on peut dire que la bonne gestion du personnels telles que l'évaluation, promotion et autre domaines peuvent contribuer à offrir des services de qualité et de valeur.

De ce fait, chaque entreprise doit assurer une bonne gestion de carrière et donner plus de chances aux salariés pour illustré leurs aptitudes cela par des formations et des promotions car cela conduit au développement du personnel et également au développent de l'entreprise car c'est ce que tout entreprise espère atteindre ainsi que CEVITAL.

A ce point cette hypothèse est infirmée.

➤ **Vérification de la troisième hypothèse :**

On ce qui concerne la troisième hypothèse on constate que la gestion de carrière au sein de CEVITAL ne peut être expliqué par le modèle de la carrière organisationnelle, il est utiles de recourir au modèle de la carrière nomade. Car le taux du modèle organisationnelle (64%), et le taux de la carrière nomade (42%). Ne sont pas trop loin l'un de l'autre, se qui est présenter dans les tableaux président.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL non seulement c'est elle-même qui gère la carrière de ces cadres, mais aussi elle donne et laisse l'initiative a ces cadres de construire leurs propre parcours professionnels.

A ce point cette hypothèse est confirmée.

CONCLUSION

Conclusion

La conception de la carrière et de gestion à évoluer au fil du temps compte tenu des bouleversements environnementaux et organisationnels ainsi l'idée d'une carrière dite verticale conçue dans une logique d'avancement hiérarchique a été fortement remise en cause. La promesse de carrière étant de plus difficile, les entreprises s'impliquent pour trouver des substituts satisfaisants pour retenir leur salarié ou moins les meilleurs d'entre eux. Loin de vouloir abandonner l'usage du terme « carrière », la première chose à faire compte tenu de l'instabilité de l'environnement- s'était de reformuler ses compléments de cette dernière. Parmi les autres substituts et qui sont en même temps porteurs de pistes de rechanges de carrière classique, nous avons évoqué entre autres : la carrière horizontale, les mouvements de croissance ou encore la mobilité. Un autre substitut serait celui de l'employabilité. Cette dernière, part du principe de sécuriser l'individu grâce notamment à une activité de veille d'emploi.

Comme l'indiquent **Lévy-Le Boyer Clude Louche** et **Jean-Pierre Rolland** dans la carrière traditionnelle, les aptitudes et les compétences professionnelles sont spécifiques à l'entreprise ainsi que la nature de la relation d'emploi est une sécurité d'emploi contre la loyauté.

Comme le notent **Michel Arthur** et **Denise Rousseau** (1996) mentionnent quelques significations spécifiques définissant la carrière nomade. La perception d'un avenir sans frontière indépendamment des contraintes structurelles la brisure des frontières traditionnelle pour les raisons personnelles ou familiales, et enfin le soutien par les réseaux ou des informations qui sont situées à l'intérieur de son employeur actuel.

Finalement la gestion des carrières doit s'efforcer de concilier deux visions celle de l'entreprise et celles du salarié.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique

Les ouvrages de base :

1. ASSÂAD EL Akremi et autres, comportement organisationnel, 1^{er} édition, Paris, 2006.
2. CERDIN Jean-Luc, gérer les carrières, ED EMS, Paris, 2000.
3. GINGRAS. M, la carrière un concept en évolution, France.
4. LOÏC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, 3^{eme} édition DUNOD, Paris, 2007.
5. LEVY-LEBOYOR Claude et autres, management des organisations, édition d'organisation, 2006.
6. LEVY-LEBOYER Laude, la gestion des compétences, 6^{eme} édition, 2006.
7. SHIMON L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Géral Lamoureux, préface de Jean-Luc Cerdin, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{eme} édition.
8. SYLVIE et autres, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006.
9. SEKIOU Lakhadar et autres, gestion des ressources humaines, ahuntsic Montréal, Canada, 1993.

Les ouvrages de méthodologie :

1. ANGERS Mourice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
2. FRANÇOIS D, l'enquête et ses méthodes (le questionnaire), 2^{eme} édition, ED Armand, Paris, 2006.
3. GRAWIZ (M), méthodes des sciences sociales, 11^{eme} édition, édition Dalloz, Paris, 2001.
4. LOUBERT Del Bay le Jean Louis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition L'abrmation, Paris, 2000.

Dictionnaire :

1. N'GHANE, Pierre, dictionnaire de gestion, édition ARMANT COULIN, Paris, 1996.
2. PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2^{eme} édition VUIBERT, Paris, 2001.

Revues :

1. Adopté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnel », revue de la gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993.
2. ANNE-Françoise Bender et Al, « carrière nomades et compétences émotionnelles », revue de gestion des ressources humaines, N° 73, juillet - aout - septembre, 2009.

Les thèses :

1. Collectif EPBI, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition collectif gestion, Alger, 2009.
2. CHKIR Jamel, le paradigme de la gestion par les compétences, école supérieure de commerce, Tunisie, 2005.
3. JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?, gestion, vol : 37, Montréal, 2012.
4. KHLID Fikri, la gestion des carrières : quelles réponses en période de crise, Université Mohmed, premier Oujda, Maroc, 2013.
5. ST-ONG Sylvie et autres, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition, Canada, 2004.

Cite web :

1. [http : // remis. Ms fr/docs/actes-agrh// PDF- des actes réf, 2011.](http://remis.Ms.fr/docs/actes-agrh//PDF-des%20actes%20r%C3%A9f,2011)
2. [htt:// www.google.dz/p: 02/ documents/ EP/ 11-06. PDF.](http://www.google.dz/p:02/documents/EP/11-06.PDF)

LES ANNEXES

Questionnaire

SUJET : gestion des carrières

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de MASTER II en sociologie du travail et des ressources humaines, sur l'étude de la gestion des carrières au niveau de la « CEVITAL ». On vous prie Mme, Melle et Monsieur de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessous, en cochant dans les cases correspondent à vos réponses. Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et ne feront l'objet d'aucune d'autre utilisation.

Donnes personnelles

-sexe : Masculin Féminin

-Âge : (25-35) (45-55)
(35-45) (Plus de 55)

-situation matrimoniale : Célibataire Marié(e)

-niveau d'instruction : Primaire Secondaire
Moyen Universitaire

Diplôme de formation professionnelle

-Catégorie socioprofessionnel : Cadre Cadre supérieure Exécution

-Nombre d'année d'ancienneté : (-2 ans) (2 à 5 ans)
(5 à 10 ans) (Plus de 10 ans)

Axe I: La gestion de la carrière

1. Quelle est la source de votre recrutement ?

Agence d'emploi Annonce par voie locale L'ANEM

Autre, précisez.....

2. Comment votre entreprise gère telle la carrière :

Véritable préoccupation de l'entreprise

Existe surtout au niveau du discours Ne sais pas

3. Comment évaluer vous votre carrière ?

.....

4. Existent-ils des problèmes qui entravent l'avancement de votre carrière ? Oui Non

5. Dans l'affirmation, quels sont ces problèmes ?

.....

6. Y-a-t-il des facteurs qui facilitent la progression de votre carrière ?

Oui Non

Citez.....

7. Que pensez-vous des programmes de carrière dans votre entreprise ?

Pas de programme de carrière

Existence de programme de carrière individuelle Ne sais pas

Axe II : les modèles de la carrière

8. Existent-ils des programmes de formations au sein de votre entreprise ? Oui Non

9. Que pensez-vous de ces programmes ?

Efficaces Moyens Pas mal

10. Avez-vous participé à des formations ? Oui Non

Dans l’Affirmative, de quel type s’agit-il ?

Formation spécialisée Perfectionnement Recyclage

11. Avez-vous bénéficié d’une formation ? Oui Non

12. Le besoin de ces formations est-il exprimé par :

Par l’entreprise Demande personnelle

Dans le cas d’une demande personnelle.....

13. Actuellement, pensez-vous pouvoir occuper un poste

hiérarchiquement supérieur ? Oui Non

14. Avez-vous déjà demandé une promotion ? Oui Non

15. Quels types de promotion ? Vertical Horizontal

16. Cette promotion est-elle due ?

Choix organisationnelle Demande personnelle

17. Cette demande est-elle pour objectif ?

Économique Social Enrichissement de votre carrière

18. Selon vous quels sont les critères d’évaluation pour être promu ?

Savoir Savoir-faire Savoir-être

Autres, citez :.....

19. Souhaitez-vous accéder à des nouvelles responsabilités ?

Oui Non

20. Étiez-vous déjà muté ? Oui Non

21. Cette mutation fait-elle partie de vos objectifs ? Oui Non

22. Ce changement est-il pour but ?

Éviter la routine Enrichir votre parcours professionnelle

23. votre carrière est-elle ? Fruit personnelle Organisationnelle

24. Quelles sont vos perspectives de l'évolution ?

.....

.....

25. Après votre vécu et parcours professionnelle comment voyez-vous votre position au sein de cette dernière ?

.....

.....

26. Que pouvez-vous nous dire de plus à propos de la gestion des carrières au sein de votre entreprise ?

.....

.....

Merci de votre collaboration