

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان -

Université Aboubakr Belkaïd- Tlemcen -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

قسم علوم التسيير

Département des sciences de gestion



Thèse de Doctorat

Option : MARKETING ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème

**LA GESTION DES CARRIERES ET SON IMPACT SUR LA MOTIVATION
DES SALARIES AU SEIN DES ENTREPRISES UNE APPROCHE
EMPIRIQUE**

Présentée par:

Mme: REMMAS Hafida

Sous la direction de:

Pr: SOUAR Youcef

Soutenu publiquement le: 20/11/2024

Soutenu devant le jury composé de:

Membres de jury	Grade	Qualité	Domiciliation
Président	Pr: SAIDANI Mohamed	Professeur	Université de Tlemcen
Directeur de recherche	Pr: SOUAR Youcef	Professeur	Université de Saida
Examineur	Pr: BENHMIDA Mohamed	Professeur	Université de Saida
Examinatrice	Pr: BENAMAR Soumia	Professeur	Université de Tlemcen
Examinatrice	Pr: HAMADI Lamia Souad	Professeur	Université de Tlemcen
Examineur	Dr: GHOUTI Mohamed	Docteur	Université de Saida

Année Universitaire: 2024/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Remerciements

Au Nom de Dieu, clément et miséricordieux, que les meilleures salutations soient sur les prophètes et messagers divins.

Tout d'abord Je commence la rédaction de ma thèse en remerciant Dieu le tout puissant, de m'avoir permis d'accéder à ce niveau du savoir, et d'avoir cette force et ces connaissances pour l'accomplissement de ce travail, espérant contribuer à l'enrichissement du patrimoine du «savoir utile ».

Mes seconds remerciements vont à mes très chers parents pour leur soutien tout au long de mes études, ainsi que mon conjoint dont les conseils ont été extrêmement précieux et pour son soutien qui m'a permis de finaliser cette recherche.

Mes remerciements et Ma gratitude s'adressent tout d'abord, à mon encadreur le Professeur SOUAR Youcef pour ses précieux conseils et surtout pour son soutien, ainsi qu'à Monsieur MALACHE Abderazek pour son aide souvent.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers les honorables membres du Jury d'avoir accepté de discuter et d'évaluer mon travail.

Par la même occasion, je remercie le Directeur et le personnel de l'Office National de l'Assainissement Unité de Saida, qui m'ont, facilité mes investigations au sein de l'entreprise.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers tous ceux qui m'ont apporté leur aide, que ce soit de près ou de loin, dans la réalisation de cette thèse.

Dédicace

Avec une grande joie et une grande satisfaction, je me permets de dédier cette thèse aux personnes qui me sont chères dans cette existence.

En premier lieu, je tiens à exprimer tout mon respect et ma profonde gratitude envers mes parents respectueux qui ont mérité tous mes succès dans ma carrière scolaire et universitaire. Je leur souhaite une longue vie.

Je le dédie avec réel plaisir à mon très cher époux Abdelkader, qui m'a encouragé et aidé tout au long de mes études supérieures, et m'a offert mes plus beaux cadeaux « EL Amir, Adam et Lina Ranim » que Dieu les garde pour moi.

Ma chère pensée aussi, à ma très chère sœur Fatima Zohra et mon frère Kadirou ainsi que leurs petites familles surtout les petits anges, sans oublier toute ma famille maternelle et paternelle.

A ma belle mère et ma belle famille.

A toutes mes amies, mes collègues et mes camarades.

Enfin, je dédie ce mémoire à tous ceux qui me sont chers.

Mme CHIKH Née "REMMAS Hafida"

LISTE DES ABREVIATIONS

DRH:.....	Direction des Ressources Humaines.
GRH:	Gestion des Ressources Humaines.
CDI:.....	Contrat à Durée Indéterminée.
CDD:.....	Contrat de travail à Durée Déterminée.
RH:.....	Ressources Humaines.
GC:.....	Gestion de Carrière.
DG:.....	Directeur Général.
GPEC:.....	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
PCGPEC:	Planification de Carrière et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
DC:.....	Développement de Carrière.
GMP:.....	Gestion de la Mobilité Professionnelle.
FA:.....	Formation et Apprentissage.
GCR:.....	Gestion des Compétences et des Récompenses.
ÉP:.....	Évaluation des performances.
SP:.....	Services du personnel.
GP:.....	Gestion du personnel.
CEP:	Conseil en évolution professionnelle.
PDI:.....	Plans de développement individuels.
SIRH:.....	Systèmes d'information sur les ressources humaines.
GSRH:.....	Gestion stratégique des ressources humaines.
RI:.....	Relation industrielle.
GP:.....	fonction du personnel.
OST:.....	Organisation scientifique du travail.

LISTE DES TABLEAUX		
Tableau N° 01	Répartition des effectifs de l'année 2023 jusqu'au mois de Mai par CSP	73
Tableau N° 02	L'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023	74
Tableau N° 03	la répartition des questionnaires dans l'échantillon de l'étude	79
Tableau N° 04	Variables de l'outil d'étude	81
Tableau N° 05	Test d'Alpha Cronbach (l'étude exploratoire)	84
Tableau N° 06	Test d'AlphaCronbach pour les variables d'étude	84
Tableau N° 07	Corrélations de Pearson pour les items de la variable indépendante (la gestion de carrière) par rapport au score total de cette variable	85
Tableau N° 08	Corrélations de Pearson pour les items de la variable dépendante (la motivation des salariés) par rapport au score total de cette variable	87
Tableau N° 09	Corrélation de Pearson des éléments de mesure par rapport au score total de mesure	88
Tableau N° 10	Résultats du test de la méthode de la division en deux moitiés des coefficients Spearman-Brown et Rulon-Guttman	90
Tableau N° 11	Test de la fiabilité pour les variables d'étude à N=250.....	91
Tableau N° 12	La moyenne et l'écart type pour des groupes pour les scores (Les plus élevés et les moins élevés)	92
Tableau N° 13	Test T entre les deux groupes supérieurs et inférieur	92
Tableau N° 14	Répartition des enquêtés selon leurs caractéristiques Socio-démographique	93
Tableau N° 15	Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	97
Tableau N° 16	Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos le développement de carrière	99
Tableau N° 17	Les résultats des réponses des individus à propos la gestion de la mobilité professionnelle	101
Tableau N° 18	Les résultats des réponses des individus à propos la formation et l'apprentissage	103

Tableau N° 19	Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos la gestion des compétences et des récompenses	105
Tableau N° 20	Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos l'évaluation des performances	107
Tableau N° 21	Les résultats des réponses des individus de l'échantillon de la motivation des salariés	109
Tableau N° 22	Les coefficients de corrélation de Pearson "Matrice de corrélation"	111
Tableau N° 23	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2a}.....	115
Tableau N° 24	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2a}.....	115
Tableau N° 25	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2a}.....	116
Tableau N° 26	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2b}.....	117
Tableau N° 27	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2b}.....	117
Tableau N° 28	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2b}.....	117
Tableau N° 29	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2c}.....	118
Tableau N° 30	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2c}.....	118
Tableau N° 31	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2c}.....	119
Tableau N° 32	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2d}.....	120
Tableau N° 33	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2d}.....	120
Tableau N° 34	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2d}.....	120
Tableau N° 35	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2e}.....	121
Tableau N° 36	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2e}.....	121
Tableau N° 37	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2e}.....	122
Tableau N° 38	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2f}.....	123
Tableau N° 39	Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2f}.....	123
Tableau N° 40	Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2f}.....	123
Tableau N° 41	Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H₂	124
Tableau N° 42	Test de signification du R² de l'hypothèse H₂	124
Tableau N° 43	Coefficients de régression de l'hypothèse H₂	125
Tableau N° 44	Résultats du test (T) pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre	129
Tableau N° 45	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de la variable d'âge	131

Tableau N° 46	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de niveau d'instruction	133
Tableau N° 47	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de la catégorie socio- professionnelle	135
Tableau N° 48	Résultats du test (T) pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du statut professionnel	137
Tableau N° 49	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction des d'années d'expérience à l'ONA	139
Tableau N° 50	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction du nombre d'année dans le poste principal	141
Tableau N° 51	Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction du salaire des individus	143

LISTE DES FIGURES

Figures N° 01	Les étapes de la carrière.....	16
Figures N° 02	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	25
Figures N° 03	Les étapes de la gestion d'emploi sur cinq ans	50
Figures N° 04	Bassin hydrographique des régions	71
Figures N° 05	Le plan de corrélation entre les éléments de la gestion de carrière et la motivation des salariés	114
Figures N° 06	le modèle de régression linéaire multiples	126

LISTE DES GRAPHES

Grappe N° 01	Répartition des effectifs de l'ONA unité de Saida par catégories socioprofessionnelles	71
Grappe N° 02	Représentation graphique de l'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023	74
Grappe N° 03	Représentation graphique de l'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023	75

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : LA GESTION DES CARRIERES COMME FACTEUR DE MOTIVATION DES SALARIES: UN CADRAGE THEORIQUE

Introduction

- I. GESTION DES CARRIERES AU CŒUR DE LA GRH**
 - II. La motivation des salariés**
 - III L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés**
- Conclusion**

Chapitre II : Revue de la Littérature sur l'Impact de la Gestion de Carrière sur la Motivation des Salariés

Introduction

- I. ANALYSE THÉORIQUE**
- II. Études Antérieures sur la Gestion de Carrière et la Motivation des Salariés**

Conclusion

Chapitre III Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés : cas de l'Office National de l'Assainissement ONA Unité de Saida

Introduction

- I. Le cadre spacial de l'étude**
- II. Le cadre méthodologique de l'étude**

Conclusion générale

Référence et bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

ملخص

Abstract

Introduction Générale

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Afin de jouer son rôle de producteur dans un environnement instable et complexe, il est essentiel que l'entreprise algérienne se structure et se réorganise en gérant efficacement ses ressources, notamment les ressources humaines.

L'homme est considéré comme un facteur clé dans le développement afin de rester compétitif et de s'inscrire dans une logique de continuité durable.

Les ressources humaines sont les plus importantes ressources stratégiques et qui sont les plus importants pour l'entreprise, car il définit les chances de survie et de succès et de progrès, et détermine la capacité de l'organisation à la concurrence envers les autres organisations sur le marché.

De nos jours, il est essentiel d'adopter une gestion optimale des ressources humaines pour répondre aux défis de notre époque, tels que la compétition accrue, les attentes des clients, la qualité des produits et services, ainsi que l'augmentation de la production et l'amélioration de la productivité. Cette évolution s'inscrit dans le cadre des nouvelles tendances mondiales qui nécessitent une approche efficace en ce qui concerne la GRH.

La plupart des entreprises économiques aujourd'hui, en particulier ceux qui appartiennent aux pays en voie de développement, souffrent d'un manque de performance suites aux obstacles administratifs et réglementaires et de formation. (وسيلة، 2004)

La gestion des ressources humaines est impactée par divers facteurs externes tels que les aspects sociaux, économiques, juridiques, ainsi que par l'environnement interne comprenant la culture et les méthodes de gestion et de développement. De plus, les caractéristiques individuelles des employés ont également un important rôle dans la GRH au niveau des entreprises.

Dans l'intention de réaliser les objectifs économiques de l'organisation, l'achèvement et le développement de la GRH sont désormais incontournables et essentiels. Selon Maurice Thévenet. (Thérent, p. 53)

la fonction RH n'est pas seulement un ensemble de tâches auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour comprendre les défis, le contenu et les objectifs de la fonction, il est crucial de déterminer la grammaire qui a évolué au fil du temps. La GRH s'est progressivement établie et développée en fonction des acteurs, des conditions économiques et managériales de l'entreprise.

Selon Annick Cohen¹, psychologue du travail et ancienne Responsable des Ressources Humaines, les critiques à son égard portent sur son accent excessif sur les tâches administratives, sans tenir compte des contraintes et des demandes des opérationnels.

Les gestionnaires des ressources humaines sont confrontés à plusieurs défis dans un marché du travail de plus en plus compétitif : attirer des candidats qualifiés, réduire le taux de rotation du personnel, maintenir et mobiliser les employés, ainsi qu'accroître la renommée de l'entreprise. Dans une situation de forte concurrence pour les talents et le risque de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent se distinguer en adoptant une politique RH attrayante pour attirer les candidats et fidéliser leurs collaborateurs. Les individus souhaitent travailler pour une entreprise réputée pour être un bon employeur.

Introduction Générale

En créant des systèmes de rémunération transparents et compréhensibles, ainsi, en proposant des avantages sociaux attrayants, en proposant des opportunités de formation et en établissant des partenariats avec des prestataires de services, l'entreprise peut satisfaire son premier client, à savoir ses employés, et ainsi développer une image de marque positive.

Parmi les stratégies les plus importantes des entreprises en matière de développement de leurs ressources humaines et face aux défis qu'elle confronte, nous verrons qu'elles se concentrent sur la gestion de ses carrières; c'est parce que c'est la façon de choisir, construire et développer les connaissances, les aptitudes et les compétences des ses ressources humaines, et puis la possibilité de compatibilité et de conformité avec les emplois qu'ils occupent, ce qui lui permet d'atteindre ses propres objectifs tout en réalisant ceux de l'organisation; ainsi, afin d'améliorer et de développer le rendement collectif de cette entreprise.

De nos jours, la fonction des ressources humaines dépasse le cadre d'un simple département, Mais elle est considérée comme une fonction importante chargée de superviser et de gérer le personnel d'une entreprise. Cela comprend des responsabilités telles que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la rémunération et la GR. Il est essentiel de se souvenir de la formule proposée de J-M. PERETTI qui souligne que «gérer les carrières consiste à considérer à la fois les besoins de l'entreprise, ainsi que les potentiels et souhaits de chaque salarié». ((Jean-Marie), 2002-2003, p. 105)

algériennes afin qu'elles se développent, Il est crucial de donner une importance primordiale à la GRH, qui est désormais le principal moteur du succès de toute entreprise ayant pour objectif de mobiliser et de développer son capital humain.

Compte tenu de l'accent mis sur La valorisation du capital humain et la stimulation de la motivation des employés, Des pratiques et procédures supplémentaires sont nécessaires. Parmi celles-ci, nous nous concentrons particulièrement sur la gestion de carrière, qui constitue notre domaine de recherche.

La GR en RH implique la conception des parcours professionnelles des employés et la planification de la succession des postes occupés. Elle considère le passé, le présent et l'avenir pour répondre aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des employés, en prenant en considération leur parcours depuis leur entrée jusqu'à leur départ de l'entreprise.

La gestion de carrière est un outil essentiel pour le développement et la fidélisation des talents, visant à harmoniser au mieux les attentes du personnel avec les besoins de l'entreprise. Elle est ainsi considérée comme un facteur clé de motivation. (guillot-Soulez, 2014, p. 55)

Aussi, elle vise à établir de manière plus ou moins structurée la séquence des postes occupés par les individus au sein de l'entreprise, ainsi que leurs formations et motivations.

Dans ce contexte, les politiques de gestion des carrières doivent créer un système motivant pour améliorer la performance humaine.

Introduction Générale

Pour faire progresser sa carrière, il est essentiel que l'individu soit prêt à embrasser plusieurs changements de poste tout au long de sa vie professionnelle. Désormais, la stabilité de l'emploi ne devrait plus être perçue comme un indicateur de succès, que ce soit pour l'organisation ou pour l'employé. (Novembre, 1989, pp. 18-21) Les pratiques de gestion de carrière se manifestent à travers les décisions de recrutement, de mobilisation, de formation, de motivation et de promotion. Par conséquent, ils doivent disposer d'un système d'évaluation pour déterminer objectivement l'évolution du personnel au sein des entreprises.

La motivation des salariés est donc essentielle pour le succès de l'entreprise. Selon Roberts, motiver les employés «fait partie intrinsèque de la gestion d'un projet, et permet d'obtenir le meilleur de chacun». (H, 2006, p. 38)

ROUSSEL Patrick estime que la motivation est « le processus d'activation, d'orientation, de motivation et de maintien d'un comportement individuel pour atteindre les objectifs souhaités ». (Patricke, 1996, p. 73)

Lors de notre analyse sur la gestion de carrière et de son impact sur le développement de l'entreprise en matière de motivation des salariés, nous examinerons la carrière au niveau de l'Office National de l'Assainissement (ONA), une entreprise spécialisée au domaine d'assainissement en Algérie. Nous cherchons des réponses pour comprendre comment les employés se motivent en examinant la façon dont ils gèrent leur travail (**approche exploratoire**). Le sujet traité reste à confirmer, nous avons utilisé les outils de la 1^{ère} génération en statistique pour explorer.

L'objectif de la thèse:

Notre recherche vise principalement à étudier et à analyser l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés. En particulier, cette recherche vise à :

- Repérer les méthodes et pratiques de gestion des carrières en énumérant et en décrivant les diverses pratiques et stratégies employées par les entreprises.
- Evaluer l'impact sur la motivation des salariés, en analysant comment ces pratiques influencent la motivation des salariés, en se basant sur les théories de la motivation ainsi que sur les données empiriques.
- Comprendre les facteurs clés, et proposer des recommandations pratiques, concrètes et applicables aux gestionnaires et aux responsables RH afin d'améliorer la gestion des carrières et, par conséquent, la motivation des salariés au sein de cette organisation.

L'objectif de cette thèse est de rapprocher la théorie de la pratique en proposant une analyse approfondie et des propositions fondées sur des données empiriques, afin de mieux comprendre la relation entre la gestion de carrière et la motivation des salariés.

Introduction Générale

La problématique du travail de recherche :

Afin d'améliorer la performance ainsi que le développement professionnel des employés, la gestion des carrières joue un rôle vital dans leur motivation. Intégrée au sein de la GRH, elle s'attache à répondre aux manques et besoins en compétences de l'entreprise tout en offrant des solutions individualisées pour valoriser la fidélisation des salariés.

Certes, ces dernières années, ont vu des évolutions marquantes au sein de la GRH, parmi lesquelles la gestion des carrières se distingue comme un élément essentiel. Cependant, elle a été soumise aux mêmes perturbations qui ont touché d'autres composantes de ce domaine.

Du fait de son impact crucial sur l'entreprise, ces dernières années, les débats sur la GR ont été importants, en particulier dans un contexte où la perception classique de la carrière évolue. La problématique au centre de notre étude nous conduit à poser la question suivante :

Dans quelle mesure la gestion de carrière impacte-t-elle la motivation des salariés au sein l'Office National de l'Assainissement?

Pour mieux répondre à cette question principale, il est nécessaire de répondre d'abord aux sous-questions suivantes :

- La planification de carrière et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont-elles un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?
- Le développement de carrière a-t-il un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?
- La gestion de la mobilité professionnelle a-t-elle un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?
- La formation et l'apprentissage ont-ils un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?
- La gestion des compétences et des récompenses a-t-elle un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?
- L'évaluation des performances a-t-elle un impact positif et significatif sur la motivation des salariés ?

Introduction Générale

Les hypothèses de recherche :

Dans notre travail de recherche, nous allons examiner six (03) hypothèses fondamentales afin de bien cerner la problématique ;

Hypothèse principale H1 : Il y'a une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés.

H₀ : Il n'y a pas une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés.

H₁ : Il y'a une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés.

Hypothèse principale H2 : Il existe un impact de la **gestion de carrière** dans ces dimensions sur **la motivation des salariés**.

On peut convertir l'hypothèse principale en hypothèses statistiques :

Hypothèse H_{2a} : il existe un impact positif et significatif de la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse H_{2b} : il existe un impact positif et significatif du développement de carrière sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse H_{2c} : il existe un impact positif et significatif de la gestion de la mobilité professionnelle sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse H_{2d} : il existe un impact positif et significatif de la formation / apprentissage sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse H_{2e} : il existe un impact positif et significatif de la gestion des compétences et des récompenses sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse H_{2f} : il existe un impact positif et significatif de l'évaluation des performances sur la motivation des salariés au sein de l'Office National de l'Assainissement.

Hypothèse principale H3 : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre.

H_{3a0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre.

H_{3a1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre.

CHAPITRE I:

LA GESTION DES CARRIERES COMME FACTEUR DE MOTIVATION DES SALARIES: UN CADRAGE THEORIQUE

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

Introduction

La gestion des ressources humaines comprend généralement des tâches essentielles telles que le recrutement, la rémunération, la négociation, la formation et la promotion. Cependant, le rôle de la GRH va au-delà de ces aspects. Il s'agit également d'organiser le travail, de favoriser la communication, de reconnaître les efforts individuels, d'évaluer la performance, de récompenser les collaborateurs et surtout de les accompagner dans leurs projets personnels et professionnels afin de répondre aux attentes de l'entreprise.

La gestion de la mobilité, et plus précisément la gestion de carrière, constitue un moyen de développement et de fidélisation des compétences. Elle cherche à équilibrer les besoins en personnel de l'organisation avec les attentes professionnelles et les aspirations individuelles.

La GR est une priorité essentielle dans les stratégies de la GRH des organismes contemporaines. (y, 2004, pp. 45-47)

Dans un environnement de travail en constante évolution, où les exigences des employés et les besoins des entreprises évoluent rapidement, la gestion des carrières devient essentielle pour attirer, développer et retenir les talents. (Hall, 2002, pp. 68-70)

La motivation des employés, quant à elle, est un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Elle est influencée par divers facteurs, notamment les pratiques de gestion des carrières adoptées par les employeurs. (Noe, pp. 120-122)

Ce chapitre vise à fournir un cadre théorique pour comprendre comment la gestion des carrières peut stimuler la motivation des salariés. (Martin, 1999, pp. 5-7)

Nous commencerons par définir les concepts fondamentaux liés à la gestion des carrières et à la motivation. (Hugh, 2007, pp. 101-103)

Ensuite, nous explorerons l'importance de la GR autant pour l'entreprise que pour les individus, en abordant les objectifs et les rôles spécifiques de la GRH dans ce contexte. (Arnold, 2008, pp. 10-12)

Enfin, nous examinerons les approches contingentes et réalistes de la carrière, en mettant en lumière la planification de carrière et son développement, la GPEC, la mobilité professionnelle, la formation, la gestion des compétences et récompenses, l'évaluation de la performance, et les différents types de carrières qui peuvent influencer la motivation des salariés.

III. GESTION DES CARRIERES AU CŒUR DE LA GRH:

I-1. Gestion Des Carrières : Cadre Conceptuel:

A. Évolution de la discipline GRH:

Depuis les années 1960, la GRH a connu une évolution majeure, passant d'une simple fonction administrative à une approche plus stratégique et intégrée. À ses débuts, la GRH était principalement axée sur des tâches administratives, telles que le recrutement, la gestion de la paie, et le respect des réglementations du travail. Cependant, les évolutions des marchés du travail et la découverte des théories récentes de gestion ont conduit à une transformation progressive de la GRH. Comme le souligne

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

Peretti, (Peretti, 2001, p. 119) dans son ouvrage *La gestion des ressources humaines*, la GRH a commencé à se concentrer davantage sur la gestion des compétences, la formation, et le développement des employés.

Dans les années **1980**, la notion de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) a vu le jour, visant à aligner les pratiques de la GRH avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette évolution a permis d'introduire des pratiques plus centrées sur le développement des compétences, la gestion de la performance, et la culture organisationnelle, ce qui a renforcé l'importance de la GRH en tant que partenaire stratégique. Luis R. Gómez-Mejía. (Luis, 2012, p. 35) décrit également comment la technologie a joué un rôle crucial dans cette transformation, avec l'introduction des systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) dans les années **1990**, permettant d'automatiser les fonctions administratives et d'améliorer la gestion des talents.

Aujourd'hui, la GRH continue d'évoluer, en mettant davantage l'accent sur la gestion des talents, le bien-être des employés, ainsi que la diversité et l'inclusion. Comme le soulignent Zemih Mohand Amokrane et Hamidi Ratiba (**2017-2018**), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) joue un rôle central dans cette évolution, en permettant une gestion qualitative et quantitative des ressources humaines, tant sur le plan collectif qu'individuel. La GRH s'est ainsi transformée en un acteur clé de la réussite organisationnelle, en répondant de manière proactive aux défis de l'environnement actuel des affaires. (Silva, 2018, p. 89) dans *Les Enjeux Actuels de la GRH* souligne également cette évolution en indiquant que la fonction RH s'est diversifiée pour répondre aux besoins d'adaptation, d'innovation et de développement des entreprises dans un environnement de plus en plus incertain

Cette progression montre que la GRH, autrefois axée sur la simple administration des hommes au travail, est désormais reconnue comme un pilier essentiel de la performance et de la compétitivité des organisations contemporaines, un point également soutenu par Jean-Marie Peretti, (Peretti, 2018, p. 52) dans son ouvrage *Gestion des Ressources Humaines*.

En résumé, la fonction RH dépasse largement la simple gestion administrative des employés. Elle vise à maximiser le potentiel humain au sein de l'organisation en recrutant, développant et fidélisant les talents, en créant un environnement de travail favorable et en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs. (Naro, 2011, pp. 67-70)

B. Définition des concepts :

B.A Définition de la Gestion des ressources humaines

1. La gestion :

La notion de "gestion" est complexe et varie selon les domaines, ce qui rend difficile une définition unique. En effet, il existe presque autant de définitions de la gestion qu'il y a d'auteurs. Néanmoins, deux éléments clés se dégagent de ces définitions : les objectifs et les ressources La gestion peut être envisagée comme un système ou un processus fondamental qui englobe l'organisation, la coordination et le

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

contrôle des ressources au sein d'une entreprise. Ce processus vise à réaliser les objectifs établis dans un cadre spécifique. Autrement dit, la gestion implique l'utilisation efficace des ressources disponibles pour atteindre les buts fixés par l'organisation. Selon. (Mintzberg H. , 1994, p. 67) « The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall », la gestion est applicable à tous les ressources et à toutes les entreprises. En tous points, elle consiste à établir des objectifs mesurables et à déterminer les méthodes les plus rationnelles pour les atteindre ou à se conformer à des normes prédéfinies.

Le concept de "ressources humaines" englobe l'ensemble des individus au sein d'une entreprise, comprenant leurs compétences, talents et capacités, qui jouent un rôle crucial dans son fonctionnement et sa performance. En d'autres termes, ce sont les employés et collaborateurs capables d'accroître la rentabilité et d'atteindre les objectifs organisationnels. Il est essentiel de ne pas réduire les ressources humaines à de simples outils de production visant un rendement constant, comme le proposaient les anciens modèles tayloristes. Au contraire, elles doivent être perçues comme un investissement stratégique majeur. Pour maximiser cet investissement et favoriser son développement, l'entreprise doit reconnaître l'importance du capital humain en tant que facteur clé de succès et le gérer avec soin.

1. La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines regroupe diverses pratiques visant à mobiliser et à développer les employés, afin d'améliorer leur efficacité et leur rendement, tout en soutenant la stratégie de l'entreprise. Le terme "ressources humaines" fait référence à l'ensemble des individus composant une organisation, incluant leurs compétences, talents et capacités, et jouant un rôle déterminant dans son efficacité et sa performance. Ces employés et collaborateurs sont essentiels pour améliorer la rentabilité et réaliser les objectifs de l'entreprise. Il est primordial de ne pas voir les ressources humaines uniquement comme des instruments de production destinés à un rendement constant, comme l'affirmaient les normes tayloriennes. Ces ressources constituent plutôt un investissement stratégique significatif. Pour en tirer le meilleur parti et développer cet investissement, l'entreprise doit prêter une attention particulière au capital humain, qui est un facteur clé de succès, et le gérer avec diligence. (Ulrich, 1997, p. 88)

B.B Définition de la Motivation

La motivation désigne l'ensemble des facteurs qui incitent un individu à entreprendre des actions et à persévérer pour atteindre des objectifs spécifiques. Elle est souvent perçue comme la volonté de fournir un effort pour réaliser des buts définis. La motivation se manifeste par l'existence d'un besoin, qu'il soit fondamental ou lié à des désirs personnels. Lorsqu'une personne se sent motivée, elle considère l'action à entreprendre comme nécessaire ou appropriée, ce qui crée un lien incitatif entre le besoin et l'action. (L, 2017, p. 36)

Par ailleurs, la motivation peut être influencée par des facteurs rationnels, émotionnels ou sociaux, et son absence, qualifiée de démotivation, se traduit par un manque d'enthousiasme et d'énergie. (Schunk. D. H, 2014, p. 104) Ainsi, comprendre la

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

motivation est essentiel pour favoriser l'engagement et la performance dans divers contextes, notamment au sein des organisations.

La motivation repose sur l'existence de besoins, qu'ils soient fondamentaux, relatifs, ou liés au plaisir et au luxe. Lorsqu'une personne se sent motivée, elle perçoit son action comme nécessaire ou appropriée, faisant de la motivation le moteur de son engagement. (M, 2000, p. 229)

B.C. Définition de la Gestion des Carrières :

Dans Pour mieux appréhender notre sujet et en clarifier les différentes dimensions, nous allons définir plusieurs concepts clés. Chacune de ces définitions nous aidera à poser les fondations de notre étude.

1. Gestion :

La gestion se définit comme l'ensemble des activités nécessaires à l'administration efficace d'une organisation. Elle englobe un large éventail de techniques et de pratiques essentielles pour assurer le bon fonctionnement et l'évolution de la structure. De manière plus globale, la gestion inclut les décisions stratégiques et tactiques prises par une organisation pour orchestrer l'action collective, tout en tenant compte des diverses contraintes environnementales, qu'elles soient juridiques, humaines ou sociétales. (H M. , 2015, p. 23)

2. Carrière :

Le terme "carrière" évoque un parcours professionnel, généralement perçu de manière positive, et associé à des notions de progression et d'avancement. Dans le cadre des ressources humaines, Jean-Marie Peretti décrit la carrière comme un enchaînement d'expériences professionnelles qui inclut le suivi des affectations passées, présentes et futures d'un salarié. Une définition plus restrictive pourrait assimiler la carrière à l'ensemble des emplois rémunérés occupés par un individu au cours de sa vie professionnelle. (Sullivan, 2002, p. 135)

3. Gestion de la Carrière :

La gestion de carrière implique une approche proactive pour orienter le parcours professionnel d'un individu, que ce soit de manière autonome ou avec l'aide d'une organisation. Cela ne signifie pas nécessairement établir un plan détaillé pour les années à venir, mais plutôt guider ses activités professionnelles selon ses aspirations. Ce processus inclut des actions visant à maximiser les compétences et la réussite, tant sur le plan hiérarchique que social. La gestion de carrière est donc un processus continu qui s'étend sur une longue période, impliquant des décisions et des développements progressifs. (De Voos.A, 2011, p. 110)

Au niveau organisationnel, la gestion des carrières vise à aligner les besoins futurs de l'entreprise avec les ambitions et les potentiels des salariés. Cela favorise une synergie entre les objectifs organisationnels et les aspirations individuelles, contribuant ainsi au développement mutuel et à la satisfaction au travail. Elle comprend également

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

des activités telles que la sélection, l'évaluation, le développement et l'affectation des employés, en tenant compte des compétences et des souhaits de chacun. (A, 2016, p. 78)

C. Historique de la Gestion des carrières GR :

La gestion des carrières en Gestion des Ressources Humaines (GRH) a connu une évolution significative au fil du temps, passant d'une approche centrée sur la stabilité de l'emploi à une orientation plus dynamique et stratégique.

Les débuts de la gestion de carrière : l'ère de la stabilité (années 1950-1970)

Dans les années 1950 à 1970, la gestion des carrières était principalement axée sur l'emploi à vie et la fidélité à l'entreprise. Les carrières suivaient généralement une progression linéaire, avec des promotions basées sur l'ancienneté et l'expérience. Les organisations considéraient alors les carrières comme des parcours prédéterminés au sein de la même entreprise, et les systèmes de gestion des carrières étaient conçus pour accompagner les employés à travers ces trajectoires stables. (P, 1999, p. 42)

Transition vers une approche plus flexible (années 1980-1990)

À partir des années 1980, la mondialisation, les avancées technologiques, et l'évolution des marchés du travail ont engendré un changement profond dans la gestion des carrières. La concurrence accrue et la recherche de flexibilité organisationnelle ont amené les entreprises à adopter une approche plus stratégique de la GRH, incluant la gestion des carrières. Le modèle de carrière traditionnelle a été remis en question, et l'on a assisté à l'émergence de carrières "transitoires" où les individus prenaient en charge leur propre développement professionnel. Les employeurs sont passés de gestionnaires de carrière à facilitateurs, mettant l'accent sur le développement des compétences et l'employabilité des salariés. (Y, 2004, p. 71)

L'ère des carrières protéennes et nomades (années 2000 à nos jours)

Dans les années 2000, le concept de la "carrière protéenne" a émergé, mettant l'accent sur l'autonomie, la flexibilité, et l'adaptabilité des individus dans la gestion de leur propre parcours professionnel. (T, 2004, pp. 289-302) La notion de "carrière nomade" a également gagné en popularité, décrivant les individus qui naviguent entre différentes organisations, industries, ou même professions, selon leurs aspirations et les opportunités du marché du travail. (D., 1996)

La gestion de carrière moderne est désormais perçue comme un partenariat entre l'employé et l'employeur, où chacun a un rôle à jouer dans le développement professionnel. Les entreprises investissent dans le développement des talents, les programmes de formation, et les systèmes de gestion de carrière, tout en encourageant les employés à prendre l'initiative de gérer activement leur parcours. (De Vos, 2013, p. 133)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

I.2 L'importance De La Gestion Des Carrières:

Prendre en compte les attentes individuelles des salariés concernant leur carrière et favoriser leur évolutions professionnelles, que ce soit au sein de leurs fonctions actuelles ou vers d'autres postes, profite tant à l'entreprise qu'aux salariés eux-mêmes. Examinons les effets d'un projet de gestion des carrières pour les deux parties.

A. Pour l'entreprise

- **Gestion des postes à pourvoir** : Une entreprise doit s'engager dans la gestion des carrières pour combler efficacement les postes vacants. L'absence d'un système de gestion de carrières adéquat peut entraîner des échecs coûteux lors de recrutements. (Peretti J. M., p. 134)
- **Planification des mobilités** : Une gestion proactive des mobilités repose sur une stratégie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Les entreprises adoptant cette approche mettent souvent en place un gestionnaire de carrières dédié pour planifier les mobilités internes. (L D. , 2020, p. 58)
- **Utilisation optimale des compétences internes** : La gestion des carrières permet d'identifier les formations déjà suivies et de planifier les formations futures, en détectant les potentiels et les talents internes. Cela limite le recours à des recrutements externes et favorise le développement interne. (M B. , 2018, p. 92)
- **Adaptation poste/profil** : La gestion de carrière permet un meilleur alignement des postes avec les compétences des salariés, tout en tenant compte de leurs attentes, ce qui contribue à renforcer la motivation et la fidélisation. (J-M, 2017, p. 76)
- **Anticipation des besoins futurs** : En identifiant les futurs départs et les évolutions de carrière, l'entreprise est en mesure d'anticiper ses besoins en recrutement et d'établir des plans de succession pour les postes clés. (J, 2016, p. 212)
- **Fidélisation des employés** : Prendre en considération les aspirations individuelles des salariés dans la gestion des carrières renforce leur sentiment d'appartenance et les encourage à rester au sein de l'entreprise. (G, 2021, p. 88)

B. Pour l'individu :

Dans les années précédentes, en particulier jusqu'aux années 1980, il était courant pour les salariés de construire leur carrière au sein d'une seule organisation, en suivant un cheminement hiérarchique linéaire. Cependant, de nos jours, les carrières sont devenues beaucoup plus fragmentées. De nombreux individus changent de région, d'entreprise, voire de secteur d'activité, et ce changement peut être volontaire ou contraint.

Aujourd'hui, la gestion des carrières doit intégrer la réalité des mobilités externes, souvent marquées par une phase d'exploration, suivie d'une période d'adaptation et d'apprentissage, et aboutissant à un plafonnement avant de chercher de nouvelles opportunités ailleurs. Ce modèle, bien qu'il ne s'applique pas uniformément à tous, a considérablement modifié la conception traditionnelle des carrières.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

La gestion des carrières consiste à évaluer régulièrement les compétences, les aspirations et les attentes de chaque individu, permettant ainsi d'intégrer les souhaits des employés dans les plans de développement professionnel. Une entreprise adoptant cette approche s'assure de proposer des opportunités de progression à tous ses collaborateurs, tant au niveau de l'encadrement que des fonctions d'exécution, afin de répondre à leurs aspirations professionnelles et personnelles. (j, 2016, p. 217)

I.3 Objectifs et Rôle de la Gestion des Carrières (GR) :

La GR repose sur plusieurs piliers, dont la satisfaction des besoins organisationnels et individuels. Sur le plan organisationnel, cela implique d'anticiper et de prévoir les besoins en RH, à la fois en termes d'effectifs et de compétences, pour garantir un fonctionnement optimal de l'entreprise à court, moyen et long terme. (Peretti, 2019, p. 134)

A. Objectifs de la GR :

D'une part, la GR vise à répondre aux attentes individuelles des salariés en intégrant leurs objectifs professionnels et aspirations personnelles aux valeurs de l'organisation. En offrant des opportunités de développement, de progression et de formation, l'entreprise cherche à fidéliser ses employés en proposant un emploi stable, des perspectives de carrière claires et un environnement favorable à l'épanouissement professionnel et personnel. (Bernard, 2018, p. 92)

La gestion des carrières poursuit plusieurs objectifs essentiels :

- Gérer la relation entre employés et entreprise tout au long de leur parcours professionnel.
 - Encourager le développement des compétences et des performances des salariés.
 - Limiter la rotation du personnel tout en préservant l'engagement des employés. (Le Galle, 2017, p. 76)
 - Stimuler la croissance des employés et de l'entreprise en parallèle. (Soyer, 2016, p. 212)
 - Éviter le gaspillage des compétences en retenant les talents et en encourageant leur développement. (Jeannot, 2021, p. 92)
 - Répondre aux besoins des salariés en termes de reconnaissance, de satisfaction, et d'accomplissement professionnel. (Le Gall, 2017, p. 120)
 - Améliorer la flexibilité de l'entreprise en adaptant les compétences aux besoins changeants du marché.
 - Identifier et valoriser les potentiels internes de l'organisation. (Bernard, 2018, p. 98)

Ces objectifs garantissent une stabilité de l'emploi, une rémunération juste, un parcours de carrière prévisible, et un environnement propice à l'épanouissement professionnel.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

B. Rôle des Acteurs de la GR :

La GR est une responsabilité collective qui implique la collaboration de divers acteurs, tant internes qu'externes.

B-A Le salarié

Le salarié occupe une place centrale dans la gestion de sa propre carrière. Il doit être conscient des opportunités internes et externes, des formations disponibles, et des dispositifs de développement des compétences proposés par l'entreprise. (Peretti J.-M. , 2002-2003, p. 123)

Connaître son potentiel et ses capacités permet au salarié d'identifier les compétences à développer et d'élaborer un plan de carrière. En étant actif dans la gestion de sa carrière, il peut solliciter l'aide de la Direction des Ressources Humaines (DRH) ou des organismes spécialisés externes. (Soyer, 2016, p. 220)

B-B La DRH

La DRH joue un rôle crucial en garantissant l'adéquation entre les compétences des salariés et les besoins de l'entreprise, tout en motivant et fidélisant les employés. (Le Gall, 2017, p. 120)

Elle anticipe les évolutions du marché, élabore des programmes de formation adaptés, et soutient le développement professionnel des employés. Par ailleurs, la DRH gère la carrière des salariés en veillant à aligner leurs aspirations personnelles avec les objectifs de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la relation entre l'employé et l'entreprise. (Jeanot, 2021, p. 92)

B-C Le Responsable Hiérarchique

Le responsable hiérarchique, en raison de sa proximité avec les salariés, joue un rôle majeur dans la gestion de carrière. Il évalue les compétences, le potentiel, la performance, et la motivation des employés, fournissant des informations essentielles à la DRH pour les décisions relatives à la rémunération, la formation, et l'évolution professionnelle. (Durand, 2020, p. 68) Cette responsabilité partagée assure une gestion juste et pertinente des carrières au sein de l'entreprise. (Bernard, 2018, p. 105)

B-D Les Acteurs Périphériques

D'autres acteurs, tels que les organismes d'orientation professionnelle et de reconversion, les comités d'entreprise, ou les délégués du personnel, peuvent également intervenir dans la gestion de carrière. Ces acteurs externes apportent un soutien à l'élaboration du projet professionnel du salarié, tandis que les représentants des travailleurs veillent à la mise en œuvre des politiques de formation et de gestion des carrières. (Soyer, 2016, p. 224)

I.4 Approches contingentes de la GR :

Dans le domaine de la GRH, une entreprise peut être amenée à imposer des sanctions disciplinaires à un salarié ayant commis des erreurs ou des manquements

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

professionnels. Ces sanctions, qui peuvent aller jusqu'au licenciement, doivent être appliquées en conformité avec les procédures légales et en tenant compte de la gravité de la faute commise. (Gérard, 2021, p. 98)

A. L'avertissement

L'avertissement constitue l'une des sanctions les plus légères. Bien qu'il puisse se limiter à une lettre écrite remise en main propre, un entretien en face à face avec le salarié est recommandé. Ce dialogue permet de clarifier les attentes de l'entreprise et de comprendre les raisons de la faute, favorisant ainsi une approche plus préventive. (Lemoine, 2020, p. 43)

B. La mise à pied

La mise à pied est une sanction qui suspend temporairement le contrat de travail du salarié, entraînant une perte de salaire pendant cette période. Elle se décline en deux types :

- **La mise à pied disciplinaire de 1 à 3 jours (1er degré)** : Elle entraîne la suspension temporaire de l'activité du salarié, assortie d'une perte de salaire, et l'impossibilité d'obtenir une promotion ou un avancement pendant un an. (Le Gall J.-M. , 2017, p. 145)
- **La mise à pied disciplinaire de 4 à 8 jours (2ème degré)** : Cette sanction nécessite le passage devant un conseil de discipline. Le salarié subit une suspension prolongée et ne pourra bénéficier d'une promotion ou d'une augmentation pendant deux ans. (Jeannot, 2021, p. 77)

C. La mutation

La mutation disciplinaire implique un transfert du salarié vers un autre poste ou un autre service. Ce changement peut être motivé par des dysfonctionnements ou des comportements inadaptés au poste initial, permettant au salarié de s'adapter à un nouvel environnement de travail. (Castelle, 2021, p. 78)

D. La rétrogradation

La rétrogradation est une mesure plus sévère qui consiste à affecter un salarié à un poste de niveau inférieur, souvent accompagnée d'une baisse de salaire. Cette sanction est généralement appliquée lorsque les manquements du salarié sont jugés suffisamment graves pour nécessiter un changement de responsabilités, mais pas au point de justifier un licenciement. (Dumont, 2020, p. 89)

E. Le licenciement

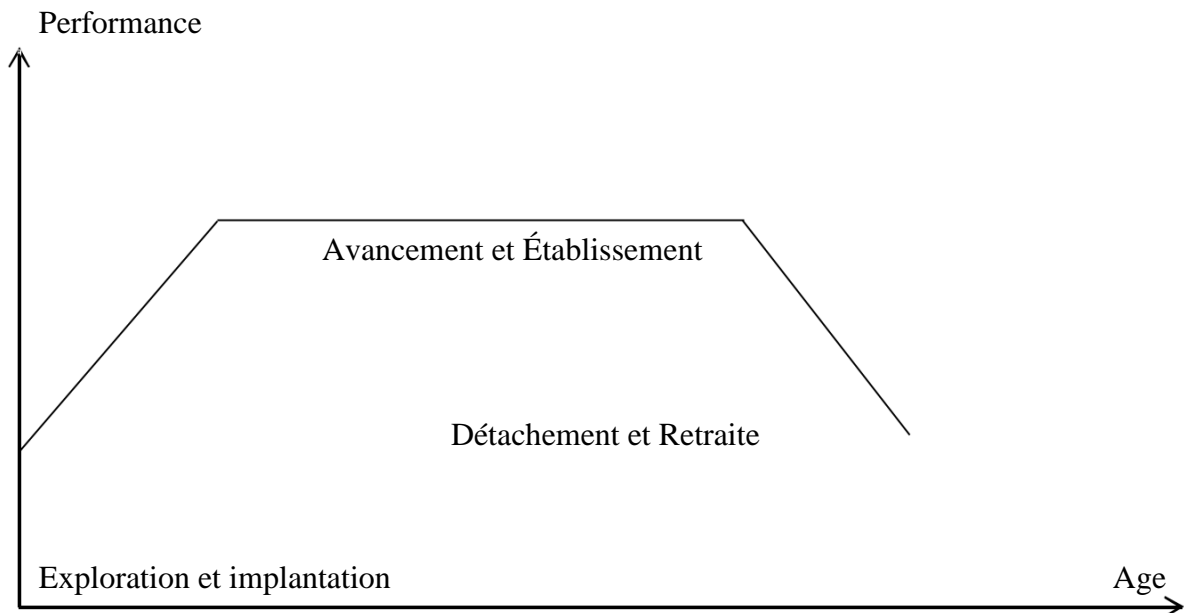
Le licenciement reste la sanction la plus sévère dans l'éventail des mesures disciplinaires. Selon le type de faute (simple, grave, ou lourde), la procédure de licenciement doit respecter les étapes légales, y compris un entretien préalable et l'envoi d'une correspondance de notification. Il s'agit de la rupture définitive du contrat liant l'employé à l'employeur au travail, entraînant le départ du salarié de l'entreprise. (Lambert, 2022, p. 123)

En résumé, la gestion des sanctions disciplinaires fait partie intégrante de la GR, car elle vise à garantir le respect des règles internes de l'entreprise tout en offrant au salarié des opportunités de correction et d'amélioration. Il est essentiel que ces sanctions soient

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

appliquées de manière équitable, transparente et proportionnée à la faute commise, afin de maintenir un bon climat de travail et de préserver la confiance des employés dans le système de GRH. (Jean-luc, 2000, p. 109)

Figure N°1: Les étapes de la carrière



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », Edition EMS, paris, 2000 P 109

I.5 Un Aperçu Réaliste de la Carrière :

La gestion de carrière est un processus complexe qui requiert l'interaction de plusieurs acteurs au sein de l'entreprise.

A. Direction générale : La direction générale définit et valide les orientations stratégiques de l'entreprise, fixe les politiques d'évolution de postes, et décide des compétences à développer au sein de l'organisation. (Bruch, 2004, p. 78)

Elle est également impliquée directement dans les décisions importantes qui concernent la gestion des carrières.

B. Direction des ressources humaines (DRH) : La DRH est responsable de la mise en œuvre des stratégies de gestion des carrières. Son rôle est de s'assurer que les politiques et les processus d'évaluation, de développement et de mobilité des salariés sont en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise. (Bournois F, Wacheux, & Roussillon, 2018, p. 102)

C. La hiérarchie directe : Le manager hiérarchique évalue la performance des employés en se basant sur des critères objectifs et préétablis. Il guide et accompagne les collaborateurs dans leurs parcours professionnels, leur offrant des conseils et un soutien personnalisé. (Soparnot, 2019, p. 102)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

- D. Les spécialistes :** Dans certains cas, des experts en gestion de carrière interviennent pour aider à la résolution de situations complexes ou pour mener des entretiens d'orientation. Ces spécialistes, internes ou externes à l'entreprise, apportent un éclairage objectif et des outils adaptés pour favoriser la progression des collaborateurs. (Defillippi & Arthur, 1994, p. 307)
- E. L'individu :** Le salarié est l'acteur principal de sa carrière. Il doit être proactif dans le développement de ses compétences, la recherche d'informations et la négociation de son parcours professionnel. (Hall, 2002, p. 129) Il est essentiel que le salarié prenne l'initiative de se former et de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

I.6 Les étapes du développement de carrière :

Le développement de carrière se déroule généralement en quatre étapes distinctes :

- A. La période d'exploration :** Cette étape marque le début de la carrière, où l'individu explore différentes options et organisations, cherchant à découvrir ce qui correspond le mieux à ses intérêts et compétences. (Super, Harper, & Row, 1957)
- B. La phase d'établissement et d'avancement :** À ce stade, l'individu s'implique davantage dans son travail et recherche la reconnaissance par des promotions ou des responsabilités accrues.
- C. La progression, la persistance ou la stagnation :** Au milieu de la carrière, l'individu peut soit continuer à progresser, soit atteindre un plateau. La stagnation survient souvent lorsqu'il atteint son plein potentiel ou que l'organisation ne peut plus lui offrir de nouvelles opportunités. (Schein, 1990, p. 23)
- D. La période de détachement graduel :** L'individu commence à se désengager de sa carrière, souvent en raison de changements personnels, technologiques ou organisationnels. Cela peut entraîner une transition vers la retraite ou d'autres formes d'activité moins exigeantes. (Levinson, 1978, p. 96)

I.7 L'ancre de carrière:

L'ancre de carrière est un concept central développé par Edgar Schein, qui représente l'ensemble des compétences, valeurs et motivations qu'un individu refuse de compromettre lorsqu'il fait des choix de carrière. (Schein, 1990) Il identifie huit types d'ancres de carrière :

- A. Compétence technique/fonctionnelle :** L'individu souhaite être reconnu comme un expert dans un domaine spécifique.
- B. Compétence managériale/générale :** La volonté d'occuper des postes de direction et de gérer des équipes.
- C. Autonomie/indépendance :** Le désir de travailler sans contraintes organisationnelles et d'avoir un contrôle sur son travail.
- D. Sécurité/stabilité :** La recherche d'un emploi stable et sécurisé.
- E. Créativité entrepreneuriale :** Le besoin de créer et d'innover, que ce soit en développant de nouveaux produits ou services.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

F. Dévouement à une cause : Le souhait de travailler dans un domaine qui reflète ses valeurs personnelles.

G. Défi pur : Le désir constant de relever des défis et de repousser ses propres limites.

H. Style de vie/qualité de vie : L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est une priorité. (Schien, 1990, pp. 30-42)

Ces ancres de carrière influencent grandement les choix professionnels et la satisfaction au travail de chaque individu.

I.8 Mobilité et gestion des carrières :

La gestion efficace des carrières implique une compréhension approfondie des différentes formes de mobilité professionnelle, à savoir la mobilité organisationnelle et la mobilité géographique. Trois principales formes de mobilités peuvent être identifiées : la mobilité verticale, horizontale et latérale. (Temblay & Simard, 2016, p. 78)

A. Mobilité verticale, horizontale et latérale :

A.A Mobilité verticale

La mobilité verticale consiste en une progression hiérarchique, c'est-à-dire le passage d'un poste de niveau N à un niveau supérieur N+1. Ce type de mobilité est souvent lié à une promotion ou à une progression de carrière, bien que le mouvement inverse (rétrogradation) soit moins fréquent et généralement réservé à des situations exceptionnelles, telles qu'une restructuration ou une performance insuffisante. (Arthur & Simard, 2016, p. 78)

A.B Mobilité horizontale

La mobilité horizontale implique un changement de fonction à un niveau hiérarchique équivalent, permettant au salarié d'acquérir de nouvelles compétences ou de se spécialiser dans un autre domaine d'expertise. Par exemple, un employé peut passer du département de la vente à celui de la production sans changement de grade. Ce type de mobilité est particulièrement apprécié pour enrichir l'expérience et la polyvalence des employés. (Cappelli, 2000, p. 134)

A.C Mobilité latérale

La mobilité latérale fait référence à un déplacement au sein de l'organisation qui n'implique pas nécessairement une progression hiérarchique mais qui peut offrir une augmentation du pouvoir informel. Elle exprime l'étendue de l'influence ou du pouvoir qu'une personne exerce dans l'entreprise, indépendamment de sa position formelle dans la structure organisationnelle. (Sturges & David, 2004, p. 201)

B. Mobilité géographique :

La mobilité géographique se traduit par un transfert d'un employé d'une ville, région ou pays à un autre. Ce type de mobilité engendre des défis supplémentaires, notamment des ajustements à un nouveau cadre de vie et des conséquences personnelles pour l'individu et sa famille. (Nulty, 2016, p. 75)

Par ailleurs, la mobilité géographique peut s'avérer nécessaire pour répondre aux exigences de certains postes ou pour l'acquisition d'une expérience internationale.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

C. Les formes de mobilité organisationnelle :

Les mobilités verticales, horizontales et latérales peuvent également être associées à la mobilité géographique. Elles se répartissent en deux catégories : (H, Greenhaus, Gerard, Callanan, & God, 2010, p. 156)

C.A Mobilité intra-organisationnelle : La mobilité intra-organisationnelle implique un changement de poste, que ce soit de manière verticale, horizontale ou latérale, au sein de la même entreprise. (Greenhaus, 2010, p. 156)

C.B Mobilité inter-organisationnelle : La mobilité inter-organisationnelle désigne le transfert d'un salarié d'une entreprise à une autre, que ce soit par choix personnel ou en raison d'une restructuration ou d'une opportunité de carrière. (Arthur, Khapova, & Richardson, 2014, p. 89)

D. Les freins à la mobilité :

L'évolution des structures organisationnelles a profondément transformé les pratiques de GRH, ce qui a modifié la perception de la mobilité. (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2018, p. 123)

Les freins à la mobilité interne peuvent être analysés sous trois angles : structurels, stratégiques et sociaux.

D.A Les freins structurels :

1. Rigidité des structures organisationnelles : Les organisations rigides ont tendance à limiter les possibilités de mobilité, car elles favorisent les hiérarchies traditionnelles. (Béduwé & Giret, 2016, p. 45)

2. Manque de postes disponibles : Le nombre limité de postes vacants ou la rareté de postes diversifiés peut entraver les perspectives de mobilité interne. (BRUNO, 2017, p. 103)

3. Insuffisance des systèmes de gestion de carrière : L'absence de politiques claires et transparentes de gestion de carrière constitue un obstacle majeur à la mobilité interne. (Baruch & Peiperl, 2000, p. 67)

D.B Les freins stratégiques de la mobilité :

1. Vision à court terme des dirigeants : Les dirigeants focalisés sur des objectifs à court terme peuvent négliger les investissements nécessaires pour soutenir la mobilité interne. (David, 2007, p. 89)

Manque de stratégie de développement des talents : L'absence d'une stratégie claire de développement des compétences limite les opportunités de mobilité pour les employés. (Collings & Mellahi, 2009, p. 132)

2. Défaut de communication : La communication inadéquate sur les opportunités de carrière peut entraîner un manque de visibilité des possibilités de mobilité. (Allen, Hesketh, & Ployhart, 2013)

D.C Les freins sociaux :

1. Résistance au changement : La réticence des employés à quitter leur poste actuel en raison de l'incertitude peut entraver leur mobilité. (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006, p. 74)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

- 2. Contraintes personnelles** : Les responsabilités familiales, les obligations personnelles ou la localisation géographique sont autant de facteurs qui limitent la mobilité. (Forrier, Sels, & Stynen, 2009, p. 101)
- 3. Culture d'entreprise** : Une culture d'entreprise qui ne valorise pas la mobilité interne ou qui privilégie le recrutement externe décourage souvent les employés à poursuivre des opportunités de développement en interne. (Daniel, Feldman, & Thomas, 2007, p. 144)

En prenant en compte ces freins, les organisations peuvent mettre en place des pratiques de gestion des carrières plus efficaces, alignant ainsi les aspirations des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

I.9 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :

Les outils fondamentaux de la gestion des carrières sont essentiels pour aider les entreprises à gérer efficacement la carrière de leurs employés, tout en répondant aux besoins organisationnels et aux aspirations individuelles. Voici une description des outils les plus couramment utilisés. (Anderson & Cappelli, 2015)

A. Évaluation des compétences et des performances

L'évaluation régulière des compétences et des performances est essentielle pour mesurer l'efficacité des employés et déterminer leurs besoins en développement. Ces évaluations permettent d'identifier les points forts et les domaines à améliorer, facilitant ainsi la mise en place de plans de formation ciblés et de parcours de développement professionnel. (Dessler, 2017, pp. 290-295)

B. Plans de développement individuels (PDI)

Les Plans de Développement Individuels (PDI) sont des outils personnalisés qui aident les employés à atteindre leurs objectifs de carrière tout en alignant leurs aspirations avec les besoins de l'organisation. Ces plans incluent généralement des objectifs spécifiques, des actions à entreprendre, et des délais pour leur réalisation, ce qui permet une progression structurée et mesurable. (Noe R. A., 2020, pp. 320-323)

C. Programmes de mentorat et de coaching

Les programmes de mentorat et de coaching fournissent aux employés des conseils et un soutien continu pour leur développement professionnel et personnel. Ces programmes permettent de partager des connaissances, de développer des compétences spécifiques, et de favoriser un sentiment d'appartenance et de motivation au sein de l'organisation. (Garvey, 2018, pp. 145-148)

D. Gestion des talents et plans de succession

La gestion des talents et les plans de succession sont cruciaux pour identifier et préparer les employés pour des rôles clés futurs, assurant ainsi la continuité et la stabilité de l'organisation. Ces outils permettent de repérer les potentiels à haut rendement et de planifier des cheminements de carrière adaptés pour les retenir et les développer. (Cappelli P. , pp. 112-118)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

E. Formation et développement

Les programmes de formation et de développement jouent un rôle central dans l'amélioration des compétences des employés et la préparation à de nouvelles responsabilités. Ils englobent une variété d'activités, telles que des formations en salle, des séminaires, des ateliers, et des cours en ligne, afin de répondre aux besoins de l'entreprise et des employés. (Goldstein & Ford, 2002, pp. 198-205)

F. Systèmes d'information RH (SIRH)

Les Systèmes d'Information RH (SIRH) facilitent la gestion des informations sur les employés, les processus de recrutement, la gestion des performances, et plus encore, en centralisant les données et en automatisant les processus. Ces systèmes améliorent l'efficacité opérationnelle et permettent une prise de décision plus informée et rapide. (J & Thite, 2015, pp. 224-228)

G. Bilans de compétences

Les bilans de compétences permettent aux employés de faire le point sur leurs aptitudes, leurs intérêts et leurs aspirations, et de définir un projet professionnel réaliste. Ces bilans sont souvent utilisés pour guider les décisions de formation et de développement de carrière, en alignant les capacités et les ambitions des employés avec les opportunités organisationnelles. (Le Boterf, 2015, pp. 95-99)

H. Portefeuilles de compétences

Un portefeuille de compétences est un dossier personnel que les employés peuvent utiliser pour suivre et documenter leurs compétences, leurs expériences et leurs réalisations professionnelles. Cela aide à la planification de carrière en fournissant une vue d'ensemble des atouts et des domaines à améliorer. (Judith, 2002, pp. 228-235)

I.10 Gestion des fins de carrière

La gestion des fins de carrière est une composante importante de la GRH. Elle vise à faciliter la transition des employés vers la retraite tout en assurant une continuité organisationnelle et en maintenant la motivation et la productivité des employés en fin de carrière. Voici quelques aspects clés de cette gestion :

A. Planification de la retraite

La planification de la retraite permet aux employés de se préparer financièrement et émotionnellement à leur départ. Les entreprises peuvent offrir des séminaires de préparation à la retraite, des conseils financiers, et des programmes de mentorat pour assurer une transition en douceur. Ces initiatives aident les employés à se sentir valorisés et soutenus, même en fin de carrière. (Gary, pp. 448-450)

B. Programmes de transition de carrière

Les programmes de transition de carrière incluent des options comme le travail à temps partiel, le télétravail, ou des rôles de conseil pour les employés proches de la retraite. Ces programmes permettent de conserver l'expertise des employés expérimentés tout en réduisant progressivement leur charge de travail. (J R. W., 2015, pp. 354-360)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

C. Reconnaissance et valorisation

La reconnaissance des contributions des employés en fin de carrière est cruciale pour maintenir leur motivation. Des cérémonies de reconnaissance, des prix pour les années de service, et des témoignages publics peuvent renforcer leur sentiment d'accomplissement et de valeur. (Noe R. A., 2020, pp. 380-383)

D. Conseils et soutien psychologique

Le passage à la retraite peut être une période stressante. Offrir un soutien psychologique, par le biais de services de conseil et de groupes de soutien, aide les employés à gérer cette transition. Cela peut également inclure des ateliers sur la gestion du stress et l'adaptation à une nouvelle phase de vie. (H., Greenhaus, A, Veronica, & Godshal, 2010, pp. 277-280)

E. Politiques de succession

Mettre en place des politiques de succession permet d'identifier et de préparer les remplaçants potentiels pour les postes clés. Cela assure une transition en douceur et minimise les interruptions dans les opérations de l'entreprise. Les plans de succession incluent souvent des programmes de mentorat et de formation pour les employés identifiés comme successeurs potentiels. (J R. W., 2015, pp. 284-290)

En mettant en œuvre ces stratégies, les entreprises peuvent gérer efficacement les fins de carrière de leurs employés, tout en maintenant une culture organisationnelle positive et productive. (Frederick, 1966, p. 11)

IV. La motivation des salariés

II.1 Approche de la motivation :

A. Définition de la motivation des salarié

La motivation des salariés est un concept complexe qui englobe l'ensemble des facteurs internes et externes incitant un individu à s'engager dans son travail et à atteindre les objectifs de l'organisation. Elle peut être définie comme le désir d'accomplir des tâches, d'investir des efforts et de viser l'excellence dans ses performances. Selon Herzberg, la motivation est influencée par des facteurs intrinsèques, tels que la reconnaissance, l'accomplissement et la responsabilité, ainsi que par des facteurs extrinsèques, tels que la rémunération et les conditions de travail. (Deci, Ryan, & Richard, 2000, pp. 227-268)

soulignent également l'importance de la motivation intrinsèque, qui découle du plaisir et de l'intérêt pour la tâche elle-même, par rapport à la motivation extrinsèque, souvent liée à des récompenses externes. Des études montrent que des environnements de travail favorisant l'autonomie, la compétence et les relations sociales peuvent significativement augmenter la motivation des employés. (Gagné & Deci, 2005, pp. 331-362) que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux à savoir l'autonomie, la compétence et le lien social est essentielle pour favoriser la motivation et le bien-être au travail. (Deci, Ryan, & Richard, 2000, pp. 54-67) Ainsi, une approche intégrée qui prend en compte à la fois les facteurs internes et externes est cruciale pour

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

concevoir des stratégies de gestion des ressources humaines visant à renforcer l'engagement et la satisfaction des employés.

B. Evolution du concept

Il- L'évolution du concept de motivation a été marquée par plusieurs théories et approches qui ont enrichi notre compréhension de ce phénomène complexe. À l'origine, les travaux de ont introduit la célèbre hiérarchie des besoins, (Maslow & Abraham, 1943, pp. 370-396) suggérant que les individus sont motivés par une série de besoins allant des plus fondamentaux (physiologiques) aux plus élevés (auto-actualisation). Cette approche a permis de mettre en lumière l'importance des besoins personnels dans le processus motivationnel.

Par la suite, Herzberg, F. en 1966 dans son ouvrage (Work and the Nature of Man. World Publishing Company, p. 11) a développé la théorie des deux facteurs, différenciant les facteurs de satisfaction (intrinsèques) et les facteurs d'insatisfaction (extrinsèques). Selon cette théorie, pour motiver les employés, il est essentiel de répondre à leurs besoins intrinsèques, tels que la reconnaissance et l'accomplissement.

Dans les années 1980, la théorie de l'autodétermination de Deci, E. L., & Ryan, R. M en 1985 dans "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." New York: Plenum Press), a proposé une perspective alternative, mettant l'accent sur la motivation intrinsèque et les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de lien social. Cette théorie a élargi la compréhension des sources de motivation au-delà des simples récompenses matérielles, soulignant l'importance de la satisfaction personnelle dans le travail.

Plus récemment, des recherches ont exploré le rôle des émotions et du bien-être dans la motivation des salariés, intégrant des éléments de la psychologie positive et des théories contemporaines du travail (Grant A.M et Parker S.K dans « Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives » Academy of Management. (A.M & Parker, 2009, pp. 317-375) L'évolution du concept de motivation, passant d'une vision strictement comportementale à une approche plus holistique, a permis aux entreprises de développer des stratégies plus efficaces pour renforcer l'engagement et la satisfaction des employés.

C. Histoire du concept motivationnel

C.A La phase Taylorienne

Frederick Taylor, né en 1856 aux États-Unis, a commencé sa carrière comme ouvrier dans une usine d'acier avant de devenir ingénieur en chef en 1884. Sa propre expérience sur le terrain lui a permis de comprendre les obstacles à l'augmentation de la productivité. En réponse, il a développé l'organisation scientifique du travail, cherchant à optimiser les méthodes de travail pour maximiser l'efficacité. (Muchielli, 1981)

Ses principes s'articulent autour de trois axes :

1. **Division horizontale du travail** : Cela consiste à décomposer les tâches en segments simples, assignés à différents travailleurs pour améliorer la vitesse et l'automatisation.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

2. Division verticale du travail : Taylor a séparé les tâches d'exécution des tâches de planification, confiant cette dernière à des ingénieurs spécialisés. Cette approche scientifique a permis de déterminer la meilleure méthode pour accomplir chaque tâche, par une analyse minutieuse.

3. Salaire au rendement : Taylor a avancé que la motivation des travailleurs résidait principalement dans la rémunération. Il a proposé un système de paiement basé sur la performance, contrôlé par des chronomètres, pour maximiser la productivité tout en évitant les ralentissements dus à une organisation inappropriée

Henry Ford a ensuite amélioré ces concepts en introduisant la chaîne de montage, qui standardisait la production et assurait un rythme de travail constant. En contrepartie, il a offert des salaires supérieurs à ceux du secteur, augmentant ainsi le pouvoir d'achat de ses employés (Abdelkrim, 2014, p. 8). Cependant, cette organisation scientifique du travail a été critiquée pour son impact déshumanisant sur les employés. (Abdelkrim, 2014, p. 8)

C.B. La phase des relations humaines

Les recherches sur la motivation ont soulevé des questions essentielles concernant sa nature : Qu'est-ce qui motivent réellement les individus ? Cette préoccupation a conduit à l'émergence de théories centrées sur le contenu de la motivation.

1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo (1940) : Elton Mayo, sociologue australien, a introduit le mouvement des relations humaines. Il a cherché à élargir l'approche taylorienne en intégrant le bien-être des travailleurs dans l'optimisation de la productivité. Ses études, notamment l'expérience de Hawthorne, ont révélé que l'amélioration des conditions de travail n'affectait pas seulement la productivité par des facteurs matériels, mais aussi par des éléments psychologiques et sociaux. Mayo a conclu que la cohésion et l'estime de soi des employés sont des moteurs cruciaux de leur productivité.

2. La théorie de la hiérarchisation des besoins d'A. Maslow (1954) : Maslow a développé sa pyramide des besoins, identifiant cinq niveaux, allant des besoins physiologiques à ceux d'estime et de réalisation personnelle. Cette hiérarchie suggère que les individus doivent satisfaire les besoins de base avant de pouvoir s'épanouir dans des aspects plus élevés, comme le développement personnel. (François, 2003, pp. 87-88)

La figure suivante, va schématiser les besoins de MASLOW sous forme d'une pyramide. (Semuhoza, 2009, pp. 44-46)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

Figure N°2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : (Haegel, 2016)

- 3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg (1971)** : Herzberg a distingué les facteurs d'hygiène, qui évitent l'insatisfaction, et les facteurs de motivation, qui engendrent une satisfaction durable. Pour lui, pour motiver les employés, il est nécessaire de créer des conditions de travail enrichissantes. (Frederick, 1966, pp. 53-62)
- 4. Les théories X et Y de McGregor (1960)** : McGregor a opposé deux visions de la nature humaine au travail. La théorie X adopte une perspective pessimiste, considérant que les employés évitent le travail, tandis que la théorie Y propose une vision optimiste, affirmant que les individus aspirent à s'engager et à trouver du sens dans leur travail. (Lévy-Leboyer, 2003, p. 45)
- 5. La théorie de l'équité d'Adams (1950)** : Adams a proposé que les individus évaluent la justice de leur situation en comparant leurs contributions et récompenses à celles des autres. Cette perception d'équité est essentielle pour la motivation au travail. (Stacey, 1965, pp. 267-269)
- 6. La théorie de Skinner (1953)** : Skinner a utilisé une approche expérimentale rigoureuse pour examiner comment les comportements sont influencés par les facteurs environnementaux, insistant sur l'importance de l'observation des comportements. (Skinner, 1953, p. 35)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

7. La théorie des attentes de Vroom (1964) : Vroom a introduit une approche qui relie la motivation à la croyance que les efforts mèneront à une performance, qui à son tour générera des récompenses. Les attentes, l'instrumentalité et la valence sont des éléments clés de cette théorie. (Vroom, 1964, pp. 15-19)

8. La théorie des besoins de McClelland (1961) : McClelland a identifié trois besoins fondamentaux qui influencent le comportement : le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir et le besoin de relations personnelles, chacun ayant un impact sur la motivation et la performance. (Des Hommes, 2011)

9. La théorie ERG d'Alderfer (1969) : Alderfer a regroupé les besoins en trois catégories : existence, relation et croissance. Contrairement à Maslow, il a suggéré que plusieurs besoins peuvent être actifs simultanément, permettant une plus grande flexibilité dans la compréhension de la motivation. (All, 2013, pp. 156-157)

II.2 La Motivation et Satisfaction Au Travail

A. La motivation au travail

Pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs, elle doit s'assurer de disposer des compétences requises. La motivation devient alors un levier crucial, orientant les comportements individuels et facilitant une synergie d'actions vers l'atteinte de ces objectifs. (Jean-Marie, 2007, p. 45) La stratégie de motivation mise en place dans l'entreprise est déterminante pour encourager un engagement durable des ressources humaines, leur détermination et leur désir de fournir un travail de qualité.

Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'établir une politique valorisant la transparence, l'équité et la justice, des principes fondamentaux pour créer un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à l'amélioration des performances. (Georges, 1987, p. 32) Impliquer le personnel dans certaines décisions relatives à la vie de l'entreprise peut également renforcer cet engagement. De plus, pour affiner cette stratégie de motivation et assurer une fidélisation efficace des employés, il est primordial de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de solution unique capable de motiver tous les individus, au regard des diverses théories de la motivation. Chaque individu possède des besoins et des caractéristiques propres, qui peuvent évoluer en fonction de la complexité de la nature humaine. Il est donc crucial de cerner les sources d'insatisfaction et les besoins spécifiques de chacun.

De nombreux experts s'accordent à dire que la motivation des employés est souvent un facteur plus déterminant pour améliorer les résultats et la productivité d'une entreprise que leurs seules capacités. (Catherine, 2001, p. 18) La gestion des ressources humaines doit relever le défi d'implémenter des facteurs de motivation qui incitent à une meilleure performance. Par ailleurs, promouvoir la cohésion au sein des groupes est essentiel pour garantir une bonne harmonie entre employés et dirigeants, créant ainsi des liens solides propices au bon fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

B. La satisfaction au travail :

La satisfaction au travail peut être définie comme une perception subjective positive globale, engendrée par divers éléments, notamment l'atteinte d'objectifs souhaités, ce qui traduit un sentiment d'accomplissement personnel. Elle reflète l'attitude d'un individu face à différents aspects de son emploi et à ses besoins, engendrant des états psychologiques variés en milieu professionnel. La satisfaction résulte d'une comparaison entre la situation de travail actuelle et une situation idéale, normative.

D'après la théorie des besoins, la satisfaction émerge de la réduction d'une tension liée à un besoin non satisfait. En revanche, selon la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre les résultats obtenus, assortis de leur valence, et les résultats anticipés, également dotés de leur propre valence. (Vroom, 1964, pp. 15-19)

C. Distinction entre motivation et satisfaction :

C.A Complexité des influences motivationnelles :

De nombreuses entreprises cherchent à motiver leurs employés. Il est important de savoir que le moyen le plus pertinent pour la motivation d'une personne est de l'aider à répondre à ses propres besoins, plutôt que de chercher à satisfaire les vôtres. Plus encore, c'est de lui offrir la possibilité de répondre à ses besoins les plus pressants au moment précis où vous souhaitez le motiver.

Voici quelques actions visant à répondre à ces besoins essentiels :

- Mettre en place des mesures de sécurité au travail pour assurer la tranquillité d'esprit des employés.
- Favoriser un environnement de travail inclusif où chacun se sent accepté et reconnu.
- Offrir des opportunités de développement personnel et professionnel pour favoriser l'épanouissement des employés.

Pas de motivation sans valeurs partagée :

Il est crucial pour les individus de s'investir dans une cause qui résonne avec leurs convictions personnelles. Ainsi, les entreprises sont souvent tentées d'adopter des valeurs universelles et de les formaliser dans des chartes éthiques distribuées aux nouveaux collaborateurs. Ces chartes éthiques, nombreuses et accessibles en ligne, expriment des engagements moraux que personne ne peut remettre en question.

Pratiquez l'effet ROSENTHAL

Robert Rosenthal et son équipe en **1968** ont mené une expérience psychologique destinée à démontrer que les performances d'un individu sont largement influencées par les attentes des autres. Plus précisément, lorsque des attentes positives sont établies, la probabilité de succès d'une personne augmente. Rosenthal a sélectionné un groupe d'élèves d'une classe de niveau moyen et a suivi leur progression académique pour évaluer l'impact de ces attentes sur leurs résultats.

Au début de l'année scolaire, Rosenthal a informé les enseignants, qui n'étaient pas familiers avec ces élèves, que certains d'entre eux avaient obtenu d'excellents résultats à des tests psychotechniques, leur prédisant ainsi un potentiel de

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

développement considérable. Cette communication a créé une attente positive chez les enseignants concernant les performances de ces élèves, les incitant à adopter une approche propice à leur réussite.

Quelques mois plus tard, les observations de Rosenthal ont révélé plusieurs résultats significatifs :

- Les élèves qualifiés de « surdoués » avaient effectivement réalisé des progrès supérieurs à la moyenne.
- Des liens affectifs se sont établis entre les enseignants et leurs élèves, ceux-ci ayant été assignés à des tâches enrichissantes.

Ces résultats mettent en lumière une conclusion importante : lorsque nous croyons qu'une personne possède une qualité (ou un défaut), notre attitude à son égard peut l'encourager à se comporter de manière à confirmer cette croyance.

Donnez du feed-back constructif

Afin de diriger et motiver vos équipes, et une analogie avec la conduite comparaison peut illustrer son importance. Lorsque vous parcourez une longue distance en voiture, les panneaux indicateurs vous confirment que vous êtes sur la bonne voie, vous rassurant sur votre progression. En leur absence, vous pouvez être préoccupé jusqu'à ce qu'un nouveau panneau vous oriente à nouveau.

De la même manière, vos collaborateurs ont besoin de savoir s'ils sont sur la bonne voie ou s'ils doivent corriger leur trajectoire. Recevoir un feedback négatif est préférable à l'absence de tout retour d'information, à condition qu'il soit constructif et orienté vers l'amélioration.

En continuant l'analogie, un panneau de signalisation vous informe que vous vous êtes perdu, vous donnant ainsi la possibilité de rectifier votre itinéraire. Si vous n'avez aucun moyen de vous orienter, cela peut causer de l'angoisse. De même, lorsque les performances des collaborateurs ne sont pas évaluées et que des retours ne sont pas donnés, cela peut les laisser démotivés et désorientés.

Un feedback négatif doit être accompagné de suggestions d'amélioration ou d'un plan d'action, comme un médecin qui propose un traitement pour abaisser un taux de cholestérol élevé. (Rosenthal, 1986, pp. 27-30)

Pratiquer une écoute motivante est essentiel pour les managers, car elle est étroitement liée à la motivation des membres de leur équipe. En fait, l'absence d'écoute peut entraîner une démotivation chez les collaborateurs, car le sentiment d'être entendu est fondamental pour leur besoin de reconnaissance, souvent cité comme première cause de démotivation. Voici six façons d'écouter de manière motivante :

- L'écoute évaluative : elle implique de porter un jugement sur ce qui est dit, évaluant le message de manière binaire, en ce qui concerne le bien ou le mal, le vrai ou le faux, la justice ou l'injustice.
- L'écoute interprétative : ici, on cherche à comprendre le message en se basant sur nos propres expériences, en cherchant les raisons qui peuvent expliquer ce qui est dit.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

- L'écoute de soutien : dans ce cas, l'écoute est orientée vers l'apport de soutien et de réconfort. C'est comme offrir une épaule secourable, exprimant un instinct paternel ou maternel.
- L'écoute de solution : elle consiste à proposer des idées à l'émetteur concernant les mesures qu'il pourrait prendre pour résoudre le problème mentionné.
- L'écoute d'enquête : consiste à poser des questions supplémentaires au destinataire du message afin d'obtenir davantage d'informations et de mieux comprendre la situation.
- L'écoute de compréhension : consiste à réécrire la pensée de l'émetteur avec nos propres mots, ce qui permet de vérifier notre compréhension du message et d'encourager l'émetteur à éclaircir sa pensée si nécessaire.

Partager une vision pleine de sens

Quelle est l'utilité de me lever le matin et de travailler? Quelle est la motivation de ma démarche? Il semble très limité de se limiter à gagner sa vie, rembourser un crédit ou préparer sa retraite, En fait, ce n'est pas du tout stimulant. Évidemment, nous avons tous des besoins essentiels à satisfaire, tels que la nourriture, le sommeil et l'abri. Mais la vraie motivation réside au plus profond de nous-mêmes, en harmonie avec nos valeurs, nos idéaux, ou ce que nous considérons comme notre mission. Autrement dit, nous avons besoin de signification.

Dans le contexte professionnel, il revient au responsable d'expliquer comment le projet de l'entreprise permet à chacun de trouver du sens dans son travail, et de rappeler l'importance de chaque individu dans la réussite collective de l'organisme.

Fixer les objectifs motivants

De nombreuses entreprises participent chaque année à un processus ritualisé de planification budgétaire et de définition d'objectifs. Au cours de cette période, la direction générale définit de nouveaux objectifs pour ses responsables de département, de division et autres centres de profit, qui les transmettent ensuite à leurs équipes respectives. L'établissement d'objectifs clairs est crucial ; comme le disait le philosophe Sénèque : « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Il est donc fondamental d'assigner des objectifs à ses employés. Une approche largement reconnue et documentée dans la littérature de gestion stipule qu'un objectif doit répondre aux critères SMART, c'est-à-dire spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et temporellement défini. (Doran, 1981, pp. 35-36)

Exploiter et valoriser les talents

La motivation véritable réside en chacun de nous, souvent ancrée dans des origines complexes qui influencent nos désirs, nos besoins et nos passions. Plus la motivation s'appuie sur un talent inné, plus elle est puissante, permettant d'atteindre des résultats probants sans nécessiter d'efforts démesurés. Les managers ont la responsabilité essentielle de reconnaître les compétences de leurs collaborateurs et de les encourager à les exploiter. En capitalisant sur leurs points forts, les employés éprouvent moins de difficultés, réussissent plus facilement, reçoivent une reconnaissance accrue et renforcent leur confiance en eux, ce qui contribue à enrichir encore davantage leurs talents. (Catherine, 2001, p. 45)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

C.B Des attentes de plus en plus complexes:

Dans le discours managérial actuel, la motivation est considérée comme un élément central de la réussite organisationnelle. Les employés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui requiert un investissement personnel dans leur travail, en d'autres termes, une motivation intrinsèque. Toutefois, paradoxalement, la motivation semble souvent faire défaut, et le malaise des employés est palpable, rendant leur engagement problématique. (Daniel & Drive, 2011, pp. 45-67)

Cette démotivation peut être attribuée à plusieurs facteurs. Premièrement, les entreprises subissent une pression croissante pour obtenir des résultats financiers immédiats, ce qui amène à considérer les employés comme des variables d'ajustement financier, soumis à des exigences de productivité et à des pressions salariales. Pendant ce temps, les dirigeants peuvent bénéficier de salaires exorbitants, suscitant un sentiment d'injustice au sein des employés.

De plus, la tendance à réduire les coûts salariaux au détriment des compétences entraîne une surcharge de travail pour les employés, qui manquent des ressources nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs tâches. La recherche incessante de productivité pèse lourdement sur les employés, compromettant ainsi leur motivation et leur bien-être au travail. (Catherine, 2001, p. 45)

Alors que les employés aspirent à une vie professionnelle riche et épanouissante, les métiers et savoir-faire axés sur l'épanouissement personnel et la reconnaissance deviennent de plus en plus rares. La qualité des relations entre employés et managers tend également à se dégrader, les pratiques managériales étant souvent autoritaires et peu responsabilisantes. (Catherine, 2001, p. 50)

Simultanément, on constate un désengagement croissant des employés dans leur travail. De nombreux travailleurs se demandent pourquoi ils demeurent dans leur poste. Face à la globalisation, les entreprises doivent rester réactives et flexibles pour atteindre leurs objectifs et demeurer compétitives. Cependant, elles sont composées d'hommes et de femmes qui, de plus en plus, ne s'investissent pas pleinement dans leur travail. (Céteau, 1987, p. 78)

Ce phénomène est souvent décrit comme un « divorce » entre les salariés et leur entreprise, accentué par l'individualisation de la société et la libéralisation des relations. Les employés deviennent plus calculés dans leur engagement, n'étant prêts à s'investir que si cela leur semble bénéfique. En revanche, si un salarié juge que son investissement n'en vaut pas la peine, il perd progressivement son intérêt pour l'entreprise et ses valeurs. (Catherine, 2001, p. 50)

Le désengagement des salariés ne signifie pas qu'ils ne s'acquittent pas de leurs tâches correctement, mais plutôt qu'ils sont désillusionnés et n'ont plus d'ambition pour leur avenir professionnel. La présence de ces personnes désengagées peut avoir des répercussions significatives sur la performance et la dynamique des entreprises. Pour illustrer cette réalité, nous analyserons deux témoignages de salariés démotivés afin de mieux saisir leur situation.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

Il est impératif d'adopter des approches variées pour la gestion des carrières, en réponse aux défis rencontrés à chaque étape du cycle de vie professionnel de l'employé. Ces approches doivent être adaptées à ses aspirations individuelles, lesquelles évoluent généralement en fonction des objectifs atteints au fil du temps. Chaque phase de la carrière présente des enjeux spécifiques, tels que l'intégration des jeunes diplômés, le plafonnement professionnel, la gestion des carrières au sein d'un couple, et la préparation à la fin de carrière. Pour chacun de ces défis, des solutions adéquates seront proposées.

1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés

La carrière des jeunes diplômés se distingue souvent par un opportunisme lié au poste qu'ils occupent et une volonté d'acquérir rapidement de l'autonomie. Au cours des cinq premières années, il est essentiel de leur offrir un accompagnement spécifique afin de limiter le turnover et de les guider efficacement dans leur parcours professionnel.

Stratégies de gestion :

- a) **Mentorat et accompagnement** : Mettre en place des programmes de mentorat pour aider les jeunes diplômés à s'intégrer et à se développer. Selon Mathis et Jackson (2011), "le mentorat permet aux jeunes diplômés de bénéficier de l'expérience et des conseils de collègues plus expérimentés". (L & Jackson, 2011, p. 245)
- b) **Formation continue** : Offrir des opportunités de formation pour développer leurs compétences et les préparer à des responsabilités accrues. Comme le souligne Noe (2020), "la formation continue est essentielle pour le développement des compétences des nouveaux employés". (A N. R., 2020, p. 112)
- c) **Feedback régulier** : Fournir des évaluations régulières et constructives pour aider à améliorer leur performance et leur satisfaction au travail. Dessler (2015) affirme que "les évaluations régulières permettent d'identifier les domaines nécessitant une amélioration et de renforcer les points forts". (G D. , 2015, p. 307)
- d) **Planification de carrière** : Aider les jeunes diplômés à définir des objectifs de carrière clairs et à élaborer des plans pour les atteindre. D'après DeCenzo et Robbins (2013), "la planification de carrière est cruciale pour aligner les aspirations des salariés avec les objectifs de l'entreprise". (A & Robbins, 2013, p. 195)
- e) **Opportunités de rotation** : Proposer des rotations de postes pour leur permettre d'acquérir une expérience diversifiée au sein de l'entreprise. Bateman et Snell (2014) notent que "les rotations de postes enrichissent l'expérience des employés et les préparent à des rôles de leadership". (Bateman & Snell, 2014, p. 289)

La situation des nouveaux employés, et en particulier ceux qui ne sont pas à leur premier emploi, diffère de celle des employés qui ont atteint le milieu de leur carrière ou qui s'approchent de la retraite.

Leurs attentes témoignent de l'étendue de leurs ambitions. Ils peuvent être répertoriés comme suit :

- Disposer d'un plan professionnel.
- Profiter d'une supervision.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

- Se voir attribuer des responsabilités.
- Être autonome ;
- Être satisfait de sa vie au travail.
- Bénéficier d'un soutien de l'organisation.
- Avoir des conditions de travail idéales.
- Bénéficier de possibilités de développement et de progression au sein de l'organisation.
- Pouvoir être mobile.
- Evoluer dans un climat chaleureux.
- Exploiter pleinement son potentiel.

L'organisation doit satisfaire ces besoins pour garder ses employés bons et les encourager à continuer leur carrière. Il y a des mesures importantes : L'accueil et la socialisation sont très importants. Cela signifie encourager l'accueil et la socialisation.

Les nouveaux employés nécessitent un accès complet à toutes les informations pertinentes pour leur sélection et leur intégration. Le processus de recrutement doit se concentrer sur l'alignement entre les valeurs personnelles des candidats et celles de l'organisation. (Catherine, 2001, p. 62) Il est également crucial d'évaluer les conditions de travail et d'envisager les ajustements nécessaires pour favoriser un environnement propice.

La gestion de carrière inclut diverses activités, telles que l'accompagnement professionnel, l'évaluation des performances, la formation continue et la reconnaissance des contributions des employés, ainsi que l'accompagnement dans l'évolution progressive de leur parcours professionnel. (Peretti J.-M. , 2007, p. 68)

L'encadrement joue un rôle clé dans cette dynamique. Cela implique de fournir des explications claires sur les tâches à accomplir, d'assurer un suivi lors de l'arrivée de nouveaux employés, de les parrainer et de leur conférer des responsabilités significatives. (Catherine, 2001, p. 55) Parmi les pratiques efficaces pour soutenir le démarrage de carrière des employés, le superviseur a un rôle essentiel. Il facilite l'intégration du nouvel employé et veille à ce qu'il soit assigné à des tâches à la fois intéressantes et enrichissantes. (Georges, 1987, p. 90)

2. Le plafonnement de carrière

Nous nous intéressons ici aux situations où la progression professionnelle semble s'arrêter. Le plafonnement de carrière, phénomène de plus en plus fréquent et survenant souvent plus tôt qu'auparavant, constitue un défi majeur pour la gestion des carrières. Après avoir exploré les trois types de plafonnement, nous proposerons des solutions et des pratiques visant à y remédier.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

3. Les différents types de plafonnements

On peut identifier trois formes de plafonnement de carrière :

a) Le plafonnement structurel

Ce type de plafonnement se caractérise par une limitation des perspectives de mobilité, qu'elle soit verticale ou horizontale. Objectivement, il se manifeste par l'absence de promotion d'un individu sur une période prolongée au sein d'un secteur, d'un métier ou d'une organisation. Subjectivement, c'est l'employé qui perçoit que ses possibilités de progression, qu'elles soient verticales ou horizontales, sont sévèrement entravées. Selon Ference, Stoner et Warren, la limitation des employés peut être évaluée à travers deux critères : le potentiel (c'est-à-dire la capacité d'un individu à évoluer, notamment de manière verticale) et la performance (les résultats obtenus par l'employé). La combinaison de ces deux critères permet d'identifier quatre catégories d'employés, dont deux ne sont pas plafonnées.

Parmi les employés non plafonnés, on distingue :

- Les « espoirs » ou « réserves » : Ces individus possèdent un potentiel de progression élevé selon l'organisation, bien que leur performance actuelle soit en dessous des attentes. Cette situation peut résulter d'une phase d'apprentissage ou d'intégration lors de leur arrivée dans l'organisation ou à la suite d'une promotion nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences. Une fois qu'ils atteignent les normes requises, ils peuvent évoluer pour devenir des "étoiles".
- Les « étoiles » : Ce sont les meilleurs éléments de l'entreprise, combinant un haut potentiel et une performance exceptionnelle. Ils peuvent temporairement devenir des "réserves" après une promotion, durant leur période d'adaptation à de nouvelles responsabilités. Leur principal risque est de se retrouver limités et de devenir des "piliers".

Parmi les employés plafonnés, on distingue une catégorie :

- Les « piliers » : Bien qu'ils présentent un potentiel limité, leur performance est généralement satisfaisante, voire exceptionnelle. Ils constituent souvent le groupe majoritaire dans les organisations, surtout avec des structures de plus en plus aplaties.

Les « branches mortes » : Ces employés présentent à la fois des faiblesses en termes de potentiel de promotion et de performance. Cette typologie aide l'organisation à analyser et gérer les carrières, à établir des cartographies des employés et à fournir des indicateurs de progression pour identifier les situations de plafonnement.

b) Le plafonnement de contenu

Cette forme de plafonnement se traduit par un travail dont le contenu ne parvient plus à stimuler l'individu. Il atteint un point où il se sent avoir épuisé toutes les possibilités de son poste et n'est plus motivé par ses tâches. Le déplafonnement est subjectif car il dépend de la perception du salarié quant au contenu de son travail.

c) Le plafonnement salarial

Objectivement, le salarié est en situation de plafonnement salarial lorsqu'elle atteint le plafond de sa grille de salaire. Subjectivement, cela se manifeste lorsque la

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

personne ressent que ses perspectives d'augmentation salariale sont quasi nulles si elle reste dans la même situation professionnelle.

4. Les réactions des employés au plafonnement de carrière :

Les réactions des salariés au plafonnement de leur carrière varient d'un individu à l'autre, ce qui a conduit à la définition de quatre types de personnes plafonnées :

a) Les plafonnés productifs

Ces employés ne perçoivent pas leur plafonnement, car ils continuent à être productifs et leur contribution est valorisée. Bien qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière, ils trouvent toujours de l'intérêt dans leur travail en utilisant les ressources et les opportunités offertes par l'entreprise.

b) Les salariés partiellement plafonnés

Ces employés, bien qu'experts dans leur domaine, ne se considèrent pas encore comme plafonnés. Leur expertise est reconnue, ce qui les motive, même si l'entreprise n'investit pas activement dans leur développement. (Céteau G. , 1987, p. 102)

c) Les plafonnés heureux

Ces employés sont conscients de leur plafonnement, mais le vivent positivement. Ils estiment avoir atteint volontairement un plateau dans leur carrière et trouvent satisfaction dans la maîtrise de leur travail, qui est pleinement reconnue par l'organisation. (Peretti J.-M. , Mars 2007, p. 74)

d) Les plafonnés passifs

À l'inverse des plafonnés heureux, ces employés sont insatisfaits de leur situation. Ils se sentent bloqués dans le même poste depuis longtemps, sans perspective d'évolution. Cette stagnation peut générer frustration et, dans certains cas, des problèmes de dépression. Le plafonnement de carrière constitue un défi significatif pour la gestion des ressources humaines, car il peut affecter tant la performance de l'organisation que le bien-être des employés. (Catherine, 2001, p. 88)

5. La gestion du plafonnement de carrière

La gestion du plafonnement de carrière est devenue cruciale à mesure que les organisations s'aplatissent et réduisent leurs niveaux hiérarchiques. Cette évolution exige des compétences qui dépassent les compétences techniques, limitant ainsi les possibilités d'avancement pour les employés. Pour naviguer avec succès dans cet environnement en constante évolution, il est essentiel que les individus s'engagent dans un apprentissage continu, diversifient leurs compétences, maîtrisent les nouvelles technologies de l'information, collaborent efficacement en équipe, assument des responsabilités, prennent des décisions de manière autonome et soient ouverts aux transitions de carrière latérales. (Céteau G. , 1987, p. 115)

Pour faire face à ce phénomène de plafonnement et soutenir la progression des salariés, l'organisation peut adopter plusieurs approches :

- Faciliter la mobilité latérale et inter-fonctionnelle des employés.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

- Créer des projets spéciaux qui offrent de nouvelles opportunités de développement.
- Encourager les échanges de postes et les mutations internes.
- Promouvoir la progression dans des filières professionnelles pour élargir les compétences.
- Offrir des occasions d'apprentissage et encourager l'autoformation.
- Fournir un feedback constructif pour orienter le développement professionnel.
- Adapter les postes de travail pour mieux correspondre aux compétences et aux aspirations des employés.
- Mettre en place une rémunération basée sur les compétences plutôt que sur le poste.
- Encourager la mobilité qualifiante pour permettre aux employés de diversifier leurs expériences.
- Reconnaître et soutenir les situations de double carrière dans un couple pour Favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

La conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est une source majeure de satisfaction pour les individus. Cependant, des conflits peuvent surgir lorsque les deux conjoints poursuivent une carrière. Le concept de "double carrière" désigne une structure familiale où les deux partenaires sont engagés professionnellement. Les couples avec enfants se heurtent à de nombreux défis dans leur quotidien.

Pour les femmes engagées dans une carrière, le défi de concilier travail professionnel et tâches domestiques est particulièrement important, surtout si elles prennent en charge la majeure partie des responsabilités liées à l'entretien du foyer et à l'éducation des enfants. (Catherine, 2001, p. 95)

De plus, les problèmes d'identité peuvent surgir dans notre société, où les rôles traditionnels des hommes et des femmes peuvent entrer en conflit avec les rôles qu'ils assument dans la réalité quotidienne. Cette confusion des rôles peut générer des tensions supplémentaires pour les couples avec des carrières actives.

Pour aider les employés à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, les organisations peuvent mettre en œuvre diverses mesures d'adaptation, telles que :

- **Services de garde d'enfants** : Proposer des installations de garde d'enfants sur site ou des subventions pour aider à couvrir les frais de garde.
- **Soutien financier pour les frais de garde** : Fournir une aide financière directe pour couvrir les coûts liés à la garde d'enfants.
- **Garde d'enfants pendant les périodes scolaires** : Offrir des programmes de garde pendant les vacances scolaires.
- **Aide financière pour l'éducation** : Proposer des subventions ou des remboursements pour les frais éducatifs.
- **Aide d'urgence** : Fournir une assistance financière ou des congés payés en cas de situations d'urgence.
- **Soutien aux personnes à charge** : Offrir des services pour aider à prendre soin de membres de la famille ayant des besoins spécifiques.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

Ces initiatives, souvent gérées par les œuvres sociales des entreprises, visent à répondre aux besoins des employés en matière de vie familiale. (Peretti J.-M. , Mars 2007, p. 89)

III. L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés :

La gestion de carrière est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, car elle influence directement la motivation, la rétention et le développement des compétences des employés. En mettant en place des pratiques de gestion de carrière efficaces, les organisations peuvent non seulement répondre aux aspirations de leurs salariés, mais aussi s'assurer d'une meilleure adéquation entre les compétences internes et les besoins futurs de l'entreprise. Ainsi, la planification et le développement des carrières jouent un rôle central dans la motivation des employés, renforçant leur engagement, leur satisfaction professionnelle, et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les différentes pratiques, telles que la planification de carrière, le développement professionnel, la mobilité, la formation, la gestion des compétences et l'évaluation des performances, contribuent à créer un environnement propice à l'épanouissement des talents et à la réalisation des objectifs organisationnels. (Peretti J.-M. , 2001, p. 45)

Cela constitue un facteur clé de succès tant pour l'individu que pour l'entreprise, en favorisant l'émergence d'une culture d'excellence et d'apprentissage continu. La GR au sein des organisations comprend plusieurs pratiques clés qui influencent directement la motivation et le développement des salariés. Ces pratiques sont essentielles pour assurer une adéquation entre les ambitions professionnelles du personnel et les objectifs attendus de l'entreprise.

III.1 Planification de carrière et GPEC:

Cette pratique consiste à prévoir les besoins en compétences de l'entreprise tout en harmonisant les ambitions professionnelles des employés. Une planification efficace aide à identifier les talents internes et à préparer les employés pour des postes futurs, ce qui renforce leur engagement. (Cappelli P. , 2008, p. 34)

La planification de carrière consiste à anticiper les évolutions possibles des postes et des compétences requises pour chaque employé. En lien étroit avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elle permet d'assurer une correspondance optimale entre les compétences disponibles au sein de l'organisation et les besoins futurs. (Peretti J.-M. , 2001, p. 85) Selon cette démarche favorise la préparation des salariés à des évolutions internes et contribue à la sécurisation des parcours professionnels. La GPEC permet également de repérer les potentiels de développement et de structurer les parcours de carrière en s'appuyant sur des outils d'évaluation et de suivi.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

III.2 Développement de carrière :

Les programmes de développement de carrière offrent aux employés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et d'avancer dans leur parcours professionnel. En proposant des opportunités de croissance, les entreprises démontrent leur engagement envers le développement de leurs salariés, ce qui améliore leur satisfaction. (A N. R., 2010, p. 112)

Le développement de carrière englobe l'ensemble des actions entreprises par l'organisation pour favoriser la progression professionnelle des employés. Il implique la mise en place de dispositifs de formation, d'accompagnement, et de suivi pour permettre aux salariés de développer leurs compétences et d'accéder à des postes à responsabilités. Comme le souligne, (Grawitz, 2001, p. 122) ce processus s'avère être un levier de motivation et de fidélisation des employés, car il les encourage à investir dans leur développement personnel et professionnel. Le développement de carrière est un élément clé de la gestion des talents, car il permet de répondre aux aspirations des salariés tout en renforçant la compétitivité de l'entreprise.

III.3 Gestion de la mobilité professionnelle :

La mobilité professionnelle, qu'elle soit verticale ou horizontale, est cruciale pour le développement de carrière. Les entreprises qui encouragent la mobilité aident leurs employés à explorer différentes fonctions, renforçant ainsi leur engagement. (Baruch, 2004, p. 60)

La mobilité professionnelle, qu'elle soit verticale ou horizontale, constitue un aspect essentiel de la gestion des carrières. Elle permet aux employés de changer de poste, d'acquérir de nouvelles compétences, ou d'évoluer vers des fonctions plus stratégiques. Peretti (Peretti J.-M. , 2001, p. 130) souligne que la gestion de la mobilité favorise la polyvalence des salariés et leur adaptabilité, tout en optimisant l'allocation des ressources humaines au sein de l'entreprise. La mobilité professionnelle contribue également à prévenir les situations de stagnation et à stimuler l'engagement des salariés en leur offrant de nouvelles perspectives d'évolution.

III.4 Formation et apprentissage :

Une entreprise qui prospère est celle qui valorise son personnel et sait s'adapter aux évolutions du marché. Cela passe par une attention particulière à la formation, reconnue pour son rôle clé dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La formation enrichit les compétences des employés et favorise leur développement personnel. (Peretti J.-M. , Mars 2007, p. 89)

La formation continue et les opportunités d'apprentissage sont fondamentales pour la gestion des carrières. En fournissant des programmes de formation, les

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

entreprises favorisent l'acquisition de nouvelles compétences, ce qui accroît la motivation et la performance des employés. (L & Kirkpatrick, 2006, p. 78)

A. Définition et processus de formation

A.A Définition

La formation regroupe l'ensemble des initiatives destinées à préparer les individus à exécuter efficacement leurs tâches actuelles et futures, contribuant ainsi à l'efficacité de l'organisation. Ce processus structuré inclut des méthodes et supports variés visant à améliorer les connaissances, attitudes et compétences des salariés, tout en répondant à leurs aspirations personnelles. En tant que composante essentielle de l'éducation professionnelle continue, la formation permet de valoriser le potentiel humain dans l'entreprise. (Soyer J. , 2015, pp. 45-72)

La formation est perçue comme :

- **Un facteur d'efficacité** : Elle permet aux employés de mieux maîtriser leurs tâches.
- **Un facteur de motivation** : Elle répond aux besoins d'épanouissement des salariés, favorisant leur parcours professionnel.
- **Un levier économique** : En prévenant l'inadéquation au travail, elle soutient le progrès social.

A.B Processus de formation :

Ce processus implique plusieurs étapes clés.

1. Identification et analyse des besoins de formation :

Le besoin de formation est déterminé par un processus collaboratif visant à identifier les lacunes à combler pour améliorer la performance organisationnelle. Selon Soyer, trois types de besoins peuvent être distingués : personnels, individuels et collectifs.

2. Collecte et analyse des données :

Cette phase requiert l'évaluation des compétences des employés et l'identification des changements environnementaux. La gestion prévisionnelle des ressources humaines et des enquêtes auprès des salariés sont des outils cruciaux pour comprendre les besoins réels de formation.

3. Recueil des données :

Les méthodes incluent les discussions informelles avec les managers et les questionnaires pour identifier les besoins de formation. Les indicateurs statistiques, tels que le taux d'absentéisme ou les réclamations, permettent d'évaluer la performance globale de l'organisation.

4. Analyse des données recueillies :

Une analyse approfondie permet de cibler les lacunes de compétences et de mettre en place des stratégies de formation adaptées aux besoins de l'organisation.

5. Classification des besoins :

Les besoins sont regroupés par priorité, facilitant ainsi la répartition des ressources nécessaires à la formation.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

6. Axes fondateurs de la formation professionnelle :

Plusieurs axes, tels que l'entraînement, l'apprentissage, la formation sur le tas, et le recyclage, sont fondamentaux pour le développement des compétences des employés. La formation d'accueil et le perfectionnement jouent également un rôle crucial dans la gestion des carrières.

B. La formation : un facteur de gestion des carrières

D'un point de vue économique, la formation est essentielle pour gérer les carrières face aux évolutions rapides des métiers. Elle permet d'entretenir et de développer les compétences du personnel tout en influençant positivement leurs comportements et attitudes. La politique de formation, souvent réévaluée annuellement, joue un rôle clé dans l'amélioration continue des performances organisationnelles.

La formation peut être classée en adaptation initiale ou en recyclage, selon qu'elle vise à maintenir les compétences actuelles ou à en acquérir de nouvelles. La formation d'adaptation est cruciale lors de la prise de poste ou en réponse à des changements organisationnels, garantissant ainsi la pérennité de l'emploi et la motivation des salariés à travers des opportunités de promotion interne.

III.5 Gestion des compétences et des récompenses :

Une gestion efficace des compétences garantit que les employés sont reconnus et récompensés pour leurs contributions. Cela inclut des systèmes d'évaluation des performances qui relient les résultats individuels aux objectifs de l'entreprise, renforçant ainsi la motivation des salariés. (Armstrong, 2012, p. 412)

La gestion des compétences consiste à identifier, développer, et valoriser les compétences des employés en fonction des besoins de l'organisation. Elle s'accompagne généralement d'un système de récompenses visant à reconnaître les efforts et les performances des salariés. (Peretti J.-M. , 2001, p. 220) Selon un système de récompenses bien structuré peut être un puissant levier de motivation, renforçant l'engagement des employés et les incitant à s'investir dans leur travail. La reconnaissance des compétences et des performances contribue à la satisfaction au travail et à la fidélisation des talents au sein de l'entreprise.

III.6 Évaluation des performances :

L'évaluation des performances est un outil de gestion essentiel pour mesurer l'efficacité des employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Elle permet d'identifier les forces et les axes d'amélioration de chaque salarié et de fixer des objectifs de développement. Grawitz (2001, p. 245) souligne que l'évaluation régulière des performances favorise la transparence, la communication, et l'alignement des attentes

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

entre les salariés et l'organisation. De plus, elle constitue une base pour la prise de décisions en matière de promotions, de formation, et d'évolution de carrière.

L'évaluation régulière des performances permet d'identifier les forces et les domaines d'amélioration des employés. En fournissant des retours constructifs et des opportunités de développement, les entreprises peuvent motiver leurs employés à atteindre leurs objectifs professionnels. (London, 2003, p. 154)

III.7 Vers le succès de la carrière : Autres déterminants de la gestion des carrières

A. Système de recrutement :

A.A Définition :

Le recrutement peut être défini comme un processus par lequel une organisation cherche à attirer des candidats possédant les compétences requises pour occuper des postes vacants, à la fois immédiatement et à l'avenir. Cette définition souligne l'importance de l'adéquation entre les aptitudes individuelles des candidats et les exigences spécifiques du poste à pourvoir. En mettant en œuvre des actions de recrutement efficaces, une organisation peut garantir qu'elle sélectionne les candidats les mieux qualifiés pour contribuer à ses objectifs et à sa croissance.

Tout à fait, votre définition du recrutement met en évidence son rôle essentiel dans le processus de pourvoi des postes vacants au sein d'une organisation. En effet, le recrutement implique la mise en place de procédures efficaces pour attirer un nombre adéquat de candidats qualifiés et motivés. Cela comprend généralement des activités telles que la préparation de descriptions de poste détaillées, la recherche de candidats potentiels, et la communication de manière appropriée avec eux pour susciter leur intérêt. L'objectif ultime du recrutement est de sélectionner les meilleurs candidats afin de répondre aux besoins de l'entreprise et la contribution à sa réussite à long terme.

A.B Les Objectifs Du Recrutement :

Ces objectifs du recrutement sont essentiels pour assurer une acquisition efficace de nouveaux talents et une gestion optimale des RH au sein de l'entreprise. En élaborant des moyens et des techniques de recrutement efficaces, l'entreprise peut identifier et attirer des candidats qualifiés qui correspondent aux besoins spécifiques des postes vacants. La sélection des candidats doit également être réalisée de manière rigoureuse afin de garantir que seuls les meilleurs candidats, en termes de compétences, d'expérience et de culture d'entreprise, sont recrutés, tout en optimisant les coûts associés au processus de recrutement. Enfin, la mise en place d'un mécanisme de suivi et de mise à jour des candidats potentiels permet à l'entreprise de maintenir une base de données dynamique de talents, prête à être mobilisée pour répondre aux besoins futurs en personnel.

A.C Les Sources Du Recrutement :

Les sources de recrutement, qu'elles soient internes ou externes, offrent à l'entreprise différentes options pour pourvoir les postes vacants de manière efficace. Le recrutement interne privilégie les salariés actuels de l'entreprise, favorisant ainsi la

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

mobilité professionnelle et la fidélisation des employés. En revanche, le recrutement externe s'avère nécessaire lorsque les talents recherchés ne sont pas disponibles en interne ou lorsqu'un apport de nouvelles compétences est jugé essentiel pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Le choix entre le recrutement interne et externe dépend souvent de plusieurs facteurs tels que la disponibilité des compétences en interne, les politiques de mobilité de l'entreprise, les coûts associés à chaque option et les exigences spécifiques du poste à pourvoir.

Une fois la décision de recruter prise, il est essentiel d'assurer une intégration efficace du nouveau collaborateur. Cela implique de mettre en place un processus d'accueil bien structuré, comprenant des activités telles que l'orientation, la formation sur les politiques et les procédures de l'entreprise, ainsi que la présentation des membres de l'équipe. Une intégration réussie favorise l'engagement du nouvel employé et contribue à son adaptation rapide au sein de l'organisation

B. Système de rémunération :

B.A Définition

La rémunération joue un rôle fondamental dans le renforcement de la motivation des employés au sein d'une organisation. Lorsque les finances de l'entreprise le permettent, une augmentation salariale ou la mise en place de nouvelles primes peuvent être des mesures efficaces pour accroître l'engagement des salariés. En général, les employés réagissent plus favorablement à des améliorations de leur rémunération qu'à d'autres facteurs, tels qu'un changement de management ou un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. (Peretti J.-M. , 2001, p. 112)

Parmi les différents dispositifs de rémunération, l'intéressement est particulièrement prisé par les employés. Ce mécanisme permet d'instaurer une rémunération additionnelle collective, différée et basée sur les performances de l'entreprise. Il a pour objectif de reconnaître la contribution de chaque salarié aux succès de l'organisation, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur motivation collective. (Peretti J.-M. , 2001, p. 115)

L'intéressement présente également l'avantage d'aligner les intérêts des employés sur ceux de l'entreprise, favorisant ainsi un environnement propice à la performance et à la collaboration.

L'intéressement offre divers avantages : il constitue une source de motivation importante, encourage le dialogue social et procure des avantages fiscaux tant pour l'employeur que pour l'employé. (Grawitz M. , p. 230) Par ailleurs, la rémunération variable constitue également un puissant facteur de motivation. Outre les dispositions financières prévues par la convention collective, un large éventail de primes et de récompenses individuelles est à la disposition de l'employeur pour encourager l'engagement de son personnel ou de ses équipes.

Il est souvent recommandé de combiner des mesures de rémunération collective avec des dispositifs individualisés. Par exemple, une partie de la rémunération peut être liée à

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

la performance de l'équipe, tandis qu'une autre peut récompenser les compétences individuelles de chaque salarié au sein du groupe. (Peretti J.-M. , 2001, p. 125)

Les entreprises peuvent également proposer des services de prévoyance à leurs salariés et à leurs ayants droit. En plus d'offrir une couverture de santé à un tarif avantageux, ces services améliorent l'image de l'entreprise aux yeux des employés. (Peretti J.-M. , 2001, pp. 85-87)

En complément de la rémunération directe sous forme de salaire, les entreprises peuvent accorder des rémunérations indirectes à leurs salariés. Ces formes de rémunération comprennent les avantages en nature, les avantages sociaux et les éléments périphériques légaux, tels que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne d'entreprise, les stock-options ou l'actionnariat salarié. (Grawitz M. , 2001, pp. 110-113)

L'ensemble de ces dispositifs de rémunération indirecte contribue de manière significative à la motivation des employés et représente un levier de performance pour l'entreprise. Pour encourager la motivation des salariés, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement, lesquelles récompensent financièrement les collaborateurs en fonction des performances atteintes. La prime de participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, permettant ainsi aux employés de bénéficier d'une part des bénéfices générés par l'entreprise.

B.B Les objectifs de la rémunération :

Les objectifs de la rémunération peuvent être résumés comme suit :

- **Attirer et retenir les talents** : Offrir une rémunération compétitive pour attirer des candidats qualifiés et retenir les employés compétents.
- **Assurer l'équité** : Prévenir la discrimination en garantissant une rémunération équitable pour tous les employés.
- **Fidéliser les collaborateurs performants** : Conserver les talents clés et maintenir un niveau élevé de performance.
- **Motiver les employés** : Créer des systèmes d'incitation qui lient rémunération et performance.
- **Conformité légale** : Administrer les salaires conformément aux législations en vigueur et aux réglementations relatives à la rémunération.
- **Support aux objectifs stratégiques** : Concevoir des systèmes de rémunération qui soutiennent les objectifs de croissance, de pérennité et d'innovation de l'entreprise.

En résumé, l'objectif principal de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité parmi les employés, qu'ils soient actuels ou futurs. Une politique de rémunération efficace doit également équilibrer la satisfaction des attentes des employés avec la capacité financière de l'organisation.

B.C La politique de rémunération

Une politique de rémunération efficace doit s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques escomptés. Elle repose sur un triple équilibre : financier, garantissant la viabilité de

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salaires: un cadrage théorique

l'organisation ; externe, assurant la compétitivité sur le marché du travail ; et interne, garantissant l'équité entre les différents membres de l'entreprise. De plus, la rémunération dépasse la simple émission d'un chèque. C'est un processus complexe impliquant la détermination de la capacité de l'organisation à payer, la répartition de la rémunération entre différents postes, la comparaison avec les standards du marché, ainsi que la distinction entre rémunération directe et indirecte. L'établissement d'échelles salariales et la compréhension des critères influant sur les augmentations salariales sont également des aspects cruciaux de cette démarche.

C. La Promotion comme déterminant de la gestion des carrières :

C.A Définition et processus de la promotion :

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), la promotion correspond à l'attribution de nouvelles responsabilités ou à un poste plus élevé à un employé au sein de l'entreprise, généralement accompagnée d'une augmentation salariale ou d'autres avantages. Elle découle souvent d'un parcours professionnel caractérisé par des performances positives. (Durand & Martin, 2019, p. 90)

Concrètement, la promotion représente une progression dans l'organigramme de l'entreprise, impliquant un passage à des fonctions plus élevées et des responsabilités accrues, ainsi qu'une revalorisation salariale. En d'autres termes, c'est une reconnaissance officielle des compétences et du potentiel de l'employé.

La promotion peut prendre plusieurs formes, allant d'une nouvelle affectation à un poste à une évolution des responsabilités, du salaire ou de l'autorité. Une politique de promotion interne réussie nécessite une sélection rigoureuse lors de l'intégration et des mécanismes pour accompagner et développer les talents. (Leclerc & Dupont, 2021, p. 75)

C.B Les critères principaux d'évaluation pour une promotion:

1. La qualité des réalisations : Il s'agit du critère majeur, qui prend en compte l'ensemble du travail accompli par l'employé depuis sa dernière promotion ou embauche. L'objectif est d'évaluer si les performances dépassent les attentes du poste visé.. (Leclerc & Dupont, 2021, p. 78)

2. La persistance et la continuité de l'effort : Ce critère mesure la capacité d'un employé à maintenir un niveau d'engagement élevé, à innover régulièrement, et à s'impliquer activement dans des projets internes ou externes à l'entreprise. (Herzberg, 2000, p. 101)

3. Le volume des activités : L'évaluation de la quantité de travail accompli par rapport aux exigences de la fonction constitue un élément clé pour juger de l'adéquation de l'employé à un poste supérieur. (Durand & Martin, 2019, p. 95)

D'autres critères incluent :

- **L'ancienneté** : Elle est souvent utilisée pour évaluer l'expérience accumulée par un employé, mais ne doit pas être le seul élément déterminant.
- **La formation** : Le suivi de programmes de formation continue est un atout majeur dans la progression de carrière.

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

C.C Type de promotion : Il existe deux types:

1. **Promotion « au coup par coup » :** Celle-ci se fait en réponse à des besoins immédiats et n'est pas nécessairement structurée, ce qui peut entraîner des échecs si elle n'est pas bien gérée. (Leclerc & Dupont, 2021, p. 82)
2. **Promotion organisée :** Elle repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et une évaluation planifiée du personnel, favorisant une progression de carrière plus structurée.

C.D Le système de promotion du personnel

Pour qu'un système de promotion fonctionne efficacement, le service des ressources humaines doit procéder à une évaluation régulière des employés, permettant ainsi d'identifier les talents à fort potentiel. Cela permet d'adapter les plans de carrière aux aspirations de chacun, tout en répondant aux besoins de l'entreprise. (Herzberg, *The Motivation to Work.*, 2000, p. 105)

La promotion au sein d'une organisation est un processus d'évolution professionnelle, souvent concrétisé par la nomination à un poste supérieur. Dans la littérature, deux formes de promotions internes coexistent :

1. Un système formel, structuré autour d'outils et de procédures spécifiques.
2. Un système informel, influencé par les relations interpersonnelles, le capital social et les réseaux sociaux.

C.E Quelques biais dans les promotions :

Les décisions de promotion peuvent être influencées par des biais, en particulier lorsqu'on confond les performances passées d'un employé avec son potentiel futur. Cette confusion se manifeste souvent dans des contextes de mobilité internationale, où une entreprise pourrait considérer qu'une personne compétente dans son poste actuel le sera automatiquement dans un poste différent, ce qui peut ne pas être le cas avec des responsabilités nouvelles dans un cadre différent. (Peretti J.-M. , 2001, p. 95)

Il est donc essentiel de différencier la performance, qui correspond aux résultats obtenus dans un poste donné, et le potentiel, qui se réfère à la capacité d'un employé à évoluer dans de nouvelles fonctions. Pour évaluer un employé de manière plus complète, quatre niveaux d'évaluation doivent être considérés :

- **Les capacités cognitives :** Elles désignent les traits de la personne, tels que ses aptitudes mentales et intellectuelles.
- **Les comportements :** Ils représentent ce que la personne fait dans son poste actuel.
- **Les performances :** Il s'agit des résultats concrets obtenus par l'employé.
- **Le potentiel :** Plus difficile à évaluer, il s'agit de la capacité d'une personne à progresser et à réussir dans des rôles plus complexes.

Dans de grandes organisations, des efforts sont souvent entrepris pour identifier les cadres ayant un fort potentiel. Cela permet d'établir des plans de succession et de

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

proposer à ces employés des parcours de formation spécifiques, augmentant leurs chances de progression au sein de l'entreprise. (Peretti J.-M. , 2001, p. 96)

- **La promotion : un facteur de GR :**

La promotion dans l'entreprise joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines, car elle :

- **Élargit les compétences des employés** en les sortants de leur routine professionnelle.
- **Motiver les salariés** en leur offrant une perspective d'évolution de carrière.
- **Favorise la collaboration interservices**, facilitant ainsi le partage des meilleures pratiques.
- **Optimise l'organisation interne** en alignant les compétences disponibles avec les besoins de l'entreprise. (Peretti J.-M. , 2001, p. 97)

Il existe quatre types principaux de promotion :

- **Promotion avec changement de poste** : Elle entraîne un changement de poste hiérarchiquement supérieur, souvent accompagné d'une augmentation des responsabilités.
- **Promotion catégorielle** : Elle implique un changement de catégorie professionnelle, comme le passage du personnel d'exécution à celui de maîtrise.
- **Promotion au sein de la même catégorie** : Il s'agit d'une progression au sein d'une même fonction ou d'un même poste.
- **Promotion salariale** : Elle récompense les performances exceptionnelles d'un employé par une augmentation de salaire, même en l'absence de changement de poste formel. (Peretti J.-M. , 2001, p. 98)

Chapitre I: la gestion des carrières comme facteur de motivation des salariés: un cadrage théorique

Conclusion

Ensynthèse, la gestion des carrières s'affirme comme un levier stratégique essentiel au sein des ressources humaines, exerçant un impact profond sur la motivation et l'engagement des employés. (Greenhaus J. H., 2010, pp. 134-136)

Dans un environnement professionnel en constante évolution, il est devenu impératif pour les organisations de reconnaître l'importance d'une gestion proactive des carrières. Les dimensions variées de cette gestion, comprenant la planification de carrière, le développement des compétences, la gestion de la mobilité et la formation continue, jouent un rôle fondamental dans la satisfaction des salariés et leur fidélité envers l'entreprise.

Les pratiques de gestion des carrières, lorsqu'elles sont bien exécutées, non seulement favorisent un climat de travail positif, mais elles permettent également aux employés de percevoir des opportunités de progression. Ce processus d'engagement est renforcé par des dispositifs de reconnaissance et de récompense, qui contribuent à créer un environnement propice à la performance collective. Ainsi, les organisations qui investissent dans le développement professionnel de leurs employés bénéficient d'une main-d'œuvre plus motivée et performante.

De plus, une gestion des carrières efficace répond aux aspirations des employés tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela nécessite une collaboration étroite entre les gestionnaires et les départements des ressources humaines pour concevoir des stratégies alignées avec les attentes des salariés. En intégrant des éléments tels que l'évaluation des performances, la formation sur mesure et la gestion des talents, les entreprises peuvent créer un cadre de travail qui non seulement motive les employés, mais qui les incite également à contribuer activement à la réalisation des objectifs organisationnels.

En conclusion, il est essentiel que les organisations reconnaissent la gestion des carrières comme un investissement à long terme. Les bénéfices d'une telle approche ne se limitent pas à la motivation des employés, mais s'étendent également à l'amélioration de la performance organisationnelle et à la création d'une culture d'apprentissage continu. En adoptant des pratiques de gestion des carrières stratégiques et adaptées, les entreprises se positionnent favorablement pour relever les défis futurs du marché du travail.

Chapitre II :

Revue de la Littérature sur l'Impact de la Gestion de Carrière sur la Motivation des Salariés

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Introduction

La gestion de carrière est un élément clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) et a un impact significatif sur la motivation des salariés. Cette revue de la littérature examine plusieurs études et articles qui explorent comment différentes approches de gestion de carrière influencent la motivation, la satisfaction et le développement professionnel des employés.

L'objectif de ce chapitre réside dans la présentation de la revue théorique et empirique de la littérature. Ceci vise à établir les fondements de l'étude en deux parties distinctes. La première partie explore les concepts liés à la carrière et à sa gestion, tandis que la seconde partie met en lumière les études antérieures sur la gestion de carrières.

I. ANALYSE THÉORIQUE

I.1 Définition des concepts

A. Notions sur la carrière

La notion de carrière nécessite une définition approfondie pour comprendre sa gestion par les entreprises et les individus. Étymologiquement, le terme "carrière" évoque un chemin ou une trajectoire, généralement associé à des notions positives telles que la progression, l'avancement, la promotion et le développement. Les sciences humaines et sociales proposent diverses définitions, chacune reflétant son domaine d'étude. Dans le contexte de l'entreprise, l'approche gestionnaire préconise généralement une définition axée sur la succession des postes au sein de l'organisation. Les conceptions classiques considèrent la carrière comme une série d'emplois ou d'étapes à franchir. Par exemple, Besseyre des Horts et al. la définissent comme un ensemble de mouvements et d'étapes. Schein la décrit comme une suite de fonctions et d'activités professionnelles associées à des attitudes et réactions spécifiques. Makindu et Langi la conceptualisent comme un parcours piloté par l'individu, soutenu par son manager et son entreprise, comprenant des expériences professionnelles et non professionnelles. (Duchamp & Guery, 2010)

B. Notions de gestion des carrières

La gestion des carrières, selon Peretti, concerne la gestion des postes et responsabilités tout au long du parcours professionnel d'un collaborateur. Cette gestion nécessite un équilibre entre les besoins de l'entreprise, les capacités disponibles et les aspirations des employés, se traduisant par des décisions en matière de recrutement, de formation et de mobilité interne. Cerdin la décrit comme une conciliation entre les visions de l'entreprise et des salariés, où la politique de l'entreprise s'inscrit dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tandis que les individus planifient leur carrière en fonction de leurs ambitions personnelles. Sylvie et al. la définissent comme un ensemble d'activités de gestion des ressources humaines visant à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements de main-d'œuvre, incluant la mobilité interne et divers programmes de soutien. Enfin, Duchamp et Guery soulignent que la gestion des carrières vise à gérer la relation entre les individus et l'organisation sur le long terme. (Peretti J.-M. , 2020, p. 91)

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

La gestion des carrières est est cruciale pour répondre aux besoins organisationnels en termes d'effectifs et de compétences, satisfaire les aspirations des employés et fidéliser les collaborateurs-clés. Elle se compose de deux dimensions : la composante individuelle, qui concerne les expériences professionnelles d'un individu, et la composante organisationnelle, qui planifie les mouvements de main d'œuvre pour répondre aux besoins futurs de l'organisation. La gestion des carrières vise ainsi à améliorer l'adaptation entre individu et organisation. La planification des carrières et la gestion des carrières sont étroitement liées : un salarié dont les aspirations ne correspondent pas aux possibilités offertes par l'organisation est susceptible de partir, soulignant ainsi l'importance de la gestion des carrières au sein de la GRH.

Il existe généralement quatre catégories de trajectoires professionnelles : la carrière traditionnelle, la carrière nomade, la carrière protéenne et la carrière indépendante ou entrepreneuriale.

Dans la carrière traditionnelle, l'individu intègre une entreprise dès la fin de ses études et progresse graduellement dans la hiérarchie et les échelons salariaux en fonction de son mérite et de son ancienneté. L'organisation reste le pilier central de son identité professionnelle.

En revanche, la carrière nomade se distingue par une série d'expériences professionnelles variées, reflétant un paysage économique et organisationnel en perpétuel changement. Les individus sont encouragés à prendre en main leur parcours professionnel, privilégiant la mobilité inter-entreprises et l'adaptabilité.

La carrière protéenne repose sur l'idée que l'individu explore diverses avenues professionnelles à la recherche de lui-même. Elle se caractérise par la curiosité, la recherche de nouvelles expériences et la métamorphose personnelle, avec pour objectif ultime une meilleure estime de soi.

Enfin, la carrière indépendante ou entrepreneuriale concerne ceux qui créent leur propre entreprise ou se lancent en tant qu'indépendants. Leur projet professionnel devient un mode de vie à part entière, axé sur la préservation de leur indépendance et la réussite de leur entreprise, considérée comme le baromètre de leur succès professionnel. En résumé, ces différentes trajectoires illustrent la diversité des parcours professionnels, chacun reflétant des valeurs, des aspirations et des modes de fonctionnement distincts.

Le contrat psychologique est une représentation mentale subjective et spécifique à chaque individu. Il fonctionne comme un prisme personnel, expliquant pourquoi chaque individu perçoit différemment les éléments de la politique de rétribution et de reconnaissance de son employeur, et a sa propre conception de ses obligations personnelles.

Ce contrat repose sur un principe de réciprocité. La relation d'emploi est ainsi perçue comme un échange dynamique où chaque promesse tenue par une partie incite l'autre à accroître son engagement. Inversement, une obligation non remplie entraîne un ajustement à la baisse des obligations perçues de l'autre partie. Cette relation est fondée sur le principe du don et du contre-don, plutôt que sur la contrainte.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Dans le cadre de la gestion des carrières, le concept de contrat psychologique est utile pour deux raisons : il permet de comprendre les termes de l'échange spécifiques aux nouveaux modèles de carrière et de saisir comment ces relations d'emploi se construisent et se déconstruisent.

I.2 Évolutions des Carrières

La mobilité professionnelle, qui est la capacité à changer de rôle organisationnel, peut se manifester de différentes manières :

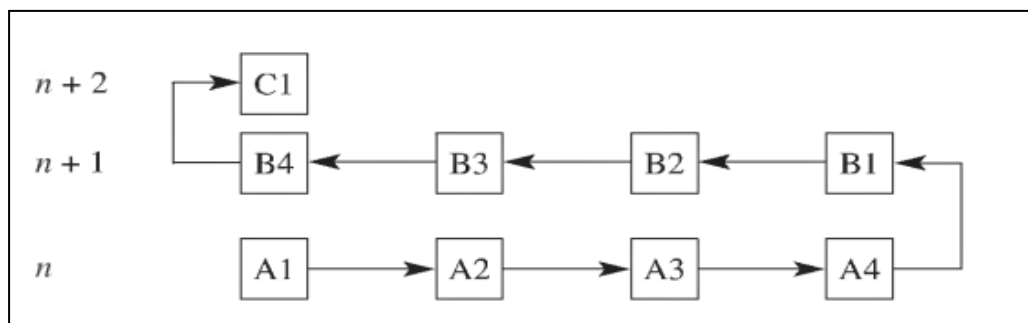
A. Mobilité horizontale et verticale

A.A Mobilité horizontale : Le salarié change de fonction tout en conservant le même niveau hiérarchique.

A.B Mobilité verticale : Le salarié progresse hiérarchiquement, passant d'un niveau à un niveau supérieur. C'est la forme la plus courante de mobilité.

Le schéma suivant présente le processus de gestion des carrières à travers trois niveaux hiérarchiques distincts. Les mouvements de type A1 à A2 ou B1 à B2 représentent des mobilités horizontales, tandis que les transitions de A4 à B1 ou de B4 à C1 illustrent des mobilités verticales. Les organisations adoptant des structures hiérarchiques plates encouragent davantage la mobilité horizontale et le développement des compétences.

Figure N°3 : Les étapes de la gestion d'emploi sur cinq ans



Source: PERETTI, Gestion des Ressources Humaines 21^{ème} édition, édition Vuibert 2020 p.92

B. Mobilité géographique

La mobilité géographique peut être nationale ou internationale :

B.A Mobilité nationale : Le salarié est transféré vers un autre lieu d'exercice de son activité au sein du même pays.

B.B Mobilité internationale : Le salarié est muté à l'étranger, intégrant ainsi la dimension internationale de la mobilité.

Départ

Le départ marque la fin du parcours du salarié dans l'entreprise, pouvant être causé par une démission, la fin d'un contrat, un licenciement, la retraite ou d'autres raisons.

Acteurs et Outils de la Gestion des Carrières

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Pour gérer les carrières, les entreprises mettent en place des infrastructures et des outils adaptés. Ces démarches, bien que variables d'une entreprise à une autre, impliquent généralement le collaborateur, son manager et un membre de la DRH.

I.3 Acteurs de la Gestion des Carrières

A. Dirigeants de l'entreprise : Ils doivent avoir une vision stratégique et anticiper l'avenir, en planifiant les ressources nécessaires à la gestion des carrières.

B. Responsable de la gestion des carrières : Chargé de l'employabilité et de la mobilité des salariés, il évalue leurs attentes, leur satisfaction, et planifie leur développement de compétences. Il participe aux principes d'évolution professionnelle et met en œuvre les outils nécessaires.

C. Revue du personnel et comités de carrière : Ces comités, composés des principaux managers et des ressources humaines, évaluent annuellement les potentiels et les perspectives d'évolution des salariés, en alignant les compétences avec la stratégie du groupe et en favorisant la mobilité.

En résumé, la gestion des carrières repose sur une approche globale impliquant plusieurs acteurs, des outils de planification et un engagement à adapter les compétences des collaborateurs aux évolutions de l'organisation.

D. Conseil en évolution professionnelle (CEP)

Le conseil en évolution professionnelle est un dispositif gratuit et personnalisé d'accompagnement pour toute personne souhaitant évaluer sa situation professionnelle et, le cas échéant, établir un projet d'évolution professionnelle, tel qu'une reconversion ou la création d'une activité. Ce service est fourni par des conseillers d'organismes habilités.

E. Syndicats et délégués du personnel

Les syndicats et les délégués du personnel peuvent participer, statutairement ou par convention, à des commissions traitant des problèmes et des décisions de carrière.

F. Salariés

Chaque salarié doit se considérer comme un acteur libre et autonome de sa carrière, construisant son parcours selon sa propre logique et les contraintes ou ressources rencontrées. Les objectifs individuels du salarié ne coïncident pas nécessairement avec ceux de l'entreprise.

I.4 Outils de gestion des carrières

La gestion des carrières repose sur des systèmes d'appréciation qui rassemblent les informations nécessaires pour élaborer des programmes de mobilité, promotion, rémunération et formation, et pour prendre des décisions concernant les parcours professionnels des salariés.

A. Outils de planification

A.A Plan de carrière

Le plan de carrière est une feuille de route qui projette les étapes clés de la vie professionnelle d'un salarié à court, moyen et long terme. Il inclut les missions, responsabilités, compétences techniques et relationnelles, objectifs à atteindre et indicateurs de performance. Pour les salariés, il offre une vision claire des possibilités

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

de développement et agit comme un outil de motivation. Pour les managers, il permet de suivre la progression et l'acquisition de compétences des équipes.

A.B Référentiel métiers

Le référentiel métier est élaboré en quatre étapes selon la méthodologie de Duchamp et Guery (2010) :

1. Détermination des emplois types : Identification des métiers de l'entreprise, distinguant les emplois prioritaires, permanents et menacés.
 2. Constitution d'une nomenclature : Analyse détaillée des emplois pour dégager les grandes familles professionnelles et les ponts entre métiers.
 3. Élaboration du référentiel de compétences : Définition des compétences nécessaires à partir de l'analyse des activités actuelles et futures.
 4. Établissement d'un plan d'actions : En fonction des besoins identifiés, ce plan peut inclure des recrutements, plans de formation, politiques de mobilité ou reconversions.
- (Duchamp & Guery, 2010, p. 92)

B. Outils d'évaluation et de suivi des carrières

B.A Évaluation annuelle des salariés

L'évaluation annuelle est un moment clé pour évaluer la performance et le potentiel des salariés, menée par le responsable hiérarchique direct. Elle vise à renforcer la communication entre la direction et le personnel, tout en permettant de repérer les domaines nécessitant des améliorations, les progrès à accomplir, ainsi que les ajustements nécessaires pour adapter les fonctions aux capacités et aux aspirations des salariés.

B.B Entretien professionnel et bilan de parcours professionnel

En France, l'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle et les formations nécessaires, sans évaluer le travail réalisé. Cet entretien doit être suivi d'actions concrètes en faveur du salarié, telles que :

- Suivre au moins une action de formation,
- Bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle,
- Acquérir des éléments de certification (formation, VAE).

Ces outils de gestion des carrières, en conjuguant planification, évaluation et suivi, permettent aux entreprises de développer les compétences de leurs salariés et de répondre aux besoins stratégiques et organisationnels.

B.C Bilan de compétences

Le bilan de compétences permet aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et leurs motivations, avec l'aide d'un organisme extérieur, afin de définir un projet professionnel et, si nécessaire, un plan de formation. Ce bilan peut être initié par l'employeur ou le salarié dans le cadre d'un congé spécifique. le salarié, il s'agit de mettre en lumière ses atouts pour un emploi, une formation ou une nouvelle orientation de carrière. Pour l'entreprise, les enjeux du bilan de compétences sont triples:

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

- Affiner la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
- Informer l'établissement du plan de formation
- Faciliter la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

C. Facteurs d'influence des carrières

Selon Duchamp et Guery (Duchamp & Guery, 2010, p. 84) plusieurs facteurs influencent la gestion des carrières, se divisant en facteurs internes et externes à l'entreprise.

C.A Facteurs internes à l'entreprise

1. Taille de l'entreprise : Les opportunités d'évolution sont proportionnelles à la taille de l'entreprise.

2. Stratégie RH : Pour fidéliser les éléments clés, notamment dans un contexte de chômage élevé et d'incertitude économique, les entreprises mettent en place des politiques de fidélisation pour éviter des départs nuisibles à leurs performances et à leur climat social.

a) Cogestion des carrières

La cogestion des carrières est un partenariat entre l'entreprise et le salarié pour trouver des solutions avantageuses pour les deux parties. (Peretti J.-M. , 2020, p. 92) Les méthodes de cogestion doivent viser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les aspirations de l'individu. (Jean-Luc, 2015)

b) Employabilité

L'employabilité est la capacité d'un salarié à obtenir ou conserver un emploi, dans sa fonction actuelle ou une autre fonction équivalente, au sein de la même entreprise ou ailleurs. (Duchamp & Guery, 2010, p. 86) Favoriser l'employabilité est un argument pour attirer et fidéliser les salariés. Peretti. (Peretti J.-M. , 2020, p. 93) souligne l'importance de suivre les indicateurs d'employabilité pour chaque salarié, tels que les efforts de formation, la mobilité et le parcours professionnel.

c) Politique de mobilité

La mobilité professionnelle améliore la flexibilité des entreprises et la polyvalence des salariés, réduisant le coût d'adaptation à de nouvelles situations. Elle influence également la motivation des salariés et leur sentiment d'attachement à l'entreprise. (Duchamp & Guery, 2010, p. 104) précise que l'objectif des politiques de mobilité est de permettre aux salariés de développer et valoriser leurs compétences au sein de l'entreprise. (Peretti J.-M. , p. 94)

3. Structure de l'entreprise : Une structure pyramidale facilite les diagnostics de possibilités de promotion interne.

4. Taux de croissance de l'entreprise : Une entreprise en forte croissance offre davantage d'opportunités de poursuite de carrière interne.

C.B Facteurs externes à l'entreprise

1. Système éducatif : Influence les choix de carrière des futurs salariés.

2. Évolution des aspirations individuelles : Les salariés peuvent changer de trajectoire professionnelle en fonction de leurs aspirations.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

3. Contexte économique et technologique : Les avancées technologiques peuvent rendre certains métiers obsolètes et en créer de nouveaux, nécessitant une mise à jour des compétences.

4. Données démographiques : Des phénomènes comme le papy-boom peuvent offrir des opportunités de promotion pour de nombreux salariés.

Ces facteurs, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle crucial dans la gestion des carrières et nécessitent une adaptation constante des politiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins changeants des entreprises et de leurs salariés.

II. Études Antérieures sur la Gestion de Carrière et la Motivation des Salariés

II.1 La Gestion des Carrières dans un Contexte Global

La GR est un élément clé dans le domaine de la GRH et a un impact significatif sur la motivation des salariés. Cette revue de la littérature examine plusieurs études et articles qui explorent comment différentes approches de gestion de carrière influencent la motivation, la satisfaction et le développement professionnel des employés.

Les études antérieures montrent que la gestion de carrière est intrinsèquement liée à la motivation des salariés.

Zemihi Mohand Amokrane et Hamidi Ratiba (2017-2018) ont démontré que la GPEC est un outil essentiel pour anticiper les besoins en compétences et aligner les aspirations professionnelles des employés avec les objectifs organisationnels. La GPEC permet non seulement de gérer les ressources humaines de manière qualitative et quantitative, mais aussi d'offrir aux salariés des repères pour mieux prévoir leur propre trajectoire professionnelle.

Denise Coffi (2016) souligne l'importance capitale d'une politique de gestion de carrière motivante. Elle affirme qu'une telle politique joue un rôle clé dans le maintien de l'engagement des salariés, tout en contribuant à leur développement professionnel et personnel. Cela permet également à l'entreprise de fidéliser ses talents, d'avoir des conditions de travail attractive, d'optimiser la gestion des compétences et de répondre aux attentes des employés en matière de progression et d'évolution au sein de l'organisation.

Séverine Ventolini et Samuel Mercier (2015) mettent en évidence la nécessité de redéfinir les rôles des individus et des organisations dans la gestion des carrières. Ils préconisent une approche proactive où les entreprises encouragent les salariés à se projeter vers de futurs métiers et à anticiper les évolutions organisationnelles. Cette approche, qui requiert flexibilité et anticipation, est essentielle pour maintenir la motivation des salariés dans un environnement en constante évolution.

Cerdin (2000) ajoute que la flexibilité dans la gestion des carrières permet d'adapter les réponses aux besoins diversifiés des différentes catégories de salariés. Cette flexibilité est cruciale pour répondre aux aspirations individuelles et maintenir un haut niveau de motivation et d'engagement.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Zemih Mohand Amokrane et Hamidi Ratiba « La gestion des carrières » (2017-2018) démontrent que la GPEC est essentielle pour la réussite des entreprises. La GPEC repose sur une logique prospective et de prévention, permettant à la fonction RH de fournir des repères aux salariés pour mieux gérer leur carrière. Elle informe les salariés des évolutions dans leur secteur, métier ou activité, leur permettant ainsi de choisir activement leur trajectoire professionnelle au lieu de la subir.

La GPEC a une double fonction :

- Gestion qualitative et quantitative des ressources humaines : Elle anticipe les problématiques liées à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences.

- Outil de gestion collectif et individuel : Elle améliore l'employabilité des salariés en assurant leur développement professionnel tout au long de leur carrière. (Bencherqui, M, & Mercier, 2011, pp. 14-36)

Séverine Ventolini et Samuel Mercier « Le gestionnaire de carrière ressuscité ? » (2015) enrichissent le débat sur les responsabilités de l'individu et de l'organisation dans la gestion des carrières. Ils soutiennent que les entreprises doivent encourager les salariés à adopter une attitude proactive en se projetant vers de futurs métiers et en anticipant les évolutions de l'organisation.

Le responsable des carrières doit soutenir les initiatives des salariés et les aider à définir des orientations de carrière à court ou moyen terme. Cette approche contraste avec la planification à long terme, devenue inadaptée aux réorganisations fréquentes et à l'impatience des nouvelles générations.

Selon les salariés sont encouragés à prendre en main leur carrière et à rester flexibles. (Jean-Luc C. , 2000, p. 63) face aux changements, la flexibilité permet d'adapter la gestion des carrières aux différentes catégories de salariés. L'entreprise doit encourager et accompagner les évolutions professionnelles des salariés pour les fidéliser.

Hilda Bairamian, Camilla Rizk-Sorbo, « Career Path Management As Amotivational Tool For Employees » (2020) Cet article explore comment la gestion stratégique des carrières peut servir à stimuler la motivation au sein des organisations. Les auteurs soulignent l'importance d'une approche proactive dans la gestion des carrières, qui peut avoir un effet positif sur la motivation des employés.

À travers des statistiques issues de l'étude, il est démontré qu'il existe des corrélations significatives entre des programmes de gestion des carrières bien conçus et divers indicateurs de motivation, tels que la satisfaction au travail, l'engagement et la performance. L'article met également en lumière le fait qu'une gestion des carrières efficace peut favoriser un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et reconnus pour leurs contributions.

En résumé, l'article affirme que la gestion des parcours professionnels joue un rôle essentiel en tant qu'outil de motivation. Les données de l'étude indiquent que des stratégies de gestion des carrières bien élaborées peuvent significativement influencer la satisfaction, l'engagement et la performance des employés au sein d'une organisation.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

II.2 Cadre Théorique et Empirique

François-Xavier Schweyer «Les Carrières Des Directeurs D'hôpital» (2005)

examine l'évolution des directeurs d'hôpital en France, mettant en évidence comment leur statut et leurs responsabilités ont été redéfinis au fil du temps pour aligner leurs carrières avec les exigences de la fonction publique hospitalière. Les réformes ont introduit des concours généralistes et un système de notation régulé, contribuant à une professionnalisation accrue et une meilleure gestion des carrières des directeurs d'hôpital.

Cette analyse peut être structurée autour de quatre moments historiques.

1. L'évolution de la gestion des carrières : Au fil des ans, la gestion des carrières des directeurs d'hôpital a subi des changements significatifs. Ces changements sont influencés par différentes dynamiques.
2. Mobilisation du groupe professionnel : Pendant une période de quarante ans, les directeurs d'hôpital ont constamment revendiqué une amélioration de leur statut professionnel. Leur mobilisation en tant que groupe professionnel a joué un rôle important dans l'évolution de la gestion de leurs carrières.
3. Politique hospitalière pilotée par l'État : Une politique hospitalière progressivement mise en place par l'État a également eu un impact sur la gestion des carrières des directeurs d'hôpital. Les décisions prises par les autorités publiques ont influencé les possibilités d'avancement et de développement professionnel au sein de ce groupe.
4. Adoption du New Public Management : La modernisation de la gestion publique a introduit des concepts du New Public Management, qui se concentre sur l'efficacité, la performance et la flexibilité. Ces nouvelles catégories de gestion ont également eu un impact sur les carrières des directeurs d'hôpital, redéfinissant les critères d'avancement et les attentes professionnelles.

Ces quatre moments historiques fournissent un cadre pour mieux saisir l'évolution complexe de la gestion des carrières au sein de ce secteur professionnel spécifique.

Nathalie Delobbe «Comment gérer les carrières aujourd'hui?» (2006) cet article discute de l'évolution des carrières et de la gestion des ressources humaines dans un environnement en constante évolution. Il explore les perspectives à la fois de l'employeur et du travailleur pour identifier les principes d'action nécessaires pour attirer, fidéliser et mobiliser le personnel dans le contexte actuel.

L'article aborde notamment le concept de "carrière nomade", où les employés recherchent des opportunités variées et développent des compétences transférables, ainsi que le modèle des "ancres de carrière" de Schein et la théorie du "contrat psychologique" pour comprendre les perceptions des travailleurs vis-à-vis de leur carrière. En fin de compte, l'article souligne l'importance pour les employés de maintenir leur employabilité en développant des compétences, en créant des réseaux, et pour les employeurs d'adopter une approche flexible et de négociation pour répondre aux besoins changeants des employés. La gestion des carrières est vue comme une

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

négociation dynamique entre les deux parties, dans un contexte de diversité et d'adaptation constante.

Touria Jaaidane «*La Notion De Valeur Des Carrières Et Son Intérêt Dans La Fonction Publique,*» *Revue française d'économie*, (2010) Cet article se penche sur l'évolution de la rémunération des fonctionnaires et explore une approche alternative pour aborder la question des carrières au-delà des aspects monétaires. L'analyse se concentre sur la dimension monétaire de la carrière des agents. L'article discute des perceptions concernant les fonctionnaires et aborde les thèmes de la rémunération, des avantages sociaux et de la gestion des carrières dans la fonction publique.

L'article met l'accent sur la "valeur inter-temporelle des carrières", évaluant la totalité des flux de rémunération sur toute la carrière pour comparer différentes trajectoires professionnelles. L'approche est utile pour éclairer les débats sur les réformes et les stratégies de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, tout en reconnaissant que d'autres facteurs influencent également les choix professionnels.

S. SALMAN, Adila KHAN «*Career Management and Employee Motivation in Low Skilled, Low Margin Environments*» (2014) examine la relation entre la gestion de carrière et la motivation des employés dans des secteurs où les qualifications sont faibles et les marges bénéficiaires réduites. Publiée en 2014 dans le IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, cette recherche se concentre sur l'impact des pratiques de gestion de carrière sur la motivation des employés dans des environnements où les opportunités de progression sont limitées.

L'objectif principal de l'étude est d'évaluer comment, même dans des contextes à faible qualification et faible marge, la gestion de carrière peut jouer un rôle crucial dans la motivation des employés. Les chercheurs ont probablement recueilli des données via des enquêtes ou des entretiens auprès d'employés de ces secteurs pour comprendre leurs perceptions des opportunités de développement professionnel et leur niveau de motivation au travail.

Les résultats statistiques de l'étude ont probablement révélé des corrélations significatives entre la gestion de carrière et la motivation des employés. Même dans des environnements à faible qualification, les employés ayant accès à des opportunités de développement, telles que des formations ou des plans d'accompagnement, ont tendance à être plus motivés. L'article souligne aussi les défis particuliers rencontrés dans ces environnements, notamment le manque d'avancement traditionnel. Toutefois, une gestion proactive des carrières peut fournir aux employés des perspectives de développement personnel, augmentant ainsi leur engagement et leur satisfaction malgré les limitations inhérentes à leur secteur.

En résumé, l'étude démontre que même dans des environnements à faible qualification et faible marge, une gestion de carrière efficace peut avoir un impact positif sur la motivation des employés. Investir dans des stratégies de gestion de carrière dans ces secteurs peut contribuer à maintenir une main-d'œuvre motivée et engagée, malgré les contraintes du marché.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

II.3 Cas Pratiques et Études Empiriques

Ilyess Elouaer «**La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle**»(2008) explore la mobilité professionnelle des employés et son influence sur les organisations actuelles. Les salariés prennent un rôle actif dans leurs carrières en adoptant diverses formes de mobilité, posant des défis complexes en termes d'impact sur la performance organisationnelle. Les organisations doivent encourager et impliquer les employés pour gérer cette dynamique. L'article a deux objectifs majeurs : identifier les facteurs influençant la mobilité en mettant en avant l'implication organisationnelle, et étudier le lien entre implication organisationnelle et gestion des compétences, tout en analysant l'impact de la mobilité sur la performance, avec une distinction entre flexibilité qualitative et quantitative. La première partie définit la mobilité professionnelle, explore les approches théoriques liées et identifie les déterminants, personnels, organisationnels et sectoriels. La seconde partie se focalise sur l'impact de la mobilité sur la performance organisationnelle. L'article conclut que des politiques de ressources humaines cohérentes, basées sur la gestion des compétences, peuvent renforcer l'engagement des employés et améliorer la performance globale de l'organisation. En conclusion, l'article offre un cadre conceptuel synthétisant les relations identifiées dans la revue de littérature, en perspective de futures recherches empiriques. L'accent est mis sur la nécessité de comprendre les mécanismes de la mobilité professionnelle pour guider efficacement les pratiques de gestion des ressources humaines et améliorer la performance de l'organisation.

Jean Pralong «**Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un Nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière,**» **Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, Vol.4, N.1 (2009)** L'article aborde le rôle croissant des projets professionnels dans la gestion des ressources humaines (GRH) en explorant leur construction et en proposant un modèle basé sur le paradigme de la construction du sens. L'étude de cas se concentre sur une équipe de commerciaux dans une entreprise de travail temporaire. La population étudiée comprend 83 attachés commerciaux, au sein d'une force de vente. Les données sont recueillies à partir d'entretiens annuels standardisés et d'outils informatiques pour évaluer les compétences, les performances et les projets professionnels des individus. Les variables de contrôle incluent l'âge, le sexe, le niveau de formation, etc.

Les résultats des analyses montrent des liens entre les projets de mobilité interne et les compétences évaluées. Les individus porteurs de projets spécifiques semblent développer davantage les compétences nécessaires à leur réalisation. Cependant, tous les types de projets ne présentent pas forcément des différences significatives dans le développement des compétences.

En conclusion, l'étude suggère une nouvelle définition de la carrière, qui intègre trois composantes : une gestion institutionnalisée des compétences, des parcours individuels et une norme sociale. Les normes et les procédures de gestion ont évolué, dissociant les composantes de la carrière. Le modèle présenté souligne l'importance de comprendre les processus psychosociaux pour appréhender la gestion des carrières dans un contexte complexe et imprévisible.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

propose un nouveau modèle de projet de mobilité interne, intégrant la gestion des compétences, les parcours individuels et les normes sociales. Ce modèle souligne l'importance des processus psychosociaux dans la gestion des carrières et leur impact sur la performance.

Navern Pillay et al. « The Relationship Between Career Development And Staff Motivation In The South African Petroleum » (2024) Cet article intitulé "La relation entre le développement de carrière et la motivation du personnel dans le secteur pétrolier sud-africain : une étude de cas d'une raffinerie à Durban" examine la corrélation entre le développement de carrière des employés et leur niveau de motivation au sein du secteur pétrolier en Afrique du Sud. L'étude se concentre sur le cas spécifique d'une raffinerie située à Durban.

L'objectif de l'étude était de comprendre comment le développement de carrière influence la motivation des employés au sein de l'industrie pétrolière. Pour ce faire, des données ont été collectées et analysées afin de déterminer les tendances et les liens entre les opportunités de développement de carrière offertes aux employés et leur niveau de motivation au travail.

Les statistiques révèlent des informations clés sur la corrélation entre le développement de carrière et la motivation du personnel. Les résultats de l'étude indiquent que les employés qui bénéficient de possibilités de développement de carrière, telles que des formations, des promotions internes et des programmes d'apprentissage, sont généralement plus motivés dans leur travail. Ces opportunités semblent renforcer le sentiment d'accomplissement et de progression chez les employés, ce qui à son tour influence positivement leur engagement et leur productivité.

En résumé, cet article met en évidence l'importance du développement de carrière dans le secteur pétrolier sud-africain en tant que facteur de motivation pour les employés. Les statistiques de l'étude montrent que les employés ayant accès à des opportunités de développement de carrière sont plus enclins à être motivés et engagés dans leurs responsabilités professionnelles.

Komal Ahuja, Priyanka Ranga « An Empirical Study of Talent Management and Its Impact on the Employee Motivation and Career Attitude in Higher Education Institutions of Haryana» 2022 Cet article, intitulé "Étude empirique sur la gestion des talents et son impact sur la motivation des employés et les attitudes envers la carrière dans les établissements d'enseignement supérieur de Haryana", explore les liens entre la gestion des talents, la motivation des employés et les attitudes envers la carrière au sein des institutions d'enseignement supérieur de la région de Haryana.

L'étude se penche sur l'impact de la gestion des talents sur la motivation des employés et leurs attitudes envers la carrière au sein de ce contexte spécifique. En recueillant et en analysant des données, l'étude vise à déterminer comment les pratiques de gestion des talents influencent la manière dont les employés se sentent motivés dans leur travail et comment ils perçoivent leur développement professionnel à long terme.

Les statistiques de l'étude révèlent des informations pertinentes sur la manière dont la gestion des talents peut influencer la motivation des employés et leurs attitudes

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

envers leur carrière. Les résultats indiquent potentiellement que les institutions d'enseignement supérieur qui mettent en œuvre des stratégies efficaces de gestion des talents sont susceptibles de créer un environnement où les employés sont plus motivés et où ils adoptent des attitudes positives envers leur croissance professionnelle.

En résumé, cette étude empirique met en lumière l'importance de la gestion des talents dans les institutions d'enseignement supérieur de Haryana. Les statistiques de l'étude peuvent fournir des preuves quantitatives de la relation entre la gestion des talents, la motivation des employés et les attitudes envers la carrière au sein de ces établissements.

II.4 La Gestion des Carrières dans un Contexte spécifique

A. Gestion des Carrières dans la Fonction Publique

Étude de Gilles Jeannot « Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique? » (2005)

Gilles Jeannot dans son article, examine les défis de la gestion des carrières dans la fonction publique. Trois questions principales sont soulevées : le renouveau des instruments de GRH, la réalité de la GR face aux règles bureaucratiques, et la possibilité d'associer « gérer » et « carrière ».

Jeannot, souligne que les évolutions telles que la rémunération liée à la performance et la gestion des compétences sont de plus en plus courantes. Toutefois, la gestion des carrières peut être problématique lorsque la carrière est considérée comme un droit inaliénable. L'article met en lumière la nécessité de réviser la GR des cadres concernant la fonction publique en adoptant des approches plus flexibles.

Jean Luc Cerdin, « Les carrières dans un contexte global, » *Management & Avenir*, N.1 (1/2004), pp.155-175

Cette étude examine la gestion des parcours professionnels des expatriés dans un contexte de gestion internationale des ressources humaines, en se concentrant sur un échantillon de 535 expatriés français. Les résultats montrent que l'aliénation est un enjeu central pour ces travailleurs, influencée par les différences de pratiques et de comportements en matière de ressources humaines entre les pays d'accueil et le pays d'origine.

Les expatriés ont déclaré bénéficier de plus grandes opportunités de mobilité professionnelle à l'étranger et ont pris en main leur propre développement de carrière, souvent en dehors des trajectoires traditionnelles. Ils accèdent également à des opportunités d'emploi variées au-delà des cadres conventionnels.

Dans cette étude, différentes pistes de recherche sont proposées pour les deux approches, à savoir l'approche comparative de la gestion des carrières et le courant de la mobilité internationale. Les comparaisons des politiques d'expatriation dans différents pays et les perceptions des expatriés quant à l'impact de la mobilité internationale sur leur carrière constituent des sujets d'intérêt commun.

L'approche comparative de la gestion des carrières reconnaît les différences dans les pratiques et les études du concept de carrière. Les individus peuvent également définir la carrière différemment, en particulier en ce qui concerne le succès de carrière,

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

en fonction de leur environnement. Les chercheurs peuvent analyser les règles du jeu qui structurent les carrières dans différents contextes, en tenant compte des caractéristiques institutionnelles qui influencent les parcours professionnels.

B. Plafonnement de Carrière des Salariés Âgés

Étude de Christophe Falcoz

L'article de **Christophe Falcoz** examine le plafonnement de carrière des salariés âgés de 50 ans et plus dans quatre entreprises différentes. Il met en lumière plusieurs facteurs influençant cette stagnation :

1. Facteurs individuels : L'âge, le genre, le niveau de qualification et le statut professionnel impactent les perspectives de carrière des salariés quinquagénaires.
2. Systèmes de gestion des carrières : Des systèmes clairs facilitent la mobilité et les opportunités professionnelles, tandis que leur absence crée une stagnation.
3. Marché interne du travail : Un marché fluide offre plus de possibilités de progression, contrairement à un marché rigide.
4. Départs anticipés à la retraite : Ces pratiques influencent les décisions des salariés âgés.
5. Seuil d'âge pour les salariés mariés : Les salariés peuvent synchroniser leur retraite avec celle de leur conjoint.
6. Impact des premières années de carrière : Les choix faits en début de carrière affectent les opportunités à 50 ans et plus.

La recherche a utilisé une approche qualitative pour examiner les parcours professionnels des individus, ce qui permet une compréhension plus approfondie des enjeux et des réalités vécues par les travailleurs âgés.

En conclusion, l'article souligne l'importance de prendre en compte ces facteurs lors de la gestion des carrières des employés de 50 ans et plus. Il met en évidence le besoin de politiques de gestion de carrière adaptées en fonction des caractéristiques individuelles et de l'organisation pour favoriser une évolution professionnelle continue et épanouissante tout au long de la vie professionnelle des employés.

C. Carrières des Directeurs d'Hôpital

Étude de François-Xavier Schwyer (2005)

François-Xavier Schwyer, dans son analyse des carrières des directeurs d'hôpital, examine l'évolution des parcours professionnels dans ce secteur. Depuis la création de ce poste en 1941, les directeurs d'hôpital ont vu leur statut et leurs responsabilités évoluer, influencés par des dynamiques telles que la mobilisation du groupe professionnel, les politiques hospitalières de l'État et les concepts du New Public Management.

Schwyer note que les réformes de 2005 ont introduit des systèmes de rémunération à la performance et ont réorganisé le statut des directeurs, créant ainsi un environnement de gestion des carrières plus structuré et performant. Cette évolution a permis de mieux gérer les carrières des directeurs d'hôpital, renforçant leur statut et leur professionnalisation au sein de la fonction publique hospitalière.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

D. La Rénovation de la Gestion des Carrières dans le Secteur Public

Étude de Marina Honta et Samuel Julhe (2014)

Cet article traite la gestion des carrières des Conseillers Techniques Sportifs (CTS) dans le cadre des réformes de modernisation de l'État.

La méthodologie utilisée dans cette étude vise à comprendre l'impact des programmes de modernisation de la gestion publique sur les parcours professionnels des agents publics, en se concentrant sur les Conseillers Techniques Sportifs (CTS) en France. Voici les principales étapes de la méthodologie :

1. Participants : L'étude a inclus 39 CTS travaillant dans diverses disciplines sportives au niveau régional, ainsi que 5 représentants syndicaux.
2. Collecte de données : 44 entretiens individuels ont été menés avec les participants, abordant leurs parcours professionnels, leurs tâches, leur statut, et le rôle des syndicats face aux réformes.
3. Analyse des données : Les entretiens ont été analysés thématiquement pour identifier les points de vue des CTS sur leur travail, leur gestion de carrière et les réformes.
4. Sources supplémentaires : Des documents comme la presse, les débats parlementaires, et des textes législatifs ont enrichi l'analyse.
5. Conclusions : L'étude révèle une insatisfaction des CTS concernant la gestion de leurs carrières et une incertitude sur leur avenir en raison des réformes, ainsi qu'un conflit entre les logiques fédérales/associatives et les nouvelles logiques managériales.

Cette méthodologie permet de mieux comprendre comment les réformes de modernisation de la gestion publique ont des répercussions sur les parcours professionnels des agents publics exerçant des fonctions spécifiques, telles que les Conseillers Techniques Sportifs.

E. Les Carrières au sein des institutions financières

Dita Novitayanti¹, Muhammad Doddy AB, Nursanita Nasution « The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta» (2020) vise à analyser l'impact positif du développement de carrière et de la motivation sur la performance des employés de la Banque Syariah Mandiri, bureau régional III de Jakarta.

Les auteurs examinent l'interconnexion entre ces facteurs et leur gestion, soulignant qu'un soutien dans le développement professionnel et des motivations telles que la reconnaissance et les opportunités de croissance sont essentiels pour améliorer la performance des employés.

L'étude repose sur une analyse approfondie des données recueillies, probablement via des questionnaires ou des entretiens auprès des employés, pour évaluer leurs perceptions concernant le développement de carrière, la motivation et leur performance au travail.

Les résultats statistiques pourraient révéler des liens significatifs entre le développement de carrière et la performance des employés, indiquant que ceux qui

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

bénéficient d'un accompagnement et qui sont motivés affichent une meilleure performance. En conclusion, l'article souligne que promouvoir le développement de carrière et stimuler la motivation sont des éléments clés pour améliorer la performance globale des employés dans ce contexte bancaire.

F. Les Carrières dans les entreprises privées

Denise Coffi « La gestion des carrières, facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en Côte D'Ivoire » (2016) Cet article se penche sur la manière dont la gestion des carrières influence la motivation des employés au sein des entreprises privées de la Côte d'Ivoire. L'étude vise à explorer comment des pratiques efficaces de gestion des carrières peuvent contribuer à motiver les employés et à améliorer leur performance au sein de ces entreprises.

L'article met en évidence des statistiques et des données collectées auprès d'un échantillon d'employés d'entreprises privées en Côte d'Ivoire pour évaluer la perception des employés concernant la gestion de carrière et son impact sur leur motivation.

Les statistiques de l'étude auraient révélé des corrélations significatives entre des pratiques de gestion des carrières bien mises en place et les niveaux de motivation des employés.

Selon elle, une gestion efficace des carrières repose sur cinq composantes essentielles :

1. L'identification des talents : repérer les employés à haut potentiel pour les accompagner dans leur progression.
2. La formation et le développement : offrir des opportunités d'apprentissage pour améliorer les compétences.
3. La mobilité interne : favoriser le mouvement des collaborateurs au sein de l'organisation pour stimuler leur évolution.
4. La planification des carrières : anticiper les besoins futurs de l'entreprise en compétences tout en tenant compte des aspirations des employés.
5. La reconnaissance et la motivation : récompenser les performances et offrir des perspectives d'évolution claires pour maintenir l'engagement des collaborateurs.

En résumé, l'article met en lumière l'importance de la gestion des carrières en tant que facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en Côte d'Ivoire. Les statistiques et les résultats de l'étude suggèrent que des pratiques de gestion des carrières bien conçues peuvent jouer un rôle crucial dans le maintien de la motivation des employés et dans l'amélioration de leur performance au sein de l'entreprise.

II.5 Synthèse et Implications pour la Gestion des Carrières

La GR est un levier essentiel pour maintenir la motivation et l'engagement des salariés. Les études examinées démontrent que des pratiques de gestion des carrières bien conçues, prenant en compte les spécificités individuelles et organisationnelles, peuvent conduire à des niveaux élevés de satisfaction professionnelle et de performance. Les recommandations incluent :

- A. **Sécurité de l'Emploi et Spécialisations** : Renforcer la sécurité de l'emploi et développer des spécialisations pour offrir des parcours professionnels attractifs.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

- B. **Formation et Apprentissage** : Accroître les possibilités de formation continue et d'apprentissage pour permettre aux salariés le développement des compétences tout au cours de leurs parcours professionnels.
- C. **Mobilité Professionnelle** : Promouvoir la mobilité fonctionnelle, verticale et géographique pour éviter le plafonnement de carrière et maintenir l'engagement des salariés.
- D. **Approches Flexibles** : Adopter des approches de gestion des carrières plus flexibles qui répondent aux aspirations individuelles tout en satisfaisant les besoins organisationnels.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

Conclusion

La gestion des carrières est un élément central de la performance et de la durabilité des entreprises modernes. Dans leurs travaux (2017-2018), Zemih Mohand Amokrane et Hamidi Ratiba soulignent l'importance capitale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Ce dispositif ne se limite pas à une gestion quantitative et qualitative des ressources humaines ; il est également fondamental pour l'orientation et l'accompagnement des carrières, tant sur le plan collectif qu'individuel. En adoptant une approche prospective et de prévention, la GPEC offre des repères aux salariés pour mieux prévoir et gérer leur propre trajectoire professionnelle. Elle informe les salariés des mutations en cours dans leurs secteurs, métiers ou activités, leur permettant ainsi de devenir acteurs de leur carrière plutôt que de la subir passivement

L'importance des outils de GPEC tels que la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences et la formation est indéniable. Ces outils non seulement favorisent l'employabilité des salariés, mais ils contribuent également à sécuriser leur parcours professionnel et à faciliter le déroulement de leur carrière (Baruel Bencherqui et al., 2011). La gestion des carrières repose sur une planification minutieuse et une évaluation continue, comme l'ont souligné Denise Coffi (2016) et Séverine Ventolini et Samuel Mercier (2015). Coffi insiste sur l'importance d'une politique de gestion des carrières bien structurée, qui inclut la participation à la vie de l'entreprise, le développement des compétences, une politique d'emploi, des conditions de travail et de rémunération attractives, et une reconnaissance des mérites. Cependant, il souligne également que de nombreux systèmes d'appréciation actuels sont défaillants et ne fournissent pas les informations nécessaires pour des décisions éclairées sur les carrières des salariés.

D'autre part, Ventolini et Mercier (2015) enrichissent le débat en redéfinissant les rôles respectifs de l'individu et de l'organisation dans la gestion des carrières. Ils préconisent une approche proactive où les entreprises incitent les salariés à se projeter vers de futurs métiers et à anticiper les changements organisationnels. Cette anticipation est cruciale dans un environnement économique caractérisé par des réorganisations fréquentes et une impatience croissante des nouvelles générations. Le responsable des carrières doit ainsi soutenir les initiatives des salariés et les aider à définir des orientations de carrière à court ou moyen terme, plutôt que de se concentrer sur des plans à long terme.

La flexibilité est un autre aspect clé de la gestion des carrières moderne. Cerdin (2000) note que la place des salariés dans l'organisation nécessite une approche flexible de la GR. Cette flexibilité permet de satisfaire les besoins variés des diverses catégories de travailleurs. et d'encourager leur évolution professionnelle. L'entreprise a donc la responsabilité d'encourager et d'accompagner ces évolutions, car la fidélisation des salariés en dépend.

Chapitre II: Revue de la littérature sur l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés

En conclusion, le domaine de la GR est complexe et demande une approche intégrée et proactive, combinant des outils de planification et d'évaluation robustes avec une politique de développement des compétences bien définie. La GPEC, en particulier, se révèle être un instrument stratégique indispensable pour anticiper les besoins futurs en compétences et pour sécuriser les parcours professionnels des salariés.

Les entreprises doivent adopter des pratiques de gestion des carrières qui non seulement répondent aux besoins individuels des salariés mais qui s'alignent également sur les objectifs organisationnels à long terme. Cela implique une collaboration étroite entre les responsables des carrières et les salariés, une flexibilité accrue dans les trajectoires de carrière, et un engagement constant envers le développement des compétences. C'est par cette synergie que les entreprises pourront non seulement attirer et retenir les talents, mais aussi assurer leur compétitivité et leur succès durable dans un environnement économique en perpétuelle évolution.

Chapitre III

**Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact
sur la motivation des salariés : cas de l'Office National
del'Assainissement ONA Unité de Saida**

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Introduction

Après avoir exploré dans les chapitres précédents les concepts et les dimensions théoriques liés au sujet de l'étude, et afin de répondre à la problématique posée, la chercheuse tente, dans ce chapitre, de clarifier l'impact de la GR sur la motivation des salariés. Le choix de l'institution ONA "l'Office National de l'Assainissement" Unité de Saida pour cette étude n'est pas fortuit, mais plutôt guidé par la connaissance de la chercheuse de l'importance stratégique occupée par l'institution dans son domaine d'activité en tant qu'entreprise publique à caractère industriel et commercial. De plus, ce choix est motivé par les défis futurs auxquels ce secteur crucial est confronté, incitant les parties prenantes à examiner l'élément de la gestion carrière et son impact sur la motivation des ressources humaines en tant qu'arme décisive dans le contexte concurrentiel.

La chercheuse s'efforcera de mettre en évidence l'effet de la gestion des carrières au sein de l'entreprise ONA, et d'indiquer l'efficacité de l'impact des éléments représentant la gestion dans la motivation des salariés. Ceci sera réalisé en présentant l'entreprise, son historique, ainsi que ses missions fondamentales et diverses activités, avec une mise en évidence de sa structure organisationnelle en identifiant ses principaux départements et services, tous centrés sur la GRH au sein de cet employeur. Cela inclura également une exploration de la composition de cette gestion des ressources humaines, ainsi que des politiques et des stratégies qui la guident.

I. Le cadre spacial de l'étude :

1.1 Présentation de l'Office National de l'Assainissement :

A. Introduction :

L'accès à l'assainissement est un droit vital pour combattre la pauvreté, améliorer la santé des enfants et lutter contre les maladies à transmission hydrique.

A ce titre, une politique nationale de l'environnement garantissant la protection des milieux naturels, et de la protection des ressources en eau, a commencé à être mise en œuvre, avec des objectifs graduels à atteindre.

Les contraintes imposées par les problèmes de l'eau en Algérie, ont amené les pouvoirs publics à prendre des mesures visant la mise en place de mécanismes de coordination et d'organisation pour la détermination des priorités et des objectifs de gestion de l'eau.

Dans le cadre de cette politique, l'Office National de l'Assainissement (ONA) a été créé le 21 avril 2001 et s'est vu confier l'importante mission de contribuer à la protection de ces milieux naturels en développant l'activité de collecte et d'épuration d'eaux utilisées voire leur récupération en tant que denrées rares.

L'ONA a même pour ambition de fournir et d'encourager la pratique de réutilisation de l'eau épurée au profit de certaines activités agricoles et ou industrielle.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

L'ONA va donc s'astreindre à mettre en place, ou à remettre à niveau, des dispositifs comportant des réseaux d'assainissement, des stations d'épuration des eaux utilisées et des stations de relevage.

Cependant, la manière dont se posent les problèmes de conception et de gestion des systèmes d'assainissement ne cesse de se modifier et d'évoluer au cours de ces dernières années, et ce pour les raisons suivantes :

- Développement de l'urbanisation.
- Développement du transport routier, avec davantage de zones revêtues.
- Accroissement de la consommation d'eau des individus et des activités industrielles touristiques.
- Evolutions technologiques.
- Modification dans la qualité des eaux utilisées liée à l'accroissement de la consommation des produits pharmaceutiques par les populations, ...etc.

En outre, au titre de la politique nationale de l'eau, un des axes stratégiques de développement du secteur de l'Hydraulique s'articule autour de la réhabilitation des infrastructures d'assainissement et d'épuration des eaux utilisées pour préserver et réutiliser une ressource en eau limitée.

B. Historique :

Avant la création de l'ONA l'activité gestion de l'eau était confiée à 09 établissements régionaux relevant du Ministère des Ressources en Eau et 25 Epedemia relevant des collectivités locales.

En 2002 et suite à la création de l'ONA, il y a eu dissolution des 09 établissements et transfert de leur activité vers l'ADE et l'ONA

En 2007 la dissolution des 25 EPEDEMIA et transfert de leur activité vers l'ADE et l'ONA.

L'Office National de l'Assainissement « ONA » est un organisme public industriel et commercial qui est actuellement sous la tutelle du Ministère de l'Hydraulique. Créé par décret exécutif n°01-102 du 21 avril 2001, il est fondé.

L'ONA est doté d'un conseil d'orientation et de surveillance, (COS).

L'ONA est dirigé par un Directeur Général nommé par décret ministériel sur proposition du ministre chargé de l'Hydraulique.

Les autorités locales ont donc centralisé les pouvoirs décisionnels en matière d'eau potable et d'assainissement, avec l'ADE pour l'eau potable et l'ONA pour l'assainissement.

L'ONA est le principal intervenant dans le domaine de la protection du milieu hydrique et de lutte contre toute forme de pollution.

Les domaines d'intervention de l'ONA ont leur impact sur la lutte contre les maladies à transmission hydrique (MTH), l'économie de l'eau, la sécurité alimentaire et la sauvegarde du littoral.

L'Unité d'assainissement de Saida a été créé en date du 01 Janvier 2007 par décision de transfert des activités de l'EPEDEMIA vers l'ONA, et a pour mission de

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

transférer à l'ONA les missions, moyens et actifs des régies et services des 16 communes de la wilaya moyennant une convention de transfert.

C. Missions de L'ONA :

Dans le cadre de la réalisation de la politique de l'assainissement, l'ONA est responsable de l'exploitation et de la maintenance des installations et des infrastructures d'assainissement à travers tout le pays et a pour missions d'assurer :

- La protection et la sauvegarde des ressources et de l'environnement hydrique,
- La lutte contre tous les éléments qui polluent l'eau,,
- La préservation de la santé publique.

L'ONA assure pour le compte de l'État, la maîtrise d'ouvrages et d'œuvres déléguées concernant les projets d'études, de diagnostics, de réalisation, de réhabilitation de systèmes d'assainissement (stations d'épuration, réseau d'assainissement et station de relevage).

De plus, l'ONA a la responsabilité de mener toute initiative de sensibilisation, d'éducation, de formation ou d'étude et de recherche dans le domaine de la lutte contre la pollution hydrique.

Ces missions demandent un investissement lourd, des technologies en constante évolution qu'il faudrait mobiliser et un management avisé avec une gestion des compétences à mettre en place.

D. Présentation du Métier de L'ONA :

Les composantes du métier de l'ONA en termes d'activités sont :

▪ Consistance du métier de l'assainissement :

Pour mieux identifier le niveau des métiers de l'assainissement, il faut d'abord connaître les activités qui le comprennent.

Les plus significatives sont au nombre de trois, auxquelles vont s'ajouter deux autres activités annexes, sans lesquelles la mission d'assainissement ne peut être menée à :

- a. L'exploitation et l'entretien des réseaux d'assainissement ;
- b. L'exploitation des postes de relevage et de refoulement ;
- c. L'exploitation des stations d'épuration des eaux utilisées.

Les activités d'exploitation sont soutenues par des activités de laboratoire et des interventions de maintenance des équipements.

▪ Les activités de l'ONA (type de réseaux, STEP, Process) :

- La gestion et l'exploitation des réseaux d'assainissement
 - La visite des réseaux d'assainissement
 - Le curage des réseaux
- L'exploitation des postes de relèvement et de pompage des réseaux d'assainissement
- L'exploitation des stations d'épuration (STEP)

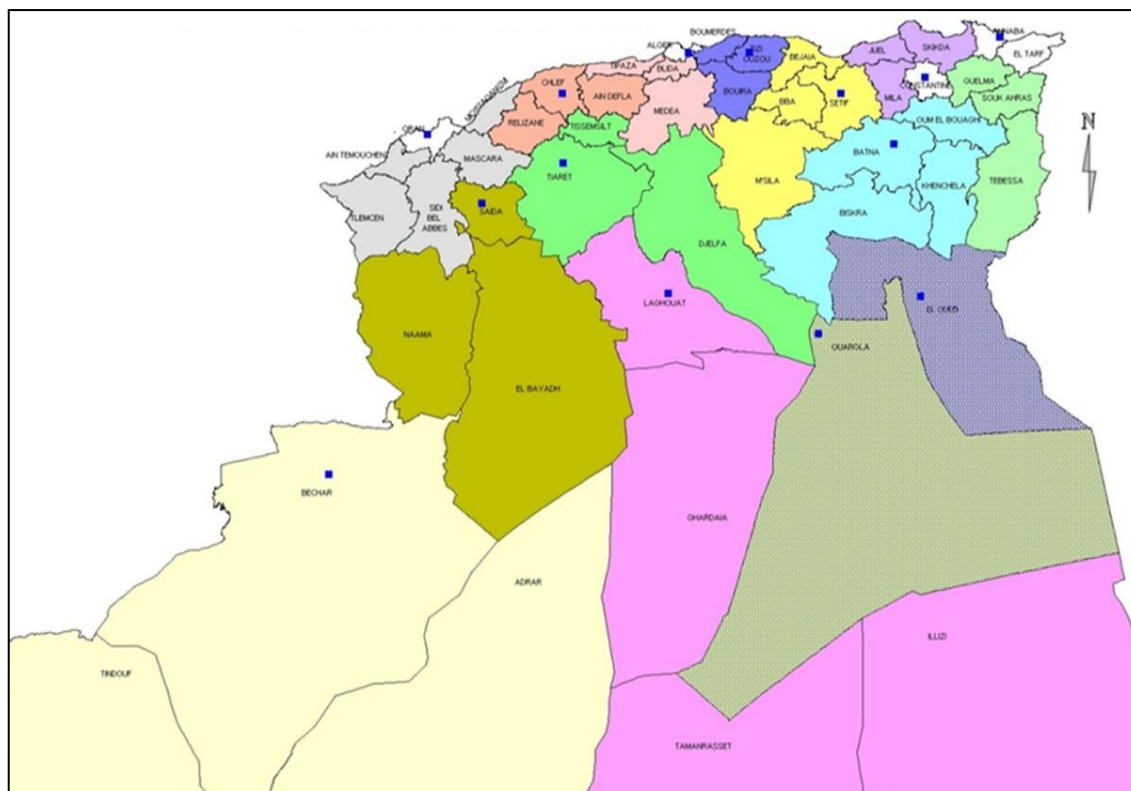
Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

E. Implantation et structures de L'ONA :

i. Implantation géographique : (Carte de l'ONA)

Le découpage de l'ONA est organisé par bassin hydrographique des régions tel que défini dans la carte ci-dessous :

Figure N°04 : Bassin hydrographique des régions

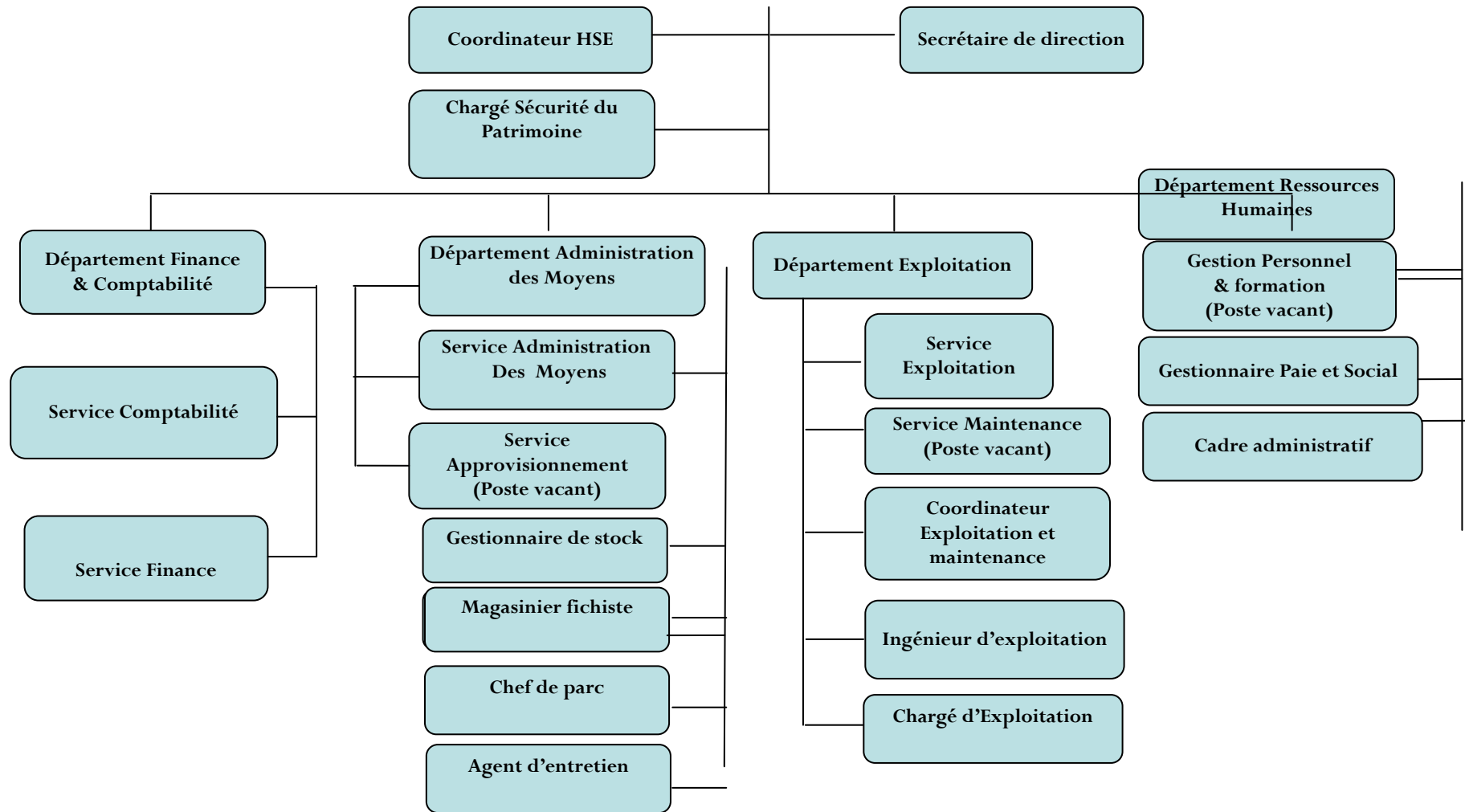


	Zone d'Alger
	Zone d'Annaba
	Zone de Tizi Ouzou
	Zone de Sétif
	Zone de Batna
	Zone de Bechar
	Zone de Chlef
	Zone de Constantine
	Zone de Ghardaïa
	Zone d'Oran
	Zone de Saida
	Zone de Tiaret
	Direction de l'Assainissement de Ouargla
	Direction de l'Assainissement d'El Oued
	Wilaya gérées par des SPA

Source : document interne de l'ONA.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

1.2 L'Organigramme de l'ONA : Organigramme De L'Unité De Saida



Source : Département des ressources humaines de l'ONA Unité de Saida

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

1.3 La Direction des Ressources Humaines comme unité d'étude empirique :

A. Les effectifs :

Dans le contexte d'un établissement de service, les ressources humaines représentent l'élément central du potentiel de l'ONA pour renforcer sa capacité à gérer la diversité des missions et des charges qui lui sont confiées par les autorités publiques.

La ressource humaine de l'ONA unité d'assainissement de Saida, est composée d'une population d'agents de terrain chargés de l'exploitation des systèmes d'assainissement en raison de la spécification du métier.

1. Répartition des effectifs par CSP :

Le nombre des personnels de l'ONA unité de Saida s'établit à la fin mois de Mai de l'année 2023, à 282 répartis comme suit :

Tableau N°01 : Répartition des effectifs de l'année 2023 jusqu'au mois de Mai par CSP :

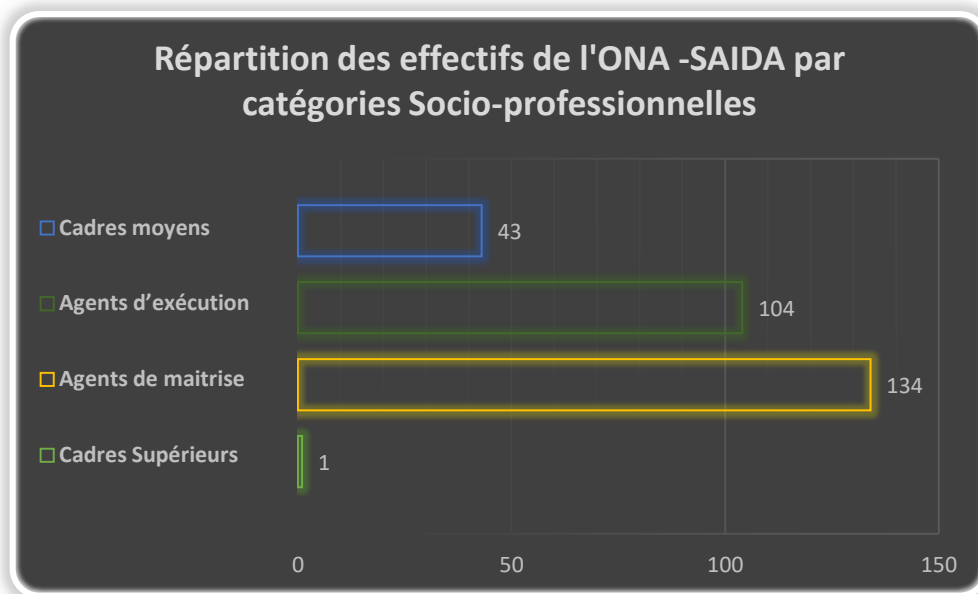
Groupe	Cadres Supérieurs	Cadres moyens	Agents de maîtrise	Agent d'exécution	Total Effectif
Effectif	01	43	134	104	282

Source : Département des ressources humaines de l'ONA Unité de Saida

Représentation graphique de la répartition des effectifs par groupes Socio-professionnels del'année 2023 jusqu'au mois de Mai :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Graphe N° 02 : Répartition des effectifs de l'ONA unité de Saida par catégories socioprofessionnelles



Source : élaborés par le chercheur à partir du logiciel Excel

Les données fournies dans le graph ci-dessus révèlent que, jusqu'à Mai 2023, le personnel de au sein del'ONA l'unité de Saida se compose d'un cadre supérieur, 43 cadres moyens, 134 agents de maîtrise et 104 agents exécutants, totalisant ainsi 282 employés.

2. L'évolution des effectifs par CSP de 2020 à 2023 :

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023

Tableau N°02 : L'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023

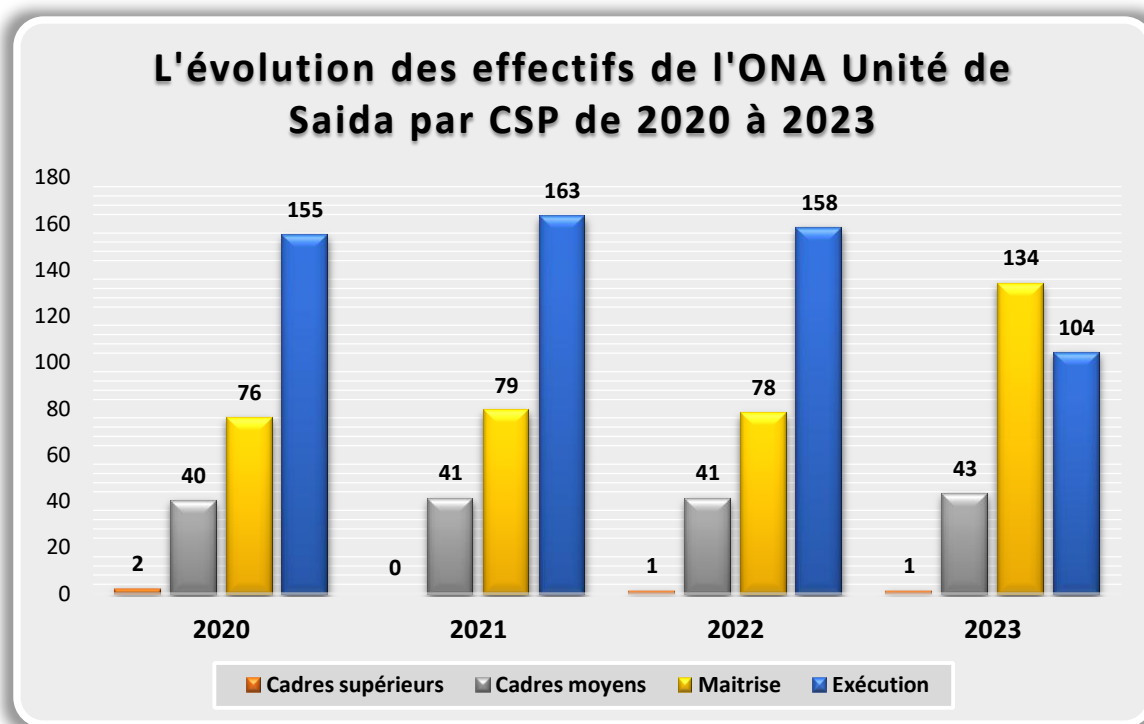
Année \ CSP	2020	2021	2022	2023	Taux d'évolution
Cadres supérieurs	02	00	01	01	-50%
Cadres moyens	40	41	41	43	07.5%
Maitrise	76	79	78	134	76.4%
Exécution	155	163	158	104	-32.9%
Total	273	283	278	282	03.3%

Source : Département des ressources humaines de l'ONA Unité de Saida

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Représentation graphique de l'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023.

Graph N° 03: Représentation graphique de l'évolution des effectifs de l'ONA Unité de Saida par CSP de 2020 à 2023



Source : élaborés par le chercheur à partir du logiciel Excel

Les résultats du graph N°02 ci-dessus expliquant l'évolution des effectifs de l'ONA unité de Saida montrent qu'en 2020, le nombre de cadres supérieurs était de 2. Cela incluait un cadre supérieur transféré de la direction de la zone de Saida vers l'unité de Saida, ainsi que le directeur de l'unité. En 2021, le cadre supérieur transféré a été réaffecté à la zone de Saida dans son poste d'origine, et le directeur de l'unité a été remplacé, la direction étant temporairement assurée par le directeur de la zone de Saida. En 2022, un nouveau directeur d'unité a été recruté pour Saida. Pour les cadres moyens, il y a eu le recrutement de 3 cadres moyens au cours des 3 années (de 40 cadres en 2020 aux 43 cadres en 2023). En ce qui concerne les maîtrises et exécutions, on a observé une évolution de 76,4 % dans les maîtrises et une diminution de 32,9 % dans les exécutions, résultant de quelques recrutements et de promotions, notamment la promotion de la plupart du personnel exécution à la catégorie de maîtrise. Cela a abouti à la promotion de 138 employés au sein de l'unité en janvier 2023.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

B. Politiques de L'ONA :

1. Politique ressources humaines

Conscient de l'importance et de l'enjeu du facteur humain dans le développement et la prise en charge convenable des missions qui lui sont dévolues, l'ONA a identifié une politique de ressources humaines déclinée en actions telles que :

- L'élaboration d'une nomenclature des postes de travail avec des fiches de profil mettant en relief les missions et les compétences. Cette nomenclature est caractérisée par son évolution continue,
- L'identification des risques et nuisances liées à chaque poste de travail spécifiques,
- L'élaboration de protocoles de gestion des ressources humaines,
- L'application de la réglementation de l'office (règlement intérieur et convention collective).
- L'adoption d'une gestion du personnel informatisée, ...etc.
- Le développement dans la gestion de la rémunération (paie).
- Mettre en place une gestion anticipée des emplois et des compétences.
- Favoriser le développement des ressources humaines et renforcer les compétences et connaissances par le biais de la formation.
- L'inscription de l'évaluation du personnel dans la gestion de carrière afin d'atteindre le meilleur équilibre entre les besoins du personnel dans l'entreprise.

Pour mettre en œuvre cette politique, il a fallu créer une Direction des ressources humaines et de la formation.

2. Politique prévention, Hygiène et Sécurité à l'ONA :

L'ONA se soucie au plus haut point des questions liées à la santé, la sécurité et l'environnement. La sécurité est considérée comme une de ses préoccupations majeures. Aussi, la politique de prévention de l'ONA est organisée autour de trois objectifs essentiels, à savoir :

- 1- Protéger les personnes dans le cadre de leur travail et améliorer en continu les conditions de travail,
- 2- Assurer la sécurité des biens et des services,
- 3- Respecter et protéger l'environnement et instaurer la culture HSE à l'office.

Dans ce cadre, une équipe de coordinateurs HST a été formée, à raison d'un technicien par unité, leur mission est de mettre en place et suivre les opérations de sécurité et de prévention sur l'ensemble des systèmes d'assainissement et en particulier d'appréhender les risques liés aux interventions dans les espaces confinés.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

3. Politique environnementale (SME):

L'ONA s'est engagé, volontairement en 2005, dans la démarche environnementale selon la norme ISO 14001. Cette démarche vise la reconnaissance des impacts environnementaux significatifs de l'office générés par son activité sur l'environnement et la mise en place de façon durable des éléments de développement et d'amélioration continue à travers des dispositifs de gestion de ses impacts et le développement des compétences internes.

Cette politique a été couronnée par la certification environnementale ISO 14001 pour l'ensemble de ses structures.

Cette certification constitue une distinction nationale et africaine dans le domaine de l'assainissement.

Son maintien pour les sites certifiés et l'extension aux autres sites nécessite, la mise en œuvre des formations inscrites au titre de cette certification sont prises en charge en interne, par le CFMA, Cellule SME) et en externe (bureaux agréés).

II. Le cadre méthodologique de l'étude

i. Les hypothèses de l'étude et la méthodologie utilisée :

Cette étude est basée sur trois hypothèses fondamentales : la première hypothèse suggère que : «il y'a une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés", la deuxième hypothèse suggère que : "il existe un impact positif et significatif entre la gestion de carrière dans ces dimensions sur la motivation des salariés" .Quant à la troisième hypothèse, elle suggère que : " il y a des différences dans les moyennes des variables d'étude au niveau statistique (0.05) selon les renseignements démographiques des répondants (le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socio- professionnelle, le statut professionnel, le nombre d'année au sein de l'ONA, le nombre d'année dans le même poste principal et le salaire)".

L'étude s'est appuyée sur la méthodologie descriptive pour aborder le sujet de manière quantitative. Cette méthodologie est largement utilisée dans les sciences sociales et comportementales, considérée comme une méthode permettant de décrire et de représenter le phénomène étudié de manière quantitative en collectant des informations sur le problème, en le classant, en l'analysant et en le soumettant à une étude approfondie. Cette approche contribue à fournir des données et à analyser les phénomènes et les faits liés au problème étudié.

Cette étude descriptive a suivi une méthode de collecte et d'analyse des données dans le but de découvrir et faire savoir la relation entre les variables indépendantes (la gestion de carrière) et la variable dépendante (la motivation des salariés), conformément au modèle de l'étude conçu par la chercheuse. Cet aspect implique des techniques d'échantillonnage et la détermination de la taille de la population, la construction du questionnaire, l'analyse des données, ainsi que d'autres techniques statistiques

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

quantitatives, toutes suivant tous les aspects liés à l'étude actuelle, discutées de manière détaillée pour parvenir à des observations globales.

ii. Méthodes de collecte et de présentation des données

La chercheuse a fait appel à diverses sources disponibles, en particulier étrangères, pour définir le cadre scientifique de l'étude. De plus, elle a largement bénéficié des bases de données et d'Internet pour accéder à plusieurs études antérieures pertinentes. Sur le plan pratique, la chercheuse a adopté une approche descriptive pour la collecte de données en distribuant un questionnaire comprenant les variables fondamentales de l'étude. La chercheuse a utilisé ainsi la méthode de l'entretien personnel et des discussions pour expliquer les items du questionnaire avec un suivi pour obtenir les résultats afin d'assurer la précision des informations, de garantir le maximum d'échantillons possible d'étude et en essayant de trouver le meilleur équilibre possible entre la confidentialité et la maximisation de la fiabilité des données collectées.

En ce qui concerne les méthodes de collecte et de présentation des données dans le domaine des sciences de gestion, ces méthodes fournissent de nombreuses données, représentées sous forme de chiffres qui peuvent être très nombreux. Si elles sont présentées de manière constructiviste, il peut être difficile de les assimiler pour en extraire des résultats ou des informations recherchées. Par conséquent, il est nécessaire de présenter ces données d'une manière qui facilite l'extraction d'informations à partir des données disponibles, comme la méthode des tableaux qui a été adoptée dans cette étude. Cette méthode se distingue par sa capacité à simplifier la présentation des informations et des données pertinentes liées au phénomène étudié.

iii. La population et l'échantillon de l'étude :

1. La population :

Il est important de définir la population et l'échantillon prélevé de celle-ci pour appliquer l'étude dans le but d'obtenir des résultats pouvant être généralisés, notamment parce que les recherches descriptives permettent d'estimer les caractéristiques de la population à travers les caractéristiques de l'échantillon prélevé. Selon notre étude, la population de base de l'étude est constituée des individus travaillant dans la direction de l'ONA "l'Office National de l'Assainissement" zone de Saida dont le nombre s'élève à 767 employés.

2. l'échantillon de l'étude :

La recherche empirique a été menée au sein de l'entreprise en utilisant un échantillon aléatoire de ses employés provenant de divers secteurs. Nous avons préparé un questionnaire sur papier et un autre, électronique avec les mêmes variables afin de faciliter le processus de collecte de données de ce dernier.

Le nombre de questionnaires papier distribués a atteint 100 réponses, dont 75 ont été récupérées, soit un taux de récupération de 75%. Cela exclut 25 réponses, soit parce qu'ils n'ont pas été entièrement remplis, soit parce qu'ils contenaient plusieurs réponses pour une même question. En parallèle, les données de 175 réponses version électronique ont été récupérées à 100%, ce qui porte le nombre total de questionnaire analysable à

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

250, soit 90% du total des questionnaires distribués. Ainsi, l'échantillon de l'étude représente approximativement 33% de la population totale.

Le tableau ci-dessous détaillant la répartition des questionnaires dans l'échantillon de l'étude :

Tableau N°03 : la répartition des questionnaires dans l'échantillon de l'étude

Type de questionnaire	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires récupérés	% de récupération	L'exclus	L'analysable	
					Nbre	%
Version papier	100	75	75%	25	75	75%
Version électronique	175	175	100%	0	175	100%

Total analysable =250 (soit33% de la population totale)

Source : élaborés par le chercheur

En considérant que l'échantillon est une partie partielle de la population de l'étude, il est impératif qu'elle soit représentative de celle-ci de manière exacte, basée sur des principes et des règles scientifiques pour mener l'étude, permettant ainsi la généralisation des résultats la population de l'étude. En raison de la difficulté de couvrir et d'enquêter sur tous les individus de la population de l'étude, on s'est limité à l'étude d'un échantillon réduit de la population.

Afin de déterminer la taille d'échantillon adéquate pour l'étude, les équations suivantes seront appliquées, sachant que le nombre total de la population est de 767.

3. L'équation de Stevenk. Thompson pour déterminer la taille de l'échantillon :

L'objectif est d'obtenir une estimation proche de la taille de l'échantillon utilisable

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1 - p)]}$$

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Avec :

n : La taille d'échantillon estimable

N : Taille de la population

z : La valeur critique correspondante au niveau de signification 0.95 qui égale à 1.96

d : La proportion d'erreur est égale à 0.05

p : La proportion de disponibilité 0.5

Après compensation dans l'équation précédente, sachant que la valeur de la population est 767, il a été constaté que la taille minimale de l'échantillon est d'environ 256.

4. Outil et procédures de l'étude :

En fonction de la nature de l'étude et de la méthodologie utilisée, le questionnaire a été choisi comme moyen de collecte des informations pertinentes. Il a été conçu et soumis à une validation selon des critères scientifiques et cognitifs. Voici une explication des principales procédures suivies :

4.1 L'arrangement de l'outil d'étude :

L'outil de collecte de données a été amélioré en se basant sur de certaines études étrangères, où les dimensions ont été conceptualisées dans le but de recueillir des données. La première partie comprenait des informations personnelles sur les répondants, tandis que la deuxième partie portait sur la variable indépendante avec ses six (06) dimensions sélectionnées en fonction de leur pertinence pour l'étude, en s'appuyant sur plusieurs études. La troisième partie contenait la variable dépendante, également déterminée en fonction d'études antérieures. Le tableau suivant illustre cela :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°04 : Variables de l'outil d'étude

↓ Variables d'étude	Les sous variables	Nombre d'items	Total	Source	
1	La gestion de carrière	-Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. -Développement de carrière. -Gestion de la mobilité professionnelle. - Formation et apprentissage. - Gestion des compétences et des récompenses. - L'évaluation des performances.	09 08 08 09 11 08	53	(Murali, 2004) (Shambhavi P, 2009) (Ramanathan, 2013) (Smythe, et al, 2013) (Parashar, 2014) (Prasad, 2015)
2	La motivation des salariés	09		Mc.Clelland in (Hariandja,2009)	
3	Fiche signalétique	-Genre (sexe), tranche d'âge , Niveaux d'instruction , Catégorie socio- professionnelle, Statut professionnel, Nombre d'années à l'ONA, Nombre d'années dans un poste principal et le Salaire	08	08	Préparé par la chercheuse en basant sur la base de données de la département RH de l'ONA

Source : élaborés par le chercheur

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Le tableau N°04 illustre les sources de construction des dimensions de l'outil d'étude selon la perspective de plusieurs chercheurs dans ce domaine. Il en ressort que plusieurs dimensions reflètent la variable de gestion carrière, ayant constitué le taux le plus élevé d'accord entre les chercheurs, incitant ainsi la chercheuse à choisir ces dimensions et qui se manifestent à travers : la planification de carrière et GPEC, développement de carrière, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses et l'évaluation des performances). Cela est dû à son adoption par un certain nombre de chercheurs dans leurs études d'une part, et à son obtention du pourcentage le plus élevé parmi d'autres dimensions non mentionnées, ainsi qu'à son adéquation avec les objectifs et la problématique de l'étude d'autre part.

Il ressort également que la structuration des items du variable de la motivation des salariés est également variée et diffère d'un chercheur à un autre en fonction du sujet de l'étude, de ses objectifs et de la compréhension du chercheur du sujet de la motivation des salariés. Cela a incité la chercheuse à sélectionner un ensemble de paragraphes en se basant sur l'étude de **Mc. Clelland** (Hariandja, 2009).

4.2 L'échelle utilisée dans la construction de l'outil d'étude :

L'échelle utilisée dans la construction de l'outil de notre 'étude est le "Likert" à 05 points, qui attribue des notes comme suit :

- 1 = Fortement en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Ni en désaccord ni d'accord
- 4 = D'accord
- 5 = Fortement d'accord

Ces chiffres représentent une échelle pourcentage utilisée pour évaluer les réponses de l'échantillon de l'étude, comme suit :

Pour le chiffre 1, cela représente moins de 20 %

Pour le chiffre 2, cela représente moins de 40 %

Pour le chiffre 3, cela représente moins de 60 %

Pour le chiffre 4, cela représente moins de 80 %

Pour le chiffre 5, cela représente 100 %.

Pour déterminer la longueur des cellules de l'échelle de Likert points 5 (limite inférieure et supérieure), la plage a été calculée ($5 - 1 = 4$), puis elle a été divisée par la plus grande valeur de l'échelle pour obtenir la longueur de la cellule ($4 \div 5 = 0,80$). Ensuite, cette valeur a été ajoutée à la plus petite valeur de l'échelle (le début de l'échelle, soit la valeur 1), afin de déterminer la limite supérieure de chaque cellule. Ainsi, la longueur des cellules est devenue comme suit :

- De 1 à moins de 1,80 ;
- De 1,80 à moins de 2,60 ;
- De 2,60 à moins de 3,40 ;
- De 3,40 à moins de 4,20 ;

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

- De 4,20 à 5.

Les critères d'évaluation des résultats ont été établis selon l'échelle de Likert points 5 comme suit :

- **De 1 à moins de 1,80** : Fortement en désaccord, indiquant que si la moyenne entre les deux valeurs précédentes est calculée, le résultat est considéré comme absolument indisponible.
- **De 1,80 à moins de 2,60** : En désaccord, signifiant que si la moyenne entre les deux valeurs précédentes est calculée, le niveau de disponibilité est faible.
- **De 2,60 à moins de 3,40** : D'accord dans une certaine mesure, indiquant que si la moyenne entre les deux valeurs précédentes est calculée, le niveau de disponibilité est moyen.
- **De 3,40 à moins de 4,20** : D'accord, signifiant que si la moyenne entre les deux valeurs précédentes est calculée, le niveau de disponibilité est élevé.
- **De 4,20 à moins de 5** : Fortement d'accord, indiquant que si la moyenne entre les deux valeurs précédentes est calculée, le niveau de disponibilité est très élevé.

Le seuil de signification critique a été fixé à **0.05**, à partir duquel les hypothèses de non-signification sont acceptées ou rejetées.

4.3 La validité et la stabilité de l'outil d'étude :

Avant de commencer le processus d'analyse et d'extrapolation des résultats, il est essentiel de s'assurer de la validité et de la stabilité des expressions incluses dans le questionnaire. Afin que les résultats soient crédibles et plus réalistes, la sincérité de l'outil d'étude signifie que le questionnaire doit englober toutes les données pertinentes pour le processus d'analyse, mesurer ce pour quoi il a été conçu, et que toutes ses formulations soient claires et fluides, permettant au participant de répondre sans difficulté. Pour cette raison, la chercheuse a tenté de vérifier la capacité du questionnaire conçu à mesurer les variables de l'étude en suivant des étapes importantes pouvant être clarifiées comme suit :

4-3-1 Tests avant la distribution :

où la traduction du questionnaire de l'Anglais vers le Français a été validée dans le but de réaliser les objectifs de l'étude.

4-3-2 La validité apparente :

cela se réfère à la véracité après la construction du questionnaire, qui a été soumis à un groupe d'experts et de professeurs ayant de l'expérience dans la construction de questionnaires de recherche. Cela visait à évaluer la clarté des expressions et leur capacité à atteindre les objectifs de l'étude. En fonction de cela, certain

4-3-3 L'étude exploratoire :

La chercheuse a entrepris une étude expérimentale exploratoire afin de vérifier la clarté et l'adéquation des variables pour l'échantillon, ainsi que pour démontrer la fiabilité du questionnaire et sa pertinence par rapport aux caractéristiques de la population d'étude. Le questionnaire a été distribué personnellement à un échantillon de

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

30 employés de l'ONApour analyser leurs réponses, identifier les items les plus importants pour eux, et les adopter dans la version finale de l'outil de l'étude (le questionnaire).

4-3-3-1 Statistiques de fiabilité de Alpha Cronbach de l'échelle (N=30) :

Dans l'objectif de s'assurer de la fiabilité de l'échelle de mesure retenue nous avons opté pour la méthode Alpha de Cronbach. Les travaux de Peterson (1995) ont montré que le coefficient (α) devrait être supérieur au seuil de (0,70) communément admis pour s'assurer d'une meilleure stabilité du questionnaire.

Le résultat d'application de ce coefficient est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°05 : Test d'Alpha Cronbach (l'étude exploratoire)

Statistiques de fiabilité	
Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
0,897	62

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Nous remarquons ici que la valeur du coefficient est de (0,897) pour les 62 items. Ce qui est fort comme une valeur du coefficient puisqu'elle est supérieure du seuil minimum requis de (0,70) ainsi que cette valeur est proche de 1. Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons pour cette échelle composée de soixante-deux (62) éléments une fiabilité très satisfaisante.

4-3-3-2 Statistiques de cohérence interne pour les variables d'étude à N=30 :

Tableau N°06 : Test d'AlphaCronbach pour les variables d'étude

Statistiques de fiabilité

Variables		Coefficient d'Alpha Cronbach	Nombre d'items
La gestion de carrière	Les pratiques de Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	0.867	09
	Développement de carrière	0.910	08
	Gestion de la mobilité professionnelle	0.831	08
	Formation et apprentissage	0.766	09
	Gestion des compétences et des récompenses	0.868	11
	Évaluation des performances	0.912	08
La motivation des salariés		0.853	09

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Les valeurs de coefficients Alphas de Cronbach obtenues depuis le tableau N°06 pour les pratiques de la variable indépendante 'Pratiques de la gestion de carrière, étaient de : (0.867) pour la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de (0.910) pour le développement de carrière, de (0.831) pour la gestion de la mobilité professionnelle, de (0.766) pour la formation et apprentissage, de (0.868) pour la gestion des compétences et des récompenses et de (0.912) pour l'évaluation des performances. Ceci confirme la forte fiabilité entre les items pour chaque pratique.

La valeur de coefficients Alphas de Cronbach obtenue pour la variable dépendante "La motivation des salariés" est de (0.853). Ceci confirme la forte fiabilité entre les items pour cette variable.

4-3-4 Statistiques de la validité cohérente interne entre les éléments des variables d'étude :

Pour évaluer la cohérence des items du questionnaire, le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé entre le score de chaque item et le score total de la dimension ou de la variable à laquelle elle appartient. La corrélation est significative si le niveau de signification est inférieur à 0.01 ou 0.05. Il est important de noter que la force de la corrélation n'est pas cruciale, mais l'essentiel est qu'elle soit statistiquement significative, car la petite ou grande valeur de la corrélation ne signifie pas la causalité. Les résultats étaient les suivants :

1. Corrélation de Pearson de la variable indépendante (la gestion de carrière) :

Le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé pour les items de la variable indépendante (la gestion de carrière) par rapport au score total de cette variable, et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : Corrélations de Pearson pour les items de la variable indépendante (la gestion de carrière) par rapport au score total de cette variable

Items	Coefficient de corrélation Pearson	Items	Coefficient de corrélation Pearson
01	,701**	28	,602**
02	,647**	29	,493**
03	,677**	30	,346**
04	,654**	31	,719**
05	,633**	32	,520**
06	,808**	33	,420**
07	,583**	34	,495**
08	,584**	35	,551**

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

09	,593**	36	,647**
10	,636**	37	,633**
11	,654**	38	,560**
12	,617**	39	,633**
13	,525**	40	,739**
14	,680**	41	,583**
15	,552**	42	,584**
16	,539**	43	,739**
17	,561**	44	,647**
18	,558**	45	,606**
19	,647**	46	,612**
20	,677**	47	,596**
21	,716**	48	,602**
22	,633**	49	,747**
23	,739**	50	,761**
24	,583**	51	,539**
25	,584**	52	,743**
26	,683**	53	,372**
27	,648**		/
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (01%)			

Source :élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

À travers le tableau N°07, il est évident que les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson pour chaque item appartiennent à la variable indépendante par rapport au score total de cette variable est statistiquement significative au niveau de signification de 0,01. Cela indique que toutes ces items bénéficient d'un haut degré de validité, confirmant ainsi l'existence d'une corrélation interne entre tous les items de cette variable. Cela renforce la validité de ces items dans leur mesure.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

2. Corrélation de Pearson de la variable dépendante (la motivation des salariés) :

Le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé pour les items de la variable dépendante (la motivation des salariés) par rapport au score total de cette variable, et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°08 : Corrélations de Pearson pour les items de la variable dépendante (la motivation des salariés) par rapport au score total de cette variable

Items	Coefficient de corrélation Pearson	Items	Coefficient de corrélation Pearson
01	0.720**	06	0.809**
02	0.641**	07	0.697**
03	0.638**	08	0.649**
04	0.640**	09	0.737**
05	0.601**	/	/

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (01%)

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

En observant les résultats du tableau N°08, il est clair que les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson pour tous les items de la variable dépendante, en comparaison avec le score total de cette variable, sont statistiquement significatives au niveau de signification de 0,01. Cette constatation suggère que tous ces items présentent un degré élevé de validité, corroborant ainsi l'existence d'une corrélation interne entre tous ces éléments de cette variable. Cette constatation renforce la validité de ces éléments dans leur mesure.

4-3-4 Corrélation de Pearson des éléments de mesure par rapport au score total de mesure :

Le calcul du coefficient de corrélation de Pearson a été effectué pour les éléments de questionnaire (items) en relation avec le score total de de mesure, et les résultats sont exposés dans le tableau ci-dessous :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°09 : Corrélation de Pearson des éléments de mesure par rapport au score total de mesure

Items	Coefficient de corrélation Pearson	Items	Coefficient de corrélation Pearson
01	,723**	32	,530**
02	,652**	33	,430**
03	,676**	34	,515**
04	,647**	35	,579**
05	,632**	36	,652**
06	,823**	37	,629**
07	,604**	38	,552**
08	,597**	39	,632**
09	,617**	40	,756**
10	,614**	41	,604**
11	,634**	42	,597**
12	,596**	43	,756**
13	,503**	44	,652**
14	,660**	45	,606**
15	,533**	46	,606**
16	,532**	47	,587**
17	,556**	48	,581**
18	,585**	49	,730**
19	,652**	50	,738**
20	,676**	51	,525**
21	,710**	52	,722**
22	,632**	53	,349**
23	,756**	54	,579**
24	,604**	55	,625**
25	,597**	56	,676**
26	,695**	57	,710**
27	,657**	58	,632**
28	,603**	59	,764**
29	,483**	60	,604**
30	,338**	61	,597**
31	,731**	62	,653**

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (01%)

Source:élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

En examinant les données du tableau N°09, il devient évident que les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson pour chacun des éléments (items) de la mesure, en comparaison avec le score total de ce dernier, atteignent une signification statistique au niveau de 0,01. Ce constat suggère que tous ces éléments démontrent une validité élevée, confirmant ainsi l'existence d'une corrélation interne entre eux. Cette observation renforce la fiabilité de ces éléments dans leur évaluation.

4-3-5 Stabilité de l'outil d'étude :

La stabilité de l'enquête signifie que celle-ci donne les mêmes résultats si elle est redistribuée plusieurs fois dans les mêmes conditions et circonstances. En d'autres termes, la stabilité de l'enquête implique la constance de ses résultats et l'absence de changement significatif si elle est redistribuée à plusieurs reprises aux membres de l'échantillon pendant des périodes de temps déterminées. Pour mesurer la stabilité de l'enquête, deux méthodes ont été utilisées :

1. Méthode de la division en deux moitiés :

Il s'agit de diviser le test en deux parties, considérées comme autant de mesures Parallèles, et de calculer la corrélation entre ces deux parties : une sorte d'équivalence interne. Deux méthodes sont illustrées ici : la méthode de Spearman-Brown et la méthode de Rulon-Guttman.

-La méthode de Spearman-Brown : Trois étapes sont nécessaires pour obtenir un estimé de cohérence interne à l'aide de la méthode de Spearman-Brown. Il faut d'abord diviser le test en deux moitiés (considérées parallèles), puis calculer la valeur du coefficient de corrélation entre les deux moitiés et, enfin, obtenir l'estimation de la fidélité (la cohérence interne) du test en appliquant la formule de Spearman-Brown à la valeur du coefficient de corrélation déjà calculée.

La valeur du coefficient de corrélation ainsi obtenue entre les deux moitiés du test constitue bien un estimé de fidélité (d'équivalence), mais seulement pour la moitié du test. Afin d'obtenir un estimé de fidélité pour le test entier, il est nécessaire de corriger cette valeur en utilisant la formule de Spearman-Brown donnée comme suit :

$$r_{XX'(S,B)} = 2r_{YY'} / (1 + r_{YY'})$$

Où Y et Y' représentent les deux moitiés du test X.

Plus la valeur de $r_{XX'}$ s'approche de 1, plus le test X est considéré fidèle (au sens de la cohérence interne).

La méthode de Spearman-Brown exige que la valeur de l'alpha de Cronbach des deux moitiés soit égale ainsi que la variance des deux moitiés soient égale.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

- **La méthode de Rulon-Guttman** : C'est Rulon (1939) qui a eu l'idée d'utiliser la différence entre les scores aux deux moitiés d'un test comme base pour proposer un estimé de la cohérence interne. Le test de Guttman n'exige pas l'égalité de la valeur de l'alpha de Cronbach des deux moitiés ainsi que la variance.

Le coefficient de Guttman se formule comme suit :

$$r_{XX'}(\text{Guttman}) = 2 \left\{ 1 - \frac{\left(s_Y^2 + s_{Y'}^2 \right)}{s_X^2} \right\}$$

D'où :

- s_Y^2 : la variance c
- $s_{Y'}^2$: la variance de la partie 2
- s_X^2 : la variance des deux parties

Le choix du test utilisé dépendra des résultats de l'étude.

La méthode de la division en deux moitiés a dégagé les outputs suivants :

Tableau N° 10 : Résultats du test de la méthode de la division en deux moitiés des coefficients Spearman-Brown et Rulon-Guttman

Statistiques de fiabilité				
Alpha de Cronbach		Valeur	,946	Variance partie1
	Partie 1	Nombre d'éléments	31 ^a	327,220
		Valeur	,946	Variance partie2
	Partie 2	Nombre d'éléments	31 ^b	271,388
		Nombre total d'éléments	62	Variance deux parties
				1161,727
Corrélation entre les sous-échelles (Corrélation de Pearson r_{12})			,945	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,972	
	Longueur inégale		,972	
Coefficient de Guttman			,969	

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

En examinant les données présentées dans le tableau ci-dessus, on constate que les coefficients d'alpha de Cronbach sont égaux pour les deux parties. En conséquence, les résultats du test de Spearman-Brown seront pris en considération. Le coefficient de Spearman-Brown évalués à 0,972. Cela indique que le coefficient atteint 97,2%, ce qui témoigne d'une stabilité élevée de l'outil d'étude.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

2- La stabilité de l'étude en utilisant l'alpha de Cronbach (α):

Le coefficient alpha de Cronbach (α) est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, lui conférant ainsi une validation. Sur la base des résultats de ce test, le questionnaire est ajusté ou accepté. Ce test est utilisé pour déterminer si les questions du questionnaire sont cohérentes entre elles. Plus sa valeur dépasse 0.7, plus la cohérence est considérée comme satisfaisante.

Le coefficient est calculé à partir de l'équation :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{total}^2} \right)$$

Où :

k : est le nombre d'items dans le questionnaire.

σ_i^2 : est la variance de chaque item.

σ_{total}^2 : est la variance totale des scores de tous les items.

Le tableau suivant montre la valeur de l'alpha de Cronbach global calculée et les valeurs d'alpha Cronbach pour chaque variable :

Tableau N°11 : Test de la fiabilité pour les variables d'étude à N=250

Statistiques de fiabilité

Variables		Coefficient d'Alpha Cronbach	Corrélation inter-éléments	Nombre d'items
Les pratiques de L'agencement de carrière	Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	0.865	0.949	09
	Développement de carrière	0.911	0.731	08
	Gestion de la mobilité professionnelle	0.828	0.951	08
	Formation et apprentissage	0.763	0.939	09
	Gestion des compétences et des récompenses	0.866	0.956	11
	Évaluation des performances	0.911	0.771	08
La motivation des salariés		0.850	0.961	09

Coefficient d'Alpha Cronbach global = 0.972

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats montrent que la valeur du coefficient alpha de Cronbach pour l'ensemble du questionnaire était de **0.972**, soit (**97.2 %**), avec des coefficients de corrélation inter-éléments (fidélité) variant entre 0.763 et 0.961 supérieures à la valeur minimale recommandée basée sur l'étude de (Cannon & Perreault)² pour évaluer la

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

fiabilité, laquelle a été fixée à 0,70. Cela indique une cohérence et une stabilité dans les questions (items) posées pour l'étude des variables. Les tests de validité et de fidélité ont montré que l'instrument d'étude remplissait la plupart des conditions nécessaires à un bon test qui seraient adaptés aux besoins de cette étude. ² Joseph P. Cannon, William D. Perrault Jr., «Buyer–Seller Relationships in Business Markets,» *Journal of Marketing Research*, Vol.36, Issue 4 (November 1, 1999), pp.439–460.

3- La validité discriminative :

La validité discriminative de l'outil d'étude est évaluée en divisant les réponses de l'échelle en deux groupes égaux, puis en sélectionnant les 27 % des scores les supérieurs (correspondant aux réponses les plus affirmatives) ainsi que les 27 % des scores inférieurs (correspondant aux réponses les moins affirmatives). Ces 27 % représentent environ 68 de l'échantillon total. Ensuite, la moyenne et l'écart type sont calculés pour chacun des deux groupes, puis comparés à l'aide du test T. L'échelle est jugée valide si des différences statistiquement significatives sont observées entre les deux groupes.

Les résultats de ce test sont représentés dans les tableaux suivants :

Tableau N°12 : La moyenne et l'écart type pour des groupes pour les scores (Les plus élevés et les moins élevés)

Statistique de groupe				
Niveau	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Groupe supérieur	68	4,29	,301	,037
Groupe inférieur	68	3,02	,411	,050

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Tableau N°13 : Test T entre les deux groupes supérieurs et inférieur

Test des échantillons indépendants							
Test T pour égalité des moyens							
	t	ddl	Sig.	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
						Inf	Sup
Hypothèse de variances égales	20.568	134	,000	1,271	0,062	1,148	1,393
Hypothèse de variances inégales	20.568	122,813	,000	1,271	0,062	1,148	1,393

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Les tableaux N°12 et N°13 révèlent que la moyenne du groupe supérieur était de 4,29 avec un écart-type de 0,301, tandis que celle du groupe inférieur était de 3,02 avec un écart-type de 0,411. De plus, le test T effectué entre les deux groupes indique une valeur de significativité statistique de 0,000, inférieure au seuil de 0,05 (5 %). Ces résultats suggèrent des différences statistiquement significatives entre les deux groupes. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'échelle utilisée est valide (fiable) et peut être appliquée dans cette étude.

iv. Résultats et discussions

Dans cette section nous essayerons de présenter et décrire les étapes méthodologiques suivies pour clarifier les défis de l'étude, en plus d'examiner et d'expliquer les résultats obtenus.

1. L'analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude :

En identifiant les caractéristiques démographiques telles que le sexe, l'âge, niveaux d'instruction, La catégorie socio- professionnelle, le statut professionnel, les années d'expérience à l'ONA, le nombre d'années dans le poste principal et le salaire qui ont été examinées à travers des répétitions et des pourcentages, comme suit :

Tableau N°(14) : Répartition des enquêtés selon leurs caractéristiques Socio-démographique

Fiche signalétique			
Genre	Genre	Fréquence	Pourcentage
	Homme	217	94,8%
	Femme	13	05,2%
	Total	250	100%
L'âge	Tranche d'âge	Frequency	Percentage
	21-30ans	41	16,4%
	31-40ans	142	56,8%
	41-50ans	08	03,2%
	51ans et plus	59	23,6%
	Total	250	100%
Niveaux d'instruction	Niveaux d'instruction	Fréquence	Pourcentage
	Primaire	09	03,6%
	Moyen	10	04%
	Secondaire	77	30,8%
	Universitaire	151	60,4%
	Études supérieures	03	01,2%

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	Total	250	100%
La catégorie socio-professionnelle	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
	Cadre supérieur	01	0,4%
	Cadre moyen	42	16,8%
	Maitrise	119	47,6%
	Exécution	88	35,2%
	Total	250	100%
Statut professionnel	Le statut	Fréquence	Pourcentage
	Permanent	242	96,8%
	Contractuel	08	03,2%
	Total	250	100%
Années d'expérience à l'ONA	Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
	Moins 01 an	04	01,6%
	Entre 01 et 05 ans	115	46%
	Entre 06 et 10 ans	24	09,6%
	Entre 11 et 15 ans	96	38,4%
	16 ans et plus	11	04,4%
	Total	250	100%
Nombre d'années dans le poste principal	Nombre d'années	Fréquence	Pourcentage
	Moins 01 an	04	01,6%
	Entre 01 et 05 ans	135	54%
	Entre 06 et 10 ans	52	20,8%
	Entre 11 et 15 ans	48	19,2%
	16 ans et plus	11	04,4%
	Total	250	100%
Salaire	Salaire	Fréquence	Pourcentage
	40.000-Moins 60.000 Da	88	35,2%
	60.000-Moins 80.000 Da	119	47,6%
	80.000-Moins 100.000 Da	42	16,8%
	Plus de 100.000Da	01	0,4%
	Total	250	100%

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des répondants sont des hommes avec un pourcentage de 94.8% tandis que les femmes représentent 05.2% des répondants . Ces derniers pourcentages dus à la nature du travail au niveau de l'organisme, ce qui confère de la légitimité aux résultats obtenus.

En ce qui concerne la catégorie d'âge la plupart des répondants ont entre 31 et 40 ans avec un pourcentage de 56.8% et ceux qui ont 51 ans et plus avec un pourcentage de 23.6% puis ceux qui ont entre 21 et 30 ans avec un pourcentage de 16.4% et vers la fin ceux qui ont entre 41 et 50 ans avec un pourcentage de 03.2%. Ces résultats donnent une impression positive sur l'orientation de la politique d'entreprise vers la formation de jeunes ressources humaines capables et motivées à développer des modes de pensée différents qui correspondent à la nature de l'activité, ce qui a un impact positif sur sa performance.

Les données présentées dans le tableau confirment que la majorité des répondants sont des individus qualifiés équivalents à un diplôme universitaire avec un pourcentage de 60.4%, puis 30.8% représente ceux qui ont un niveau secondaire, ensuite 04% et 03.6% est le pourcentage pour ceux qui ont un niveau moyen et primaire successivement et vers la fin 03 individus avec un pourcentage de 01.2% ont des études supérieures comme niveau d'instruction.

Ce que nous avons pu constater à propos la catégorie socio- professionnelle de l'échantillon en vue de l'étude :47.6% d'eux appartient à la catégorie maîtrise, en suite 35.2% d'eux sont des exécuteurs, puis 16.8% d'eux sont des cadres moyens et vers la fin 0.4% avec un seul individu est un cadre supérieur. Ces résultats reflètent la nature du travail au sein de l'entreprise qui nécessite des interventions sur terrain.

Concernant le statut professionnel des répondants nous avons pu remarquer que 96.8% est le pourcentage qui représente les travailleurs permanent tant dit que 03.2% d'eux sont contractuels. Ceci montre que l'entreprise met en place une bonne gestion de l'intégration des salariés afin de se sentir à l'aise autant dans leur travail et dans les missions qu'ils doivent accomplir pour augmenter leurs performances.

Passant aux années au sein de l'ONA nous avons noté 46% représente les employés qui ont entre 01 et 05 ans d'expérience puis ,38.4% représente ceux qui ont entre 11 et 15 ans d'expérience la durée de plus de 10 ans et 27.1% représente la durée de 1 à 5 ans d'expérience ensuite, 09.6% et 04.4% pour ceux qui ont une expérience entre 06 et 10 ans & 16 ans et plus d'affilié, et vers la fin 01,6% pour ceux qui ont moins d'un an avec seulement 04 individu.

À propos le nombre d'années dans le poste principal, nous avons pu remarquer que :54% est le pourcentage qui représente ceux qui ont entre 01 et 05 ans dans leurs postes principaux puis, 20.8% pour ceux qui ont entre 06 et 10 ans ensuite, 19.2% pour ceux qui ont entre 11 et 15 ans ensuite, 04.4% & 01.6% pour ceux qui ont 16 ans et plus et moins d'un an de suite.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Enfin en ce qui concerne le salaire nous avons remarqué que : 47,6% des répondants perçoivent Entre 60.000-moins 80.000 Da ensuite, 35,2% deux perçoivent entre 40.000-moins 60.000 Da puis, 16,8%perçoivent entre 80.000-moins 100.000 Da et vers la fin 0,4% avec un seul individu perçoit plus de 100.000Da.

2. Présentation des résultats des statistiques descriptives des variables d'étude

Cette section vise à répondre aux questions de sous-étude suivantes : Quel est le degré de planification de la gestion de carrière ? Et quel est le niveau d'intérêt de la motivation des employés au sein de l'ONA comme modèle d'entreprise économique Algérienne ?

Cela se fait en analysant les données obtenues à partir du questionnaire distribué aux employés de l'ONA en calculant les moyennes arithmétiques et les écarts types de chaque ITEM des variables qui ont été divisées en deux variables : la variable indépendante (Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Développement de carrière, Gestion de la mobilité professionnelle, Formation et apprentissage, Gestion des compétences et des récompenses et l'évaluation des performances), ces derniers dimensions constituent la gestion de carrière. La deuxième variable contient des items à travers une seule variable. Il s'agit bien de la motivation des salariés. Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants :

2.1 La variable indépendante:(la gestion de carrière) : Cette variable a été divisé en six dimensions comme suit :

a-Dimension 01 : Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le tableau N° (15) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(15) : Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de Orientation l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	/	17	50	157	26	3.77	0.724	3	D'accord
	%	/	06.8%	20%	62.8%	10.4%				
02	f	/	33	43	149	25	3.66	0.831	7	D'accord
	%	/	13.2%	17.2%	59.6%	10%				
03	f	/	34	74	115	27	3.54	0.860	8	D'accord
	%	/	13.6%	29.6%	46%	10.8%				
04	f	17	25	91	83	34	3.37	1.057	9	Neutre
	%	06.8%	10%	36.4%	33.2%	13.6%				
05	f	/	32	49	118	51	3.75	0.924	4	D'accord
	%	/	12.8%	19.6%	47.2%	20.4%				
06	f	08	09	50	157	26	3.74	0.818	5	D'accord
	%	03.2%	03.6%	20%	62.8%	10.4%				
07	f	/	34	41	141	34	3.70	0.870	6	D'accord
	%	/	13.6%	16.4%	56.4%	13.6%				
08	f	/	17	42	133	58	3.93	0.818	1	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	53.2%	23.2%				
09	f	08	09	50	131	52	3.84	0.904	2	D'accord
	%	03.2%	03.6%	20%	52.4%	20.8%				
La moyenne globale de la dimension 01							3.69	0.604		
"la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences"										

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

D'après le tableau ci-dessus, la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'élève à (3.69) avec un écart type de (0.604). Plaçant ainsi la moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cela indique que les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à cette dimension. Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

L'item numéro (08) ('**Mon entreprise a un plan de succession pour remplacer les employés en cas de départ** ') se trouve en première position avec une moyenne de (3.93) et un écart-type de (0.818), ce qui reflète que les enquêtés étaient d'accord en confirmant que leurs entreprise mettre en place un plan de succession pour remplacer les employés qui désirent quitter l'entreprise.

L'item numéro (09) ('**Mon entreprise a un plan de succession pour remplacer les employés en cas de départ** ') se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.84) et un écart-type de (0.904) ce qui montre que les enquêtés étaient d'accord avec cette affirmation ce qui signifie que les entreprises devraient consacrer plus de ressources, d'efforts et d'attention à la planification à long terme de leurs besoins en main-d'œuvre et de leurs besoins en compétences.

D'après les données du tableau , les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec la majorité des items qui sont attribués à la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sauf pour l'item numéro (04) ('**Il y a une clarté dans la nature de mes taches professionnelles selon mon poste de travail dans l'organisation** ') où la valeur de la moyenne était de (3.37) ce qui indique que les enquêtés n'ont pas d'avis en ce qui concerne la clarté dans la nature de leurs taches professionnelles selon leurs postes de travail dans l'entreprise en plaçant la moyenne dans la troisième catégorie de l'échelle de Likert (de 2.60 à moins de 3.40).

La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.604) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

b- Dimension 02 : Le développement de carrière

Le tableau N°(16) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant le développement de carrière:

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(16) : Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos le développement de carrière

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de Orientation l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	17	25	67	90	51	3.53	1.127	2	D'accord
	%	06.8%	10%	26,8%	36%	20.4%				
02	f	25	17	101	82	25	3.26	1.064	5	Neutre
	%	10%	06.8%	40.4%	32.8%	10%				
03	f	26	24	50	125	25	3.40	1.123	3	D'accord
	%	10.4%	09.6%	20%	50%	10.8%				
04	f	25	40	86	65	34	3.17	1.157	8	Neutre
	%	10%	16%	34.4%	26%	13.6%				
05	f	17	32	109	66	26	3.21	1.020	6	Neutre
	%	06.8%	12.8%	43.6%	26.4%	10.4%				
06	f	42	32	43	99	34	3.20	1.306	7	Neutre
	%	16.8%	12.8%	17.2%	39.6%	13.6%				
07	f	25	34	66	75	50	3.36	1.229	4	Neutre
	%	10%	13.6%	26.4%	30%	20%				
08	f	17	24	43	106	60	3.67	1.143	1	D'accord
	%	06.8%	09.6%	17.2%	42.4%	24%				
La moyenne globale de la dimension 02 "développement de carrière"							3.35	0.901		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

On remarque depuis les données du tableau ci-dessus, la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant le développement de carrière était de (3.35) avec un écart type de (0.901). Plaçant cette moyenne dans la troisième catégorie de l'échelle de Likert (de 2.60 à moins de 3.40). Cette valeur de la moyenne indique que les enquêtés n'étaient ni d'accord ni en désaccord et ce la signifie qu'il y a un niveau moyen de réponses des enquêtés concernant le développement de carrière, ce qui explique la présence de différences dans les réponses des individus de l'échantillon de l'étude pour cette dimension.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

- L'item numéro (08) ('**Mon entreprise encourage ma fidélisation et décourage l'idée de quitter l'entreprise**') se trouve en première position avec une moyenne de (3.67) et un écart-type de (1.143), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirment que l'entreprise favorise la rétention des employés et décourage l'idée de les quitter.
- L'item numéro (01) ('**Je suis conscient(e) de ce que je peux faire pour développer ma carrière professionnelle**') se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.53) et un écart-type de (1.127), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirment leurs consciences de contribution au développement de leurs carrières professionnelle en prenant des mesures positives.
- Il y'avait des différences de réponses à travers les items de cette dimension, les réponses des enquêtés étaient d'orientation neutre pour les items numérotés (02, 04,05,06 et 07) (2.80<Moyenne<3.40) et d'orientation de d'accord pour les items numérotés (01, 03 et 08) .
- À travers ces statistiques, on peut dire que le développement de carrière au sein de l'ONA doit se reposer sur plusieurs éléments clés. Tout d'abord, En évitant les influences négatives et en choisissant des emplois qui soutiennent cette évolution, en fournissant un parcours clair pour l'avancement de carrière, en développant chaque étape du parcours professionnel, et en aidant les employés à prendre des décisions éclairées plutôt que de se précipiter.

c- Dimension 03 : La gestion de la mobilité professionnelle

Le tableau N° (17) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant la gestion de la mobilité professionnelle :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N° (17) : Les résultats des réponses des individus à propos la gestion de la mobilité professionnelle

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de l'orientation de l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	/	17	50	/	183	4.40	1.025	1	Tout à fait D'accord
	%	/	06.8%	20%	/	73.2%				
02	f	/	33	43	149	25	3.66	0.831	6	D'accord
	%	/	13.2%	17.2%	59.6%	10%				
03	f	/	34	74	115	27	3.54	0.860	7	D'accord
	%	/	13.6%	29.6%	46%	10.8%				
04	f	/	42	91	83	34	3.44	0.926	8	D'accord
	%	/	16.8%	36.4%	33.2%	13.6%				
05	f	/	32	49	118	51	3.75	0.924	4	D'accord
	%	/	12.8%	19.6%	47.2%	20.4%				
06	f	/	/	67	157	26	3.84	0.589	3	D'accord
	%	/	/	26.8%	62.8%	10.4%				
07	f	/	34	41	141	34	3.70	0.870	5	D'accord
	%	/	13.6%	16.4%	56.4%	13.6%				
08	f	/	17	42	133	58	3.93	0.818	2	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	53.2%	23.2%				
La moyenne globale de la dimension 03 "la gestion de la mobilité professionnelle"							3.78	0.581		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant la gestion de la mobilité professionnelle était de (3.78) avec un écart type de (0.581). Plaçant cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cette valeur de la moyenne indique que les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items attribués pour cette dimension.

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

- L'item numéro (01) ('**Mon entreprise fournit des informations adéquates sur les changements prévus dans les postes, le secteur ou l'unité**') se trouve en première position avec une moyenne de (4.40) et un écart-type de (1.025), ceci montre que les

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

enquêtés étaient tout à fait d'accord (de 4.20 à moins de 5.00) en confirmant que leur entreprise fournit des informations adéquates sur les changements prévus dans les postes, le secteur ou l'unité. Cela inclut, par exemple, la transmission d'informations sur les réorganisations, les changements de responsabilités, les nouvelles politiques ou stratégies, ou tout autre changement important dans l'entreprise. L'objectif est de tenir les employés informés et de favoriser la transparence organisationnelle.

- Les valeurs des moyennes appartient à la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20) pour les items numérotés (02,03,04,05,06,07 et 08) ceci montre que les enquêtés étaient d'accord en indiquant la fourniture des informations complètes sur les offres d'emploi disponibles aux employés par leur entreprise qui leur donne une opportunité de progression en communiquant de manière transparente sur les postes vacants, ainsi en assurant un processus équitable suite à des décisions d'évolution de carrière présentées spécialement sur les promotions et en offrant des opportunités fréquentes de rotation pour développer les compétences au sein de l'entreprise afin de favoriser la polyvalence, et vers la fin les enquêtés confirment les opportunités de mobilité permettent d'acquérir diverses compétences, renforçant la croissance professionnelle ainsi la proposition de nouvelles tâches et responsabilités pour enrichir et développer les fonctions.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.581) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

d-Dimension 04 : La formation et l'apprentissage

Le tableau N° (18) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant la formation et l'apprentissage :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N° (18) : Les résultats des réponses des individus à propos la formation et l'apprentissage

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de Orientation l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	/	17	69	114	50	3.79	0.840	5	D'accord
	%	/	06.8%	27.6%	45.6%	20%				
02	f	/	33	61	131	25	3.59	0.842	9	D'accord
	%	/	13.2%	24.4%	52.4%	10%				
03	f	/	34	66	98	52	3.67	0.955	7	D'accord
	%	/	13.6%	26.4%	39.2%	20.8%				
04	f	09	08	91	108	34	3.60	0.892	8	D'accord
	%	03.6	03.2	36.4%	43.2%	13.6%				
05	f	/	16	49	150	35	3.82	0.749	4	D'accord
	%	/	06.4%	19.6%	60%	14%				
06	f	09	08	50	157	26	3.73	0.829	6	D'accord
	%	03.6	03.2	20%	62.8%	10.4%				
07	f	/	25	41	105	79	3.95	0.939	2	D'accord
	%	/	10%	16.4%	42%	31.6%				
08	f	/	17	42	108	83	4.03	0.880	1	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	43.2%	33.2%				
09	f	08	25	41	108	68	3.81	1.045	3	D'accord
	%	03.2%	10%	16.4%	43.2%	27.2%				
La moyenne globale de la dimension 04 "la formation et apprentissage"							3.77	0.522		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant la formation et l'apprentissage était de (3.77) avec un écart type de (0.522). Plaçant cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cette valeur de la moyenne indique quelles enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items attribués pour cette dimension, ce qui explique la présence d'une stratégie de la formation et l'apprentissage au sein de l'organisation.

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

L'item numéro (08) (**'L'entreprise me donne l'opportunité d'apprendre de mes erreurs au lieu de me punir '**) se trouve en première position avec une moyenne de (4.03) et un écart-type de (0.880), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirment que l'entreprise donne la possibilité à ces employés de tirer des leçons de leurs erreurs plutôt que les sanctionner.

L'item numéro (01) (**'Je suis encouragé(e) à prendre l'initiative et trouver des solutions de manière créative '**) se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.95) et un écart-type de (0.939), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirment que l'entreprise les encourage à proposer des idées innovantes et à résoudre des problèmes de manière inventive.

Les réponses des enquêtés étaient d'orientation d'accord pour tous les items attribués à cette dimension ($3.40 < \text{Moyenne} < 4.20$), on peut dire que la formation au sein de l'ONA favorise la flexibilité et le développement des compétences, tout en encourageant l'innovation et l'apprentissage constant. Elle assure un alignement avec les plans de carrière, promeut la résolution créative de problèmes, et permet d'apprendre des erreurs pour l'efficacité professionnelle.

La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.522) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

e- Dimension 05: La gestion des compétences et des récompenses

Le tableau N°(19) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant la gestion des compétences et des récompenses:

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(19) : Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos la gestion des compétences et des récompenses

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de l'orientation de l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	/	17	50	180	/	3.66	0.600	9	D'accord
	%	/	06.8%	20%	73.2%	/				
02	f	/	33	43	149	25	3.66	0.831	10	D'accord
	%	/	13.2%	17.2%	59.6%	10%				
03	f	/	34	/	189	27	3.84	0.792	4	D'accord
	%	/	13.6%	/	75.6%	10.8%				
04	f	/	42	/	174	34	3.80	0.878	6	D'accord
	%	/	16.8%	/	69.9%	13.6%				
05	f	/	32	49	118	51	3.75	0.924	7	D'accord
	%	/	12.8%	19.6%	47.2%	20.4%				
06	f	/	/	67	157	26	3.84	0.589	3	D'accord
	%	/	/	26.8%	62.8%	10.4%				
07	f	/	34	41	141	34	3.70	0.870	8	D'accord
	%	/	13.6%	16.4%	56.4%	13.6%				
08	f	/	17	42	133	58	3.93	0.818	1	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	53.2%	23.2%				
09	f	/	/	67	157	26	3.84	0.588	2	D'accord
	%	/	/	26.8%	62.8%	10.4%				
10	f	/	33	43	149	25	3.66	0.831	11	D'accord
	%	/	13.2%	17.2%	59.6%	10%				
11	f	/	16	65	118	51	3.82	0.830	5	D'accord
	%	/	06.4%	26%	47.2%	20.4%				
La moyenne globale de la dimension 05 "la gestion des compétences et des récompenses"							3.77	0.513		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous observons que la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant la gestion des compétences et des récompenses était de (3.77) avec un écart type de (0.513). Plaçant

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cette valeur de la moyenne montre que les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items attribués pour cette dimension, Cela s'explique par l'instauration d'une gestion des compétences et de systèmes de récompenses solides au sein de l'entreprise.

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

L'item numéro (08) (**'L'entreprise développe ma capacité à m'adapter à de nouvelles situations et critiques dans mon travail '**) se trouve en première position avec une moyenne de (3.93) et un écart-type de (0.818), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirme que l'entreprise travaille sur le renforcement de l'aptitude de ces employés dont l'objectif d'ajuster à des nouvelles situations et à faire face à des situations critiques au travail.

L'item numéro (09) (**'L'entreprise m'aide à améliorer mon comportement et à mieux le développer '**) se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.84) et un écart-type de (0.588), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirme que l'entreprise les encourage probablement à des changements positifs dans la manière de l'amélioration de leurs comportements au travail.

Les réponses des enquêtés étaient d'orientation d'accord pour tous les items attribués à cette dimension ($3.40 < \text{Moyenne} < 4.20$), Cela confirme que la gestion des compétences et des récompenses au sein de l'entreprise est centrée sur le développement continu des compétences, de l'adaptabilité, et de la motivation des employés. Elle vise à aligner les compétences des employés avec leurs objectifs professionnels, à les préparer pour des postes de responsabilité supérieurs, et à reconnaître leur contribution à travers des systèmes de récompense, y compris des ajustements salariaux, des promotions et des changements de poste.

La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.513) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

f- Dimension 06:L'évaluation des performances

Le tableau N°(20) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant l'évaluation des performances:

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(20) : Les résultats des réponses des individus de l'échantillon à propos l'évaluation des performances

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de l'orientation de l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	f	08	34	09	165	34	3.73	0.967	3	D'accord
	%	03.2%	13.6%	03.6%	66%	13.6%				
02	f	08	/	43	141	58	3.96	0.833	1	D'accord
	%	03.2%	/	17.2%	56.4%	23.2%				
03	f	17	17	84	108	24	3.42	0.992	5	D'accord
	%	06.8%	06.8%	33.6%	43.2%	09.6%				
04	f	/	25	51	131	43	3.77	0.852	2	D'accord
	%	/	10%	20.4%	52.4%	17.2%				
05	f	08	42	101	56	43	3.34	1.049	7	Neutre
	%	03.2%	16.8%	40.4%	22.4%	17.2%				
06	f	17	41	58	125	09	3.27	1.005	8	Neutre
	%	06.8%	16.4%	23.2%	50%	03.6%				
07	f	08	33	75	91	43	3.51	1.027	4	D'accord
	%	03.2%	13.2%	30%	36.4%	17.2%				
08	f	09	33	85	107	16	3.35	0.916	6	Neutre
	%	03.6%	13.2%	34%	42.8%	06.4%				
La moyenne globale de la dimension 06 "l'évaluation des performances"							3.54	0.751		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

On remarque depuis les données du tableau ci-dessus, la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant l'évaluation des performances était de (3.54) avec un écart type de (0.751). Plaçant cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cette valeur de la moyenne indique que les enquêtés étaient d'accord d'une façon globale avec les items qui ont été attribués à cette dimension.

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

- L'item numéro (02) ('Le système d'évaluation de l'entreprise est objectif et non partial ') se trouve en première position avec une moyenne de (3.96) et un écart-type de (0.833), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirme que le processus utilisé

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

pour les évaluer par l'entreprise est conçu de manière à être juste, équitable et exempt de préjugés.

- L'item numéro (04) (**'Il y a une clarté dans la nature des mes tâches professionnelles selon mon poste de travail dans l'entreprise '**) se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.77) et un écart-type de (0.852), avec cette valeur de moyenne les enquêtés confirment que les responsabilités et les activités associées à leurs postes au sein de l'entreprise sont bien définies et facilement compréhensibles.
- Il y'avait des différences de réponses à travers les items de cette dimension , les réponses des enquêtés étaient d'orientation neutre pour les items numérotés (05,06 et 07) ($2.80 < \text{Moyenne} < 3.40$) ce qui signifie l'incertitudes concernant l'efficacité des évaluations de performance dans trois domaines clés : L'identification des forces et les faiblesses et les corriger , l'instauration des objectifs réalistes et les préparations à des évaluations périodiques avant tout changement de poste ou de mobilité .
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.751) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

2.2 La variable dépendante:(la motivation des salariés) :

Le tableau N°(21) présente les résultats des statistiques descriptives utilisées, qui comprennent le calcul des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts types des réponses des individus de l'échantillon concernant la motivation des salariés:

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(21) : Les résultats des réponses des individus de l'échantillon de la motivation des salariés

Item	Fréquences et pourcentage	Degré d'accord					La moyenne	L'écart type	Classement	de l'orientation de l'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
01	F	/	17	50	183	/	3.66	0.600	6	D'accord
	%	/	06.8%	20%	73.2%	/				
02	F	/	33	43	174	/	3.56	0.716	7	D'accord
	%	/	13.2%	17.2%	69.9%	/				
03	F	/	34	74	115	27	3.54	0.860	8	D'accord
	%	/	13.6%	29.6%	46%	10.8%				
04	F	/	42	91	83	34	3.44	0.926	9	D'accord
	%	/	16.8%	36.4%	33.2%	13.6%				
05	F	/	32	49	118	51	3.75	0.924	3	D'accord
	%	/	12.8%	19.6%	47.2%	20.4%				
06	F	/	17	42	133	58	3.93	0.817	1	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	53.2%	23.2%				
07	F	/	34	41	141	34	3.70	0.870	5	D'accord
	%	/	13.6%	16.4%	56.4%	13.6%				
08	F	/	17	42	133	58	3.93	0.818	2	D'accord
	%	/	06.8%	16.8%	53.2%	23.2%				
09	F	08	09	51	165	17	3.70	0.784	4	D'accord
	%	03.2%	03.6%	20.4%	66%	06.8%				
La moyenne globale de la motivation des salariés							3.68	0.551		

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous observons que la valeur de la moyenne générale des réponses des individus de l'échantillon concernant la motivation des salariés était de (3.68) avec un écart type de (0.551). Plaçant cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert (de 3.40 à moins de 4.20). Cette valeur de la moyenne montre que les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items attribués pour cette variable, Cela s'explique par la mise en place d'un processus de motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Les items de cette dernière ont été classés comme suit :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

- L'item numéro (06) ('**Les employés motivés par le pouvoir ont un fort désir d'être responsable des autres** ') se trouve en première position avec une moyenne de (3.93) et un écart-type de (0.817), avec cette valeur de moyenne les enquêtés étaient d'accord avec cette affirmation. Cela signifie que certaines personnes au sein de l'entreprise sont motivées par le désir d'exercer du pouvoir et d'influencer les autres ce qui peut contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise.
- L'item numéro (08) (**Le bon climat social permet la stabilité au milieu de travail au niveau de l'entreprise** ') se trouve en deuxième position avec une moyenne de (3.93) et un écart-type de (0.818), avec cette valeur de moyenne les enquêtés affirment que lorsqu'ils se sentent satisfaits, motivés et travaillent dans un environnement positif, cela contribue à la stabilité de l'entreprise en favorisant la productivité, la rétention du personnel et la réduction des conflits.
- Les réponses des enquêtés étaient d'orientation d'accord pour tous les items attribués à cette variable (3.40<Moyenne<4.20), Cela confirme que la motivation des salariés est influencée par leurs besoins d'accomplissement, de réussite, d'affiliation, de pouvoir, et de bonnes conditions de travail. Un salaire motivant et payé à temps est également crucial pour obtenir des résultats optimaux. Un bon climat social favorise la stabilité de l'entreprise, et la formation est essentielle pour développer les compétences nécessaires à une performance efficace.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de (0.551) et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

3. Test d'hypothèses :

Le test d'hypothèses est l'une des étapes les plus importantes de l'étude, car il permet de juger les hypothèses en les confirmant ou en les infirmant. Un niveau de signification statistique de **0.05** a été adopté pour évaluer l'importance de l'impact. Dans cette partie, on vérifie la relation et l'impact entre la variable indépendante (la gestion de carrière) et la variable dépendante (la motivation des salariés).

3-1 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion de carrière et la motivation des salariés :

Nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson pour mesurer la corrélation entre les variables, les résultats étaient comme suit :

Hypothèse principale N°01 : Cette hypothèse était de la manière suivante :

H₀ : Il n'y a pas une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés.

H₁ : Il y'a une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés.

La confirmation ou l'infirmité de cette hypothèse se fait à travers les sous-hypothèses en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson selon le tableau suivant :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(22) : Les coefficients de corrélation de Pearson "Matrice de corrélation"

Matrice de corrélation		La planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois	Le développement de carrière	La gestion de la mobilité professionnelle	La formation apprentissage	La gestion des compétences et récompenses	L'évaluation des performances	La motivation des salariés
La planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois	Corrélation Pearson	1	,522**	,990**	,958**	,981**	,595**	,986**
	Sig	/	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
Le développement de carrière	Corrélation Pearson	,522**	1	,515**	,521**	,559**	,672**	,570**
	Sig	,000	/	,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
La gestion de la mobilité professionnelle	Corrélation Pearson	,990**	,515**	1	,958**	,984**	,611**	,987**
	Sig	,000	,000	/	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
La formation / apprentissage	Corrélation Pearson	,958**	,521**	,958**	1	,954**	,618**	,962**
	Sig	,000	,000	,000	/	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
La gestion des compétences et récompenses	Corrélation Pearson	,981**	,559**	,984**	,954**	1	,606**	,978**
	Sig	,000	,000	,000	,000	/	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

L'évaluation des performances	Corrélation Pearson	,595**	,672**	,611**	,618**	,606**	1	,608**
	Sig	,000	,000	,000	,000	,000	/	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
La motivation des salariés	Corrélation Pearson	,986**	,570**	,987**	,962**	,978**	,608**	1
	Sig	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (01%)								

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Le tableau ci-dessus montre la matrice de corrélation entre la gestion de carrière a veclurs dimensions et la motivation des salariés, où il apparaît que la plupart des relations de corrélation entre les variables de l'étude sont positives et fortes, avec une signification statistique au niveau de signification de (0.01). Les valeurs des coefficients de corrélation varient entre (0,515) et (0,990), ce qui reflète que l'augmentation du niveau de disponibilité de n'importe quelle dimension de la gestion carrière entraîne une augmentation du niveau de la motivation des salariés. Ces résultats expliquent la connectivité entre les variables ce qui indique l'existence d'une influence positive et d'une relation entre ces variables, de ce fait nous poursuivons notre analyse sans omettant aucun élément

Les résultats de la relation de corrélation entre les variables se présentent comme suit :

3-1-1 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois & la motivation des salariés :

La relation de corrélation entre la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois & la motivation des salariés a atteint un coefficient de corrélation très fort de ($r=0,986$), soit (98,6%), ce qui indique l'existence d'une relation positive et forte entre les deux variables. De plus, la valeur de signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative. Ces résultats montrent que l'existence d'une planification de carrière et d'une gestion prévisionnelle des emplois dans une entreprise élabore des stratégies pour aider ses employés à progresser dans leur carrière et prévoit les besoins en effectifs futurs pour répondre aux objectifs organisationnels.

3-1-2 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre le développement de carrière & la motivation des salariés :

Selon les données recueillies et analysées. La relation de corrélation entre le développement de carrière des employés et leur niveau de motivation a été mesurée à un coefficient de corrélation moyen de ($r=0,570$), équivalent à (57%). Cette valeur suggère une relation positive et de force moyenne entre ces deux variables. De plus, la valeur de

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative. Ces données indiquent que le niveau d'évaluation de l'impact des opportunités professionnelles sur leur niveau de motivation au sein de l'ONA est moyen, ce qui peut aider l'entreprise à comprendre comment encourager et retenir ses talents.

3-1-3 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion de la mobilité professionnelle & la motivation des salariés :

Depuis les résultats du tableau 'Matrice de corrélation', on remarque que la relation de corrélation entre la gestion de la mobilité professionnelle & la motivation des salariés a atteint un coefficient de corrélation très fort de ($r=0,987$), soit (98,7%), cela signifie que lorsque l'entreprise favorise la mobilité professionnelle de ses employés (promotions, rotations, mobilité..etc.), ces derniers sont généralement plus motivés et engagés dans leur travail. Cette valeur suggère une relation positive et de très forte force entre ces deux variables. De plus, la valeur de signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative.

3-1-4 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la formation et l'apprentissage & la motivation des salariés :

Selon les données recueillies du tableau de la matrice de corrélation. La relation de corrélation entre le développement de carrière des employés et leur niveau de motivation a été mesurée à un coefficient de corrélation très fort de ($r=0,962$), équivalent à (96.2%). Cette forte relation de corrélation signifie que la formation et l'apprentissage ont une influence significative sur la motivation des salariés, renforçant leur engagement et leur performance. Ces statistiques nous permettent de déterminer que les efforts de formation et d'apprentissage de l'ONA influencent positivement la motivation de ces employés. Cette valeur suggère une relation positive et de très forte force entre ces deux variables. De plus, la valeur de signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative.

3-1-5 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion des compétences et des récompenses & la motivation des salariés :

D'après les données de la matrice de corrélation, nous remarquons que la relation de corrélation entre la gestion des compétences et des récompenses des employés et leur niveau de motivation a été mesurée à un coefficient de corrélation très fort de ($r=0,978$), équivalent à (97.8%). Cette très forte corrélation entre ces deux variables indique que le développement des compétences, associé à des récompenses appropriées au sein de l'ONA, renforce la satisfaction professionnelle, stimulant ainsi la motivation de ces employés et améliorant les performances globales. Cette valeur suggère une relation positive et de très forte force entre ces deux variables. De plus, la valeur de signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative.

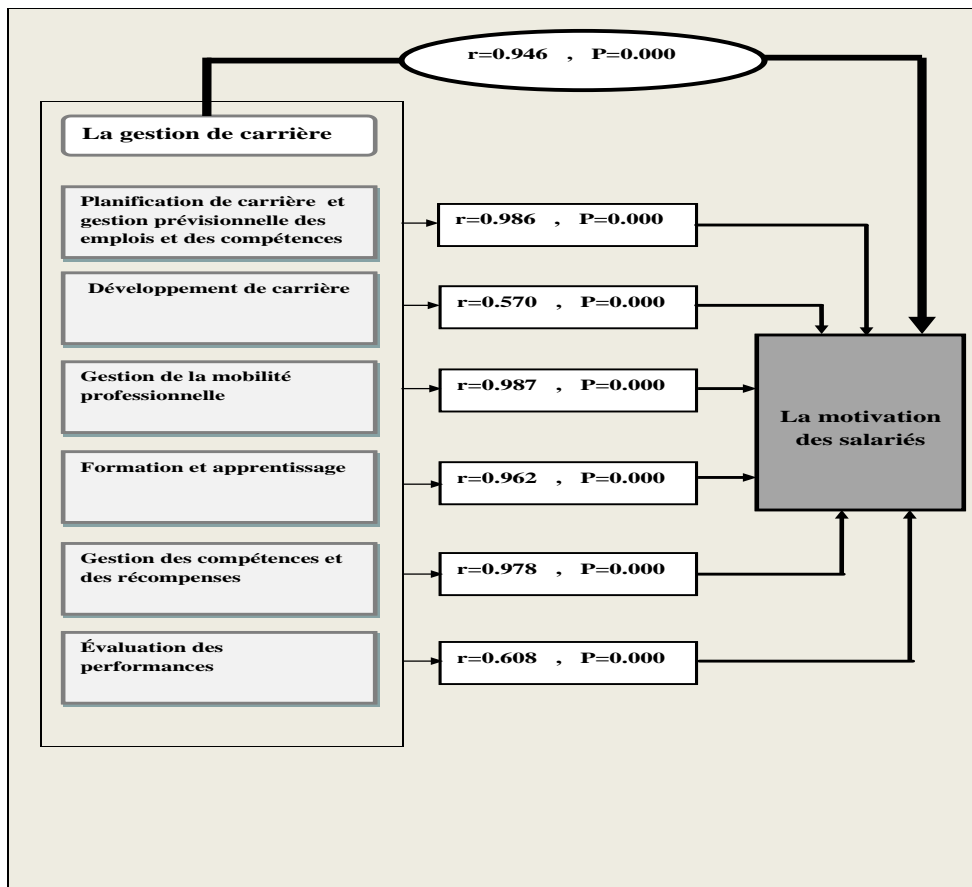
Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

3-1-6 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre l'évaluation des performances & la motivation des salariés :

Selon les données recueillies et analysées. La relation de corrélation entre l'évaluation des performances et la motivation des employés a été mesurée à un coefficient de corrélation moyen de ($r=0,608$), équivalent à (60.8%) indiquant une relation positive modérée entre ces deux variables. Ces données indiquent que la façon dont les employés sont évalués en termes de performances au sein de l'ONA est moyennement satisfaisante ce qui implique leurs niveaux de motivation. De plus, la valeur de signification statistique Sig est égale à (0.000), ce qui est inférieur à (05%), signifiant que cette corrélation est statistiquement significative.

Les résultats précédents permettent de conclure qu'il existe une bonne corrélation entre les variables ; cela indique une convergence du niveau d'importance de chacune d'elles pour les individus de l'échantillon étudié. Le graphique suivant illustre la relation de corrélation entre les variables :

Figure N° (05) : Le plan de corrélation entre les éléments de la gestion de carrière et la motivation des salariés



Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

3-2 L'analyse des résultats de la relation d'impact entre la gestion de carrière et la motivation des salariés :

Hypothèse principale H₂ :il existe un impact positif et significatif de la gestion de carrière dans ces dimensions sur la motivation des salariés.

On va tester les sous hypothèses de l'hypothèse principale H₂ puis le test d'hypothèse principale H₂

3-2-1 Test de sous hypothèses de l'hypothèse principale H₂ :

Le test de régression linéaire simple est appliqué pour ces sous hypothèses de l'hypothèse principale H₂.

3-2-1-1 Test de l'hypothèse H_{2a} :

Hypothèse H_{2a} : il existe un impact positif et significatif de la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés.

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Tableau N°(23) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2a}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,986	0,973	0,973	0,091

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Avec:

R : C'est le coefficient de corrélation de Pearson

R² : C'est le coefficient de détermination

R² ajusté : C'est le coefficient de détermination ajusté

Tableau N°(24) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2a}

Anova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	73,708	1	0,000
Résidus	2,060	248	/
Total	75,768	249	/

Source:élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(25) :Coefficients de régression de l'hypothèse H2_a

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
La planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (β_{2a})	0,986	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les résultats de la régression linéaire simple du modèle (1) (TableauN°(23)) mettent en évidence que la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences explique **fortement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R^2 ajusté) est forte avec (**97.3%**) (R^2 ajusté = **0.973**), En plus, le coefficient de régression β_{2a} est de (**0.986**) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05), la valeur ($\beta_{2a} = 0.986$) affirme que lorsque la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est à (100%)la motivation des salariés augmente de(98.6%) ce que est excellent.

Notre hypothèse H_{2a} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

Avec :

$$Y = \beta_{2a} * X_1$$

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X₁:La variable indépendante (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

β_{2a} : Le coefficient de régression (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

PCGPEC :Planification de Carrière et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

MS:Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit :

$$MS = (0.986)*PCGPEC$$

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

3-2-1-2 Test de l'hypothèse H_{2b} :

Hypothèse H_{2b} : il existe un impact positif et significatif du développement de carrière sur la motivation des salariés.

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Tableau N°(26) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2b}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,570	0,325	0,322	0,450

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(27) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2b}

Anova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	24,638	1	0,000
Résidus	51,130	248	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(28) : Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2b}

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
Le développement de carrière(β_{2b})	0,570	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les données de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°(26)) mettent en évidence que le développement de carrière explique movennement la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) est moyenne avec (32.2%) (R² ajusté = 0.322), En plus, le coefficient de régression β_{2b} est de (0.570) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05) , la valeur ($\beta_{2b} = 0.570$) affirme que lorsque le développement de carrière est à (100%) la motivation des salariés augmente de(57%).

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Notre hypothèse H_{2b} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif du développement de carrière sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

Avec :

$$Y = \beta_{2b} * X_2$$

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X_2 : La variable indépendante (le développement de carrière)

β_{2b} : Le coefficient de régression (le développement de carrière)

DC : Développement de Carrière

MS: Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit:

$$MS = (0.57) * DC$$

3-2-1-3 Test de l'hypothèse H_{2c} :

Hypothèse H_{2c} : il existe un impact positif et significatif de la gestion de la mobilité professionnelle sur la motivation des salariés

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Tableau N°(29) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2c}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,987	0,974	0,974	0,088

Source : élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(30) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2c}

Anova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	73,826	1	0,000
Résidus	1,942	248	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(31) :Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2c}

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
La gestion de la mobilité professionnelle (β_{2c})	0,987	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les données de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°(29)) mettent en évidence que la gestion de la mobilité professionnelle explique **fortement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R^2 ajusté) est moyenne avec (97.4%) (R^2 ajusté = 0.974), En plus, le coefficient de régression β_{2c} est de (0.987) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05) , la valeur ($\beta_{2c} = 0.987$) affirme que lorsque la gestion de la mobilité professionnelle est à (100%) la motivation des salariés augmente de(98.7%) ce qui est excellent.

Notre hypothèse H_{2c} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de la gestion de la mobilité professionnelle sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

Avec :

$$Y = \beta_{2c} * X_3$$

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X₃:La variable indépendante (la gestion de la mobilité professionnelle)

β_{2c} : Le coefficient de régression (la gestion de la mobilité professionnelle)

GMP :Gestion de la Mobilité Professionnelle

MS: Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit:

$$MS = (0.987) * GMP$$

3-2-1-4 Test de l'hypothèse H_{2d} :

Hypothèse H_{2d} : il existe un impact positif et significatif de la formation / apprentissage sur la motivation des salariés

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(32) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2d}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,962	0,925	0,925	0,151

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(33) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2d}

A nova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	70,101	1	0,000
Résidus	5,667	248	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(34) :Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2d}

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
La formation / apprentissage(β_{2d})	0,962	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les données de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°(32)) mettent en évidence que la formation / apprentissage explique **fortement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) est forte avec (**92.5%**) (R² ajusté = **0.925**), En plus, le coefficient de régression β_{2c} est de (**0.962**) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05) , la valeur ($\beta_{2d} = 0.962$) affirme que lorsque la formation / apprentissage est à (100%)la motivation des salariés augmente de(96.2%) ce qui est excellent.

Notre hypothèse H_{2c} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de la formation / apprentissage sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

$$Y = \beta_{2d} * X_4$$

Avec :

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X₄: La variable indépendante (la formation / apprentissage)

β_{2d}: Le coefficient de régression (la formation / apprentissage)

FA : Formation / Apprentissage

MS: Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit:

$$MS = (0.962) * FA$$

3-2-1-5 Test de l'hypothèse H_{2e} :

Hypothèse H_{2e} : il existe un impact positif et significatif de la gestion des compétences et des récompenses sur la motivation des salariés

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Tableau N°(35) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2e}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,978	0,956	0,956	0,116

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(36) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2e}

A nova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	72,411	1	0,000
Résidus	3,356	248	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(37) :Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2e}

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
La gestion des compétences et des récompenses(β_{2e})	0,978	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les données de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°(23)) mettent en évidence que la gestion des compétences et des récompenses explique **fortement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R^2 ajusté) est forte avec (95.6%) (R^2 ajusté = 0.956), En plus, le coefficient de régression β_{2e} est de (0.978) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05) , la valeur ($\beta_{2e} = 0.962$) affirme que lorsque la gestion des compétences et des récompenses est à (100%)la motivation des salariés augmente de(97.9%) ce qui est excellent.

Notre hypothèse H_{2e} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de la gestion des compétences et des récompenses sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

$$Y = \beta_{2e} * X_5$$

Avec :

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X₅:La variable indépendante (la gestion des compétences et des récompenses)

β_{2e} : Le coefficient de régression (la gestion des compétences et des récompenses)

GCR :Gestion des Compétences et des Récompenses

MS: Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit:

$$MS = (0.978) * GCR$$

3-2-1-6 Test de l'hypothèse H_{2f} :

Hypothèse H_{2f} : il existe un impact positif et significatif de l'évaluation des performances sur la motivation des salariés.

La régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(38) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H_{2f}

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,608	0,370	0,367	0,438

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(39) : Test de signification du R² de l'hypothèse H_{2f}

Anova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	28,015	1	0,000
Résidus	47,753	248	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Tableau N°(40) :Coefficients de régression de l'hypothèse H_{2f}

Coefficients		
	Coefficients Standardisés	Sig.
L'évaluation des performances(β_{2f})	0,608	0,000

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats SPSS (v.24)

Les données de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°(38)) mettent en évidence que l'évaluation des performances explique **movennement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) est forte avec (36.7%) (R² ajusté = **0.367**), En plus, le coefficient de régression β_{2e} est de (**0.608**) avec une valeur significative Sig = 0,000 (<0.05), la valeur ($\beta_{2f} = 0.608$) affirme que lorsque l'évaluation des performances est à (100%) la motivation des salariés augmente de (60.8%).

Notre hypothèse H_{2f} est confirmée, alors on peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de l'évaluation des performances sur la motivation des salariés. La forme générale du modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients standardisés se présente comme suit :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Avec :

$$Y = \beta_{2f} * X_6$$

Y: La variable dépendante (la motivation des salariés)

X₆: La variable indépendante (l'évaluation des performances)

β_{2f}: Le coefficient de régression (l'évaluation des performances)

ÉP: l'Évaluation des Performances

MS: Motivation des Salariés

Donc le modèle de la régression linéaire simple pour cette hypothèse est comme suit:

$$MS = (0.608) * \text{ÉP}$$

3-2-2 Test de l'hypothèse principale H2 :

Hypothèse principale H2 : il existe un impact positif et significatif de la gestion de carrière sur la motivation des salariés.

Pour tester cette hypothèse on va procéder au test de régression linéaire multiple.

La régression linéaire multiple pour cette hypothèse a dégagé les outputs suivants :

Tableau N°(41) : Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H2

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,993	0,985	0,985	0,067

Tableau N°(42) : Test de signification du R² de l'hypothèse H2

Anova			
	Somme des carrés	Degré de liberté	Sig.
Régression	74,658	6	0,000
Résidus	1,110	243	/
Total	75,768	249	/

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(43) :Coefficients de régression de l'hypothèse H2

Coefficients				
	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Sig.	Signification
La constante B	0,164	/	0,000	
La planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (β_1)	0,283	0,310	0,000	Significatif (<0,05)
Le développement de carrière(β_2)	0,065	0,106	0,000	Significatif (<0,05)
La gestion de la mobilité professionnelle (β_3)	0,563	0,594	0,000	Significatif (<0,05)
La formation / apprentissage(β_4)	0,169	0,160	0,000	Significatif (<0,05)
La gestion des compétences et des récompenses (β_5)	-0,096	-0,090	0,070	Non Significatif (>0,05) et négatif
L'évaluation des performances(β_6)	-0,040	-0,055	0,000	Significatif (<0,05) mais négatif

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de la régression linéaire multiple du modèle (1) (Tableau 29) mettent en évidence que la gestion de carrière avec ces pratiques réunissent (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle, la formation / apprentissage, la gestion des compétences et des récompense set l'évaluation des performances) explique **très fortement** la variance dans la motivation des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R^2 ajusté) est forte avec (**98,5%**) (R^2 ajusté = **0,985**), On remarquons aussi qu'il existe une **très forte** corrélation de (99,3 %) entre les deux variables, En plus la régression linéaire multiple est significatif (Sig = 0.000 (<0,05)) pour les pratiques (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle, la formation /

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

apprentissage) et non significatif et impact négatif (Sig = 0.070(<0,05) Coefficient de régression <0) pour la gestion des compétences et des récompenses et impact négatif pour l'évaluation des performances.

On peut dire qu'il existe un impact positif et significatif de la gestion de carrière à travers les pratiques suivantes réunissent : la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle, la formation / apprentissage sur la motivation des salariés.

La forme générale du modèle de la régression linéaire multiple pour cette hypothèse en utilisant les coefficients non standardisés se présente comme suit :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Avec :

Y : La variable dépendante (la motivation des salariés) (MS)

X₁ : La variable indépendante 1 (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) (PCGPEC)

X₂ : La variable indépendante 2 (le développement de carrière) (DC)

X₃ : La variable indépendante 3 (la gestion de la mobilité professionnelle) (GMP)

X₄ : La variable indépendante 4 (la formation / apprentissage) (FA)

β₀ : La constante de l'hypothèse

β₁ : Le coefficient de régression (la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

β₂ : Le coefficient de régression (le développement de carrière)

β₃ : Le coefficient de régression (la gestion de la mobilité professionnelle)

β₄ : Le coefficient de régression (la formation / apprentissage)

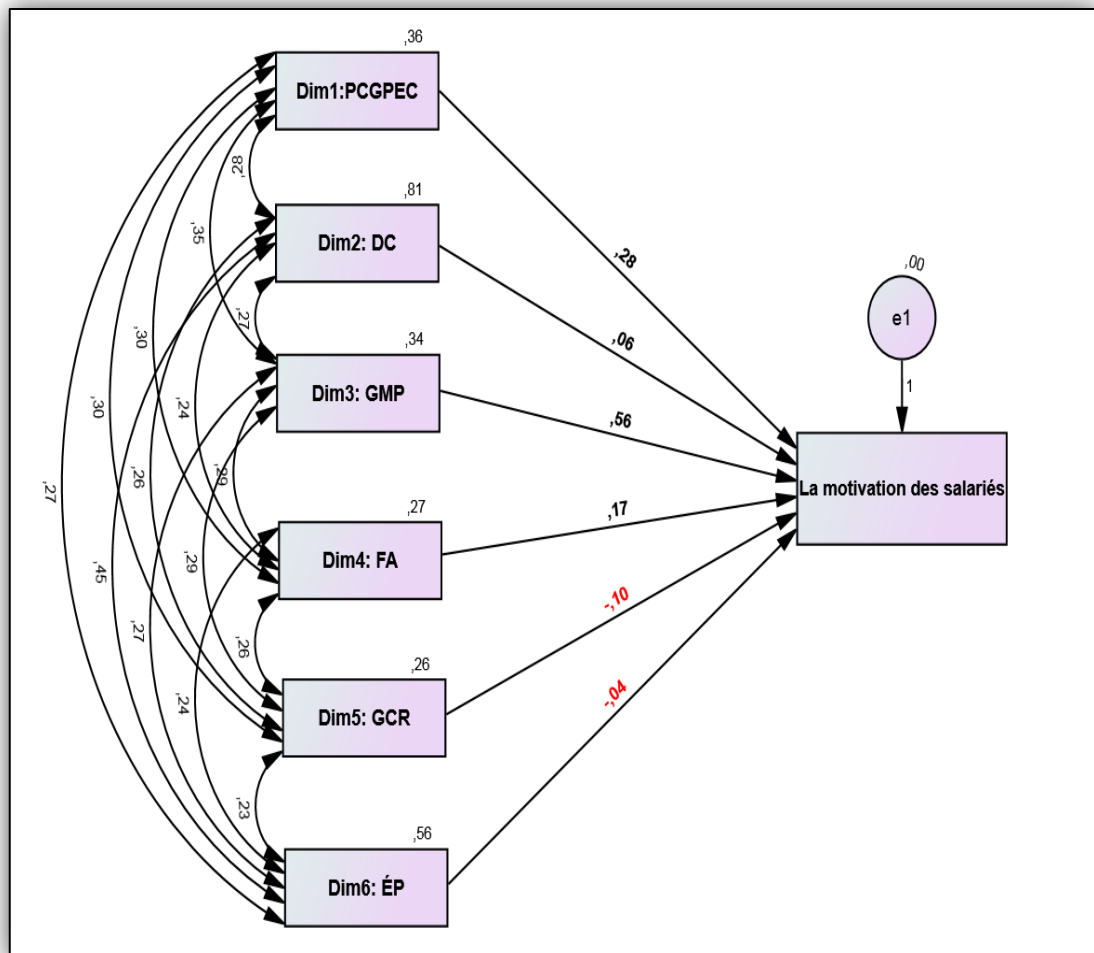
L'équation de la régression linéaire multiple pour cette hypothèse est comme suit :

$$MS = 0.164 + (0.283 * PCGPEC) + (0.065 * DC) + (0.563 * GMP) + (0.169 * FA)$$

La figure ci-dessous représente le modèle de régression linéaire multiples

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Figure N°(06) : le modèle de régression linéaire multiples



Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats du logiciel AMOS (v.26)

PCGPEC : Planification de Carrière et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

DC : Développement de Carrière

GMP : Gestion de la Mobilité Professionnelle

FA : Formation et Apprentissage

GCR : Gestion des Compétences et des Récompenses

ÉP : Évaluation des performances

Ce que nous avons pu constater à propos la figure ci-dessus qu'il existe un impact positif et significatif de la gestion de carrière à travers les pratiques suivantes réunissent : la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle et la formation / apprentissage sur la motivation des salariés.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

3-3 Test des différences dans les moyennes des variables d'étude :

Le but du test des différences dans les moyennes est de déterminer l'existence des différences dans les réponses en fonction des variables personnelles (variables de la fiche signalétique). Il est bien connu que dans le cas de deux choix de réponses, un test (T) est utilisé, tels que le genre, le choix de la profession est également inclus. Dans le cas de plus de trois choix, une analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova) est utilisée.

Il convient de noter que si la valeur du test de Levene pour l'homogénéité est inférieure à 05%, nous nous appuyons sur la valeur située en bas de la ligne pour le test (T), ce qui signifie que nous acceptons l'hypothèse de non-homogénéité. En revanche, si la valeur du test de Levene pour l'homogénéité est supérieure à 05%, nous nous appuyons sur la valeur située en haut de la ligne pour le test (T), ce qui signifie que nous acceptons l'hypothèse d'homogénéité. Plus la valeur de T est inférieure à 05%, plus il y a des différences entre les moyennes des réponses des participants à l'étude, et vice versa.

Hypothèse principale H_3 : qui se présente comme suit:

H_0 : il n'y a pas des différences dans les moyennes des variables d'étude au niveau statistique (0.05) selon les renseignements démographiques des répondants (le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socio- professionnelle, le statut professionnel, le nombre d'année au sein de l'ONA , le nombre d'année dans le même poste principal et le salaire).

H_1 : il y a des différences dans les moyennes des variables d'étude au niveau statistique (0.05) selon les renseignements démographiques des répondants (le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socio- professionnelle, le statut professionnel, le nombre d'année au sein de l'ONA , le nombre d'année dans le même poste principal et le salaire).

La confirmation ou l'infirmité de cette hypothèse se fait par le biais des hypothèses secondaires à travers le test (T) et l'analyse de la variance pour tester les différences entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon d'étude comme suit:

Test d'hypothèse secondaire H_{3a} :

H_{3a0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre.

H_{3a1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre.

Pour mesurer les différences entre les dimensions et les variables de l'étude ainsi que la variable du genre, un test (T) a été utilisé.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N° (44) : Résultats du test (T) pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du genre

Test T Variables	Test de Levene sur l'égalité des variances		T	Degré de la liberté ddl	Sig. (bilatéral)	
	F	Sig.				
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Hypothèse de variances égales	,143	<u>,706</u>	-,793	248	<u>,429</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,894	13,778	,387
Dim2: Développement de carrière	Hypothèse de Variances égales	,016	<u>,899</u>	,968	248	<u>,334</u>
	Hypothèse de variances inégales			,897	13,136	,386
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Hypothèse de variances égales	,423	<u>,516</u>	-,840	248	<u>,402</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,957	13,823	,355
Dim4: Formation et apprentissage	Hypothèse de variances égales	,011	<u>,916</u>	-,793	248	<u>,428</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,790	13,338	,443
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Hypothèse de variances égales	,164	<u>,686</u>	-,935	248	<u>,351</u>
	Hypothèse de variances inégales			- 1,05 4	13,779	,310
Dim6: Évaluation des performances	Hypothèse de variances égales	,236	<u>,627</u>	,456	248	<u>,649</u>
	Hypothèse de variances			,382	12,905	,709

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	inégales					
La motivation des salariés	Hypothèse de variances égales	,659	<u>,418</u>	-,533	248	<u>,595</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,639	14,052	,533

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

D'après les résultats du tableau (44), la valeur de signification pour le test "Levene" est supérieure à 0.05 (05%) pour les dimensions (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développement de carrière, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses et l'évaluation des performances) et pour la motivation des salariés, avec des valeurs de signification correspondantes pour le test "T" respectives de (0.706, 0.899, 0.516, 0.916, 0.686, 0.627 et 0.418). Ainsi, le test est homogène pour ces dimensions, et les valeurs de signification correspondantes pour le test "T" sont, respectivement, (0.429, 0.334, 0.402, 0.428, 0.351, 0.649 et 0.595), toutes ces valeurs de signification correspondantes pour le test "T" sont supérieures à 0.05 (05%). Cela indique l'absence de différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'étude en ce qui concerne la variable du genre.

Test d'hypothèse secondaire H_{3b} :

H_{3b0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur de l'âge.

H_{3b1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur de l'âge.

Une analyse de la variance à un facteur (One-WayAnova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport à la variable d'âge.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(45): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de la variable d'âge

Analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova)						
Anova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré moyen	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter-groupes	5,015	3	1,672	4,786	,003 Significatif
	Intragroupes	85,924	246	,349		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter-groupes	35,829	3	11,943	17,632	,000 Significatif
	Intragroupes	166,621	246	,677		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter-groupes	5,023	3	1,674	5,199	,002 Significatif
	Intragroupes	79,214	246	,322		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter-groupes	5,150	3	1,717	6,722	,000 Significatif
	Intragroupes	62,825	246	,255		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter-groupes	3,752	3	1,251	4,960	,002 Significatif
	Intragroupes	62,021	246	,252		
	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter-groupes	18,182	3	6,061	12,187	,000 Significatif

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

						tif
	Intragroupes	122,338	246	,497		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	4,348	3	1,449	4,992	,002 Significatif
	Intragroupes	71,420	246	,290		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

es résultats de l'analyse de variance du tableau N°(45) indiquent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les variables et dimensions était inférieure à 0.05 (Sig<05%).Cela indique la présence d'une influence du facteur d'âge des individus (l'échantillon en vue de l'étude) sur leurs niveaux de gestion de carrière et sur leurs motivation à l'ONA.

Par conséquent, l'hypothèse alternative H_{3b1} selon laquelle il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable d'âge est confirmée.

Test d'hypothèse secondaire H_{3c} :

H_{3c0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du niveau d'instruction.

H_{3c1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du niveau d'instruction.

Une analyse de la variance à un facteur (One-WayAnova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport au niveau d'instruction.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(46): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de niveau d'instruction

Analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova)						
Anova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré é moye n	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter-groupes	2,212	4	,553	1,527	,195 Non Significatif
	Intragroupes	88,727	245	,362		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter-groupes	10,707	4	2,677	3,420	,010 Significatif
	Intragroupes	191,742	245	,783		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter-groupes	1,708	4	,427	1,268	,283 Non Significatif
	Intragroupes	82,528	245	,337		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter-groupes	2,218	4	,554	2,066	,086 Non Significatif
	Intragroupes	65,757	245	,268		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter-groupes	1,662	4	,416	1,588	,178 Non Significatif
	Intragroupes	64,110	245	,262		

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter-groupes	3,878	4	,969	1,738	,142 Non Significatif
	Intragroupes	136,643	245	,558		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	2,112	4	,528	1,756	,138 Non Significatif
	Intragroupes	73,656	245	,301		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de l'analyse de variance du tableau N°(46) montrent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les dimensions (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses et l'évaluation des performances) était supérieure à 0.05 (Sig>05%) ainsi pour la variable (motivation des salariés). Ceci montre par conséquent qu'il n'existe pas des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses dimensions et variable attribuées à la variable d'âge, Par contre la valeur du niveau de signification statistique de la dimension (développement de carrière) était inférieure à 0.05 (Sig<05%). Ceci montre par conséquent qu'il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant cette dimension attribué au niveau d'instruction.

L'hypothèse nulle H_{3e0} selon laquelle il n'existe pas des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées au niveau d'instruction est confirmée.

Test d'hypothèse secondaire H_{3d} :

H_{3d0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur de la catégorie socio- professionnelle.

H_{3d1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur de la catégorie socio- professionnelle.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Une analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport à la catégorie socio- professionnelle.

Tableau N°(47): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction de la catégorie socio- professionnelle

Analyse de la variance à un facteur (One-WayAnova)						
Anova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré moye n	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter- groupes	5,628	3	1,876	5,40 9	,001 Significat if
	Intragroupes	85,312	246	,347		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter- groupes	8,658	3	2,886	3,66 4	,013 Significat if
	Intragroupes	193,791	246	,788		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter- groupes	4,563	3	1,521	4,69 7	,003 Significat if
	Intragroupes	79,673	246	,324		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter- groupes	3,664	3	1,221	4,67 2	,003 Significat if
	Intragroupes	64,311	246	,261		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter- groupes	4,083	3	1,361	5,42 7	,001 Significat if
	Intragroupes	61,690	246	,251		

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter-groupes	2,561	3	,854	1,522	,209 Non Significatif
	Intragroupes	137,960	246	,561		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	5,135	3	1,712	5,961	,001 Significatif
	Intragroupes	70,633	246	,287		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de l'analyse de variance du tableau N°(47) indiquent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les variables et dimensions était inférieure à 0.05 (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développement de carrière, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses) ainsi la motivation des salariés. Cela indique la présence d'une influence du facteur de la catégorie socio- professionnelle des individus (l'échantillon en vue de l'étude) sur leurs niveaux de gestion de carrière à travers ces dimensions et sur leur motivation au sein de l'ONA.

On remarque aussi l'absence des différences dans les moyennes des réponses concernant l'évaluation des performances (Sig>05%).

Par conséquent, l'hypothèse nulle H_{3a1} selon laquelle il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la motivation.

Test d'hypothèse secondaire H_{3e} :

H_{3e0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du statut professionnel.

H_{3e1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du statut professionnel.

Pour mesurer les différences entre les dimensions et les variables de l'étude ainsi que la variable du statut professionnel, un test (T) a été utilisé.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N° (48) : Résultats du test (T) pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du statut professionnel

Test T Variables	Test de Levene sur l'égalité des variances					
		F	Sig.	T	Degré de la liberté ddl	Sig. (bilatéral)
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Hypothèse de variances égales	2,187	<u>,140</u>	,156	248	<u>,876</u>
	Hypothèse de variances inégales			,366	10,405	,722
Dim2: Développement de carrière	Hypothèse de Variances égales	4,350	<u>,038</u>	-,773	248	<u>,440</u>
	Hypothèse de variances inégales			-2,126	12,343	,054
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Hypothèse de variances égales	2,253	<u>,135</u>	,155	248	<u>,877</u>
	Hypothèse de variances inégales			,320	9,425	,756
Dim4: Formation et apprentissage	Hypothèse de variances égales	4,896	<u>,028</u>	-,055	248	<u>,996</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,017	19,046	,987
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Hypothèse de variances égales	2,120	<u>,147</u>	-,129	248	<u>,898</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,260	9,306	,801
Dim6: Évaluation des performances	Hypothèse de variances égales	10,789	<u>,001</u>	-,188	248	<u>,851</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,957	162,800	,340

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

La motivation des salariés	Hypothèse de variances égales	3,030	<u>,083</u>	-,024	248	<u>,981</u>
	Hypothèse de variances inégales			-,058	10,576	,955

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

D'après les résultats du tableau (48), la valeur de signification pour le test "Levene" est supérieure à 0.05 (05%) pour les dimensions (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la mobilité professionnelle et la gestion des compétences et des récompenses) ainsi pour la motivation des salariés, avec des valeurs respectives de (0.140, 0.135, 0.147 et 0.083). Ainsi, le test est homogène pour ces dimensions, et les valeurs de signification correspondantes pour le test "T" sont, respectivement, (0.876, 0.877, 0.898 et 0.981) toutes supérieures à 0.05 (05%). Cela indique l'absence de différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'étude pour les dimensions (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la mobilité professionnelle et la gestion des compétences et des récompenses) ainsi pour la motivation des salariés en ce qui concerne la variable du statut professionnel. Par contre il existe une non homogénéité pour les dimensions (Développement de carrière car la valeur de signification pour le test "Levene" est supérieure à 0.05 (05%) pour ces dimensions (0.38, 0.28 et 0.01) avec des valeurs de signification supérieure à 0.05 (05%) de test "T" correspondants respectivement de (0.773, 0.055 et 0.188). Cela indique l'absence des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'étude pour ces dimensions en ce qui concerne la variable du statut professionnel.

On peut dire qu'il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du statut professionnel.

Test d'hypothèse secondaire H_{3f} :

H_{3f0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur d'années d'expérience à l'ONA.

H_{3f1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur d'années d'expérience à l'ONA.

Une analyse de la variance à un facteur (One-WayAnova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport au années d'expérience à l'ONA.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(49): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction des d'années d'expérience à l'ONA

Analyse de la variance à un facteur (One-WayAnova)						
Anova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré moye n	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter-groupes	2,177	4	,544	1,502	,202 Non Significatif
	Intragroupes	88,763	245	,362		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter-groupes	5,139	4	1,285	1,595	,176 Non Significatif
	Intragroupes	197,311	245	,805		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter-groupes	1,785	4	,446	1,326	,261 Non Significatif
	Intragroupes	82,451	245	,337		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter-groupes	1,503	4	,376	1,385	,240 Non Significatif
	Intragroupes	66,472	245	,271		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter-groupes	1,328	4	,332	1,262	,286 Non Significatif
	Intragroupes	64,445	245	,263		

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter-groupes	2,254	4	,563	,998	,409 Non Significatif
	Intragroupes	138,267	245	,564		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	1,764	4	,441	1,460	,215 Non Significatif
	Intragroupes	74,004	245	,302		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de l'analyse de variance du tableau N°(49) indiquent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les variables et dimensions était supérieure à 0.05 (Sig>05%). Cela indique l'absence d'une influence du facteur des années d'expérience à l'ONA des individus (l'échantillon en vue de l'étude) sur leurs niveaux de gestion de carrière et sur leurs motivations.

Par conséquent, l'hypothèse nulle H_{30} selon laquelle "il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur d'années d'expérience à l'ONA" est confirmée.

Test d'hypothèse secondaire H_{3g} :

H_{3g0} : Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du nombre d'année dans le poste principal.

H_{3g1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du nombre d'année dans le poste principal.

Une analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport au nombre d'année dans le poste principal.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(50): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction du nombre d'année dans le poste principal

Analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova)						
A nova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré moye n	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter-groupes	1,732	4	,433	1,189	,316 Non Significatif
	Intragroupes	89,207	245	,364		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter-groupes	5,072	4	1,268	1,574	,182 Non Significatif
	Intragroupes	197,378	245	,806		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter-groupes	1,373	4	,343	1,015	,400 Non Significatif
	Intragroupes	82,863	245	,338		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter-groupes	1,419	4	,355	1,306	,268 Non Significatif
	Intragroupes	66,556	245	,272		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter-groupes	1,116	4	,279	1,057	,378 Non Significatif
	Intragroupes	64,657	245	,264		

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter-groupes	2,220	4	,555	,983	,417 Non Significatif
	Intragroupes	138,301	245	,564		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	1,372	4	,343	1,129	,343 Non Significatif
	Intragroupes	74,396	245	,304		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de l'analyse de variance du tableau N°(50) indiquent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les variables et dimensions était supérieure à 0.05 (Sig>05%). Cela indique l'absence d'une influence du facteur de nombre d'année dans le poste principal à l'ONA des individus (l'échantillon en vue de l'étude) sur leurs niveaux de gestion de carrière et sur leurs motivation.

Par conséquent, l'hypothèse nulle H_{3g0} selon laquelle "Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du nombre d'année dans le poste principal à l'ONA" est confirmée.

Test d'hypothèse secondaire H_{3h} :

H_{3h0} : Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du salaire des individus.

H_{3h1} : il y a des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0.05 entre les moyennes des réponses des répondants en ce qui concerne leurs variables attribuées au facteur du salaire des individus.

Une analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova) a été effectuée pour mesurer les différences dans les moyennes des réponses des individus de l'étude concernant les dimensions et les variables d'études par rapport au salaire des individus.

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

Tableau N°(51): Résultats de l'analyse de variance unidirectionnelle pour tester les différences entre les moyennes des réponses des répondants envers les variables d'étude en fonction du salaire des individus

Analyse de la variance à un facteur (One-Way Anova)						
Anova Test Variables		Somme des carrés	Degré de la liberté ddl	Carré moye n	F	Sig
Dim1: Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Inter- groupes	5,628	3	1,876	5,409	,001 Significatif
	Intragroupes	85,312	246	,347		
	Total	90,939	249			
Dim2: Développement de carrière	Inter- groupes	8,658	3	2,886	3,664	,013 Significatif
	Intragroupes	193,791	246	,788		
	Total	202,450	249			
Dim3: Gestion de la mobilité professionnelle	Inter- groupes	4,563	3	1,521	4,697	,003 Significatif
	Intragroupes	79,673	246	,324		
	Total	84,236	249			
Dim4: Formation et apprentissage	Inter- groupes	3,664	3	1,221	4,672	,003 Significatif
	Intragroupes	64,311	246	,261		
	Total	67,975	249			
Dim5: Gestion des compétences et des récompenses	Inter- groupes	4,083	3	1,361	5,427	,001 Significatif
	Intragroupes	61,690	246	,251		
	Total	65,773	249			
Dim6: Évaluation des performances	Inter- groupes	2,561	3	,854	1,522	,209 Non Significatif

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

						if
	Intragroupes	137,960	246	,561		
	Total	140,521	249			
La motivation des salariés	Inter-groupes	5,135	3	1,712	5,961	,001 Significatif
	Intragroupes	70,633	246	,287		
	Total	75,768	249			

Source: élaborés par le chercheur à partir des résultats spss

Les résultats de l'analyse de variance du tableau N°(51) indiquent que la valeur du niveau de signification statistique pour toutes les variables et dimensions était inférieure à 0.05 (planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développement de carrière, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses) ainsi la motivation des salariés. Cela indique la présence d'une influence du facteur du salaire des individus (l'échantillon en vue de l'étude) sur leurs niveaux de gestion de carrière à travers ces dimensions et sur leurs motivations au sein de l'ONA.

On remarque aussi l'absence des différences dans les moyennes des réponses concernant l'évaluation des performances (Sig>05%) par rapport au salaire.

Par conséquent, l'hypothèse nulle H_{3h1} selon laquelle "il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées salaire des individus", est confirmée.

4-Discussion et interprétation des résultats :

Les résultats obtenus grâce à l'étude seront présentés en se basant sur la perspective théorique, l'analyse statistique préalable, et les différentes interprétations.

4-1 Les résultats liés à l'analyse du questionnaire :

Les données recueillies à partir de l'enquête de l'étude ont été analysées, en tenant compte de ses variables et des dimensions qui la composent. Les résultats sont les suivants :

4-1-1 Résultats de l'analyse des données de la variable indépendante ""La gestion de carrière":

Selon l'étude, le niveau de gestion de la gestion de carrière s'est avéré être élevé, comme indiqué par l'analyse des dimensions constitutives de cette variable, révélant une légère disparité dans son niveau de gestion parmi les individus de l'échantillon qui ont participé à l'étude. Les résultats se sont présentés comme suit :

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

- L'élément de "la gestion de la mobilité professionnelle" est arrivé en première place parmi les éléments de la gestion de carrière avec un degré de grande acceptation (3.781 degré parmi le degré 5).

- En deuxième position, l'élément "formation et apprentissage" avec une moyenne de 3.778.

- En troisième position, l'élément "gestion des compétences et des récompenses" avec une moyenne de 3.772.

- En quatrième position, l'élément "planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" avec une moyenne de 3.699.

- En cinquième position, l'élément "l'évaluation des performances" avec une moyenne de 3.544.

- "L'élément de "développement de carrière" est arrivé en sixième et dernière position avec une moyenne de 3.351.

4-1-2 Résultats de l'analyse des données de la variable dépendante "La motivation des salariés":

L'étude a révélé que le niveau de disponibilité de la motivation du point de vue des participants de l'étude au sein de l'entreprise ONA était généralement élevé avec une moyenne de 3.689.

4-2 Les résultats des tests des hypothèses :

L'étude a formulé plusieurs hypothèses liées à la nature de la relation entre les variables d'un côté et leur impact de l'autre. Elle a abouti à plusieurs résultats qui ont contribué à l'analyse de la problématique de l'étude et à la réponse à ses hypothèses. Ces résultats seront présentés selon les hypothèses de l'étude comme suit :

4-2-1 Résultats de l'analyse de la première hypothèse principale:

il y'a une corrélation positive et significative entre la gestion de carrière dans ces dimensions et la motivation des salariés, L'étude a révélé l'existence d'une relation positive et forte, statistiquement significative au niveau de signification de 0,01 entre la gestion de carrière dans ces dimensions combinées et la motivation des salariés. Cela indique que l'augmentation de ces dimensions chez les salariés de l'ONA conduit à une augmentation significative de leur niveau de motivation.

Le test de cette hypothèse montre également ceci :

- Il existe une très forte corrélation entre la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.986$).
- Il existe une corrélation moyenne entre le développement de carrière des employés & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.570$).
- Il existe une très forte corrélation entre la gestion de la mobilité professionnelle & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.987$).
- Il existe une très forte corrélation entre la formation et apprentissage & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.962$).

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

- Il existe une très forte corrélation entre la gestion des compétences et des récompenses des employés & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.978$).
- Il existe une corrélation moyenne entre l'évaluation des performances & la motivation des salariés avec un coefficient de corrélation ($r=0.608$).

4-2-2 Résultats de l'analyse de la deuxième hypothèse principale:

Il existe un impact positif et significatif entre la gestion de carrière dans ces dimensions sur la motivation des salariés.

Nous avons pu constater à travers les résultats précédents qu'il existe un impact positif et significatif des dimensions de la variable indépendante (la gestion de carrière) à travers les pratiques suivantes réunissent : la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle et la formation / apprentissage sur la variable dépendante (la motivation des salariés) comme suit :

- Le coefficient de régression de la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés est de **(0.283)**, Et c'est statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.000)**.
- Le coefficient de régression du développement de carrière sur la motivation des salariés est de **(0.065)**, Et c'est statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.000)**.
- Le coefficient de régression de la gestion de la mobilité professionnelle sur la motivation des salariés est de **(0.563)**, Et c'est statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.000)**.
- Le coefficient de régression de la formation / apprentissage sur la motivation des salariés est de **(0.169)**, Et c'est statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.000)**.
- Le coefficient de régression de la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés est de **(-0.096)**, Et ce n'est pas statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.07)**.
- Le coefficient de régression de l'évaluation des performances sur la motivation des salariés est négatif de **(-0.096)** et statistiquement significatif au niveau de signification de **(0.000)**.

4-2-3 Résultats de l'analyse de la troisième hypothèse principale:

Il y a des différences dans les moyennes des variables d'étude au niveau statistique (0.05) selon les renseignements démographiques des répondants (le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socio- professionnelle, le statut professionnel, le

Chapitre III: Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés: cas de l'office national de l'assainissement ONA Unité de Saida

nombre d'année au sein de l'ONA, le nombre d'année dans le même poste principal et le salaire).

L'étude a démontré à travers le test de cette hypothèse que:

- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'étude en ce qui concerne la variable du genre.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable d'âge.
- Il n'existe pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable du niveau d'instruction.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable de la catégorie socio- professionnelle.
- Il n'existe pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable du statut professionnel.
- Il n'existe pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable d'années d'expérience à l'ONA.
- Il n'existe pas des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable du nombre d'années dans le poste principal à l'ONA.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification statistique de **(0.05)** entre les moyennes des réponses des individus de l'échantillon concernant ses variables attribuées à la variable du salaire des individus.

Conclusion générale

Conclusion:

Conclusion générale

La présente thèse de doctorat a exploré en profondeur la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés, en se focalisant particulièrement sur le cas de l'Office National de l'Assainissement (ONA) en Algérie. À travers une approche méthodologique rigoureuse et une analyse détaillée des données empiriques, plusieurs conclusions importantes émergent, mettant en lumière les relations complexes entre la gestion de carrière et la motivation des employés.

Résumé des principaux constats

L'étude a démontré que la gestion de carrière joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés. Les diverses dimensions de la gestion de carrière, telles que la planification de carrière, le développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle, la formation et l'apprentissage, la gestion des compétences et des récompenses, ainsi que l'évaluation des performances, ont toutes un impact significatif sur la motivation des employés.

Implications pratiques pour l'ONA et au-delà

Les résultats de cette thèse ont des implications pratiques importantes pour l'ONA et d'autres organisations cherchant à améliorer la motivation de leurs employés. Les pratiques de gestion de carrière doivent être renforcées et diversifiées pour répondre aux attentes et besoins spécifiques des salariés. Une approche personnalisée et ciblée en matière de gestion de carrière peut grandement contribuer à une motivation accrue et, par conséquent, à une meilleure performance organisationnelle.

Synthèse et Résultats

Cette thèse de doctorat a examiné de manière exhaustive la gestion des carrières et son impact sur la motivation des salariés, en utilisant comme étude de cas l'Office National de l'Assainissement (ONA) en Algérie. À travers une approche méthodologique rigoureuse et une analyse détaillée des données empiriques, plusieurs conclusions clés ont été mises en lumière.

Synthèse des Principaux Constats

Afin de tester les hypothèses de l'étude, nous avons utilisé un ensemble de méthodes statistiques pour analyser les données à l'aide des logiciels SPSS (version 25) et SPSS/AMOS (version 24). L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus significatif est l'existence d'une relation positive et forte entre la gestion de carrière dans ses diverses dimensions et la motivation des salariés. Ces résultats indiquent que l'amélioration de ces dimensions chez les employés de l'ONA entraîne une augmentation significative de leur niveau de motivation.

Gestion des Carrières et Motivation des Salariés :

La gestion de carrière est un facteur déterminant pour la motivation des salariés. Les diverses dimensions de cette gestion, telles que la planification de carrière, le

Conclusion:

développement de carrière, la gestion de la mobilité professionnelle, la formation et l'apprentissage, la gestion des compétences et des récompenses, et l'évaluation des performances, influencent directement la motivation des employés.

Importance Relative des Différentes Dimensions :

La gestion de la mobilité professionnelle et la formation/apprentissage sont les dimensions les plus influentes pour motiver les employés, suivies par la gestion des compétences et des récompenses, et la planification de carrière. L'évaluation des performances, bien que positive, a montré un impact moindre. Le développement de carrière est perçu comme la dimension la moins influente sur la motivation des salariés.

Influence des Variables Démographiques :

L'étude a révélé que certaines variables démographiques, notamment l'âge et la catégorie socioprofessionnelle, influencent significativement la perception des pratiques de gestion de carrière et leur impact sur la motivation. En revanche, le genre, le niveau d'instruction, le statut professionnel, les années d'expérience au sein de l'ONA, le nombre d'années dans le même poste principal, et le salaire n'ont pas montré de différences significatives.

Résultats Clés

Les tests d'hypothèses ont confirmé des corrélations positives et significatives entre les dimensions de la gestion de carrière et la motivation des salariés.

1. **Planification de Carrière et Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences :** Une forte corrélation a été observée ($r=0.986$), montrant que des pratiques de planification de carrière bien établies motivent les salariés en leur offrant des perspectives claires et des opportunités de progression.
2. **Développement de Carrière :** Bien que moins influent que d'autres dimensions, le développement de carrière présente une corrélation moyenne ($r=0.570$), indiquant qu'il reste un élément important pour la motivation, mais nécessite des améliorations pour maximiser son impact.
3. **Gestion de la Mobilité Professionnelle :** Cette dimension a montré la corrélation la plus forte ($r=0.987$), soulignant l'importance de la mobilité professionnelle comme facteur clé de motivation. Les salariés valorisent les opportunités de mouvement au sein de l'organisation.
4. **Formation et Apprentissage :** Une très forte corrélation ($r=0.962$) indique que les programmes de formation et d'apprentissage sont perçus comme essentiels pour le développement des compétences et la motivation des salariés.
5. **Gestion des Compétences et des Récompenses :** Cette dimension présente également une très forte corrélation ($r=0.978$), montrant que la reconnaissance et la récompense des compétences sont cruciales pour maintenir et augmenter la motivation des employés.

Conclusion:

6. **Évaluation des Performances** : Bien que positive, la corrélation est moyenne ($r=0.608$), suggérant que les pratiques d'évaluation des performances peuvent être améliorées pour avoir un impact plus significatif sur la motivation.

Les résultats obtenus soulignent la nécessité d'une approche holistique et stratégique en matière de gestion de carrière pour maximiser le potentiel et la satisfaction des employés.

En conclusion, cette thèse démontre de manière convaincante que la gestion de carrière, avec ses diverses dimensions, joue un rôle crucial dans la motivation des salariés. Les résultats obtenus appellent à une attention particulière aux pratiques de gestion de carrière pour maintenir et améliorer la motivation des employés. Ces conclusions fournissent une base solide pour des stratégies organisationnelles visant à maximiser la satisfaction et la performance des employés, contribuant ainsi à une meilleure performance globale de l'organisation.

Cette étude souligne l'importance de la gestion de carrière comme levier de motivation pour les salariés. Il est recommandé aux entreprises de se concentrer sur des pratiques de gestion de carrière robustes et adaptées aux besoins individuels des employés. De futures recherches pourraient approfondir l'exploration de ces relations dans différents contextes organisationnels et culturels, ainsi que l'impact de nouvelles pratiques émergentes en gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés.

Référence et Bibliographie

Référence et Bibliographie:

Référence et bibliographiques:

Bibliographie

(Jean-Marie), P. (2002-2003). *Gestion des ressources humaines* (Vol. 7^{ème} éditions). paris, france: Collection Vuibert entreprise.

A, D. C., & Robbins, S.-P. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. (11th edition). Wiley.

A, G. J. (2016). *Career Management* (5Th. Ed), . SAGE Publication.

A, N. R. (2020). *Employee Training and Development* . 8th edition, McGraw-Hill Education.

A, N. R. (2010). *Employee Training and Development*. Mc Graw-Hill.

A.M, G., & Parker, S.-K. (2009). dans « *Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives* ». *Academy of Management Annals* 3 (1),.

Abdelkrim, B. (2014). *La communication dans l'entreprise*, Office des publications Universitaires,. Alger, Algérie.

All, D. (2013). *Motivation et performance*. Paris, France: Éditions de la Découverte.

Allen, T. D., Hesketh, B., & Ployhart, E.-R. (2013). *Talent Management and HRM*,. New York, USA: Routledge.

Anderson, C., & Cappelli, P. (2015). *Contemporary Career Management*. New York, USA: Oxford University Press.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan .

Arnold, J. &. (2008). *The Psychology of Careers in Industrial and organization Settings: A Critical Rewiew*. international Rewiew of industrial and organization Psuchlogy.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J. (2014). *An Intelligent Career: Taking Ownership of Your Work and Your Life*. New York, USA: Oxford University Press.

Arthur, M., & Simard. (2016). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press Eds.

B, M.

Référence et Bibliographie:

- Baruch, Y. (2004). "Transforming Careers: From Linear to Multi-Directional Career Paths." . *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). *Career Systems in Transition*. Oxford: Oxford University Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S.-A. (2014). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. (11th edition). Mc Graw-Hill Education.
- Béduwé, C., & Giret, J.-F. (2016). *La mobilité professionnelle*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Bencherqui, B., M, D.-R. L., & Mercier, D. (2011). *La gestion des carrières*. Éditions Dunod.
- Bernard, M. (2018). *Développement des Compétences en Entreprise*. éditions la voisier.
- Bernard, M. *Le Développement des Compétences en Entreprise*. la voisier.
- Bernard, M. (2018). *le Développement des compétences en entreprise*. édition la voisier.
- Bernard, M. (2018). *le Développement des Compétences en entreprise*. éditions la voisier.
- Bournois F, R., Wacheux, F., & Roussillon, s. (2018). , *Gestion des ressources humaines: Méthodes et pratiques*. Dunod.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T.-T., & DeMuth, R.-L. (2006). *Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration*. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1), Elsevier edition.
- Bruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson Education.
- BRUNO, A. S. (2017). *Les chemins de la mobilité professionnelle*. Paris, France: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales EHESS,.
- Cadin, B., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2018). *La gestion des carrières*. PARIS, France: 6ème édition, Dunod.
- Cappelli. (2000). *Managing Without Commitment*. Cambridge University Press.
- Cappelli, P. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Uncertain Age*. Harvard Business Press.
- Castelle, R. (2021). *Gestion des Ressources Humaines et Pratiques Managériales*. France: Presses Universitaires de France (PUF).

Référence et Bibliographie:

- Catherine, B. (2001). L'engagement au travail. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Catherine, B. (2001). L'engagement au travail. Paris: Éditions d'Organisation.
- Catherine, B. (2001). L'engagement au travail. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Catherine, B. (2001). L'engagement au travail. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Catherine, B. (2001). L'engagement au travail. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Catherine, B. (2001). Les leviers de la motivation des employés. Bordeaux, France: Éditions Z.
- Catherine, B. (2001). Les leviers de la motivation des employés. Bordeaux, France: Éditions Z.
- Catherine, B. (2001). Les leviers de la motivation des employés. Bordeaux, France: Éditions Z.
- Catherine, B. (2001). Les leviers de la motivation des employés. Bordeaux, France: Éditions Z.
- Céteau, A. (1987). Gestion des ressources humaines : une approche critique. Lyon, France: Éditions Y.
- Céteau, G. (1987). Les politiques de motivation. Lyon, France: Presses Universitaires de Lyon.
- Céteau, G. (1987). Les politiques de motivation. Lyon, France: Presses Universitaires de Lyon.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management. Oxford: Pergamon.
- D., A. M. (1996). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational ERA. Oxford University Press.
- Daniel, C., Feldman, & Thomas, W.-H.-N. (2007). Careers: Mobility and Ethics. Journal of Management.
- Daniel, P., & Drive, H. (2011). The Surprising Truth About What Motivates Us. 1ère édition, Riverhead Books.
- David, G. (2007). Human Resource Management and Career Development. London: Routledge.

Référence et Bibliographie:

- De Voos, A., V. D. (2011). Dans *Sustainable Career Management: A Comprehensive Framework*, 16(2). Career Development International 1.
- De Vos, A. &. (2013). Career Management in High-Performing Organizations: A Multi-Level Perspective. *International Journal of Human Resource Management*.
- Deci, E. L., Ryan, & Richard, M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." In *The Handbook of Self-Determination Research*. Edward edition.
- Deci, E. L., Ryan, & Richard, M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." In *The Handbook of Self-Determination Research*,. Edward edition.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective.
- Des Hommes, L. (2011). *Psychologie du travail*. Paris, France: Éditions L'Harmattan.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* . (15th edition). Pearson Education.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11).
- Duchamp, C., & Guery, F. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Duchamp, C., & Guery, F. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Duchamp, C., & Guery, F. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Duchamp, C., & Guery, F. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Duchamp, C., & Guery, F. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Dumont, J. (2020). *Pratiques de Gestion des Carrières*. Éditions Pearson.
- Durand, L. (2020). *Stratégies de gestion des ressources Humains*. Pearson education.
- Durand, P., & Martin, C. (2019). *Gestion des ressources humaines et évolution professionnelle*. Paris, France: Éditions RH.
- Durand, P., & Martin, C. (2019). *Gestion des ressources humaines et évolution professionnelle*. Paris, France: Éditions RH.

Référence et Bibliographie:

- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *British Psychological Society edition: Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- François, F. (2003). *la Motivation*. Paris: Dunod.
- Frederick, H. (1966). One More Time: How Do You Motivate Employees? . *Harvard Business Review*.
- Frederick, H. (1966). One More Time: How Do You Motivate Employees? . *Harvard Business Review*.
- G, D. (2015). *Human Resource Management* . (14th edition). Pearson.
- G, J. (2021). *Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique ?* . Éditions Harmattan.
- G, J. (2021). *Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique*. édition Harmattan.
- G, J. (2021). *Gérer les Carrières des cadres de la fonction publique?* éditions Harmattan.
- Gagné, M., & Deci, E.-L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation." In *Research in Organizational Behavior*, vol. 26, B. M. Staw and R. I. Sutton edition, Bingley. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Garvey, B. (2018). *Mentoring in the Workplace: Developmental Relationships in Practice*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Gary, D. *Human Resource Management*. San Francisco, USA: 15th edition, pearson.
- Georges, C. (1987). *Les politiques de motivation*. Lyon, France: Presses Universitaires de Lyon.
- Georges, C. (1987). *Les politiques de motivation*. Lyon, (Enlever complètement cette référence). Presses Universitaires de Lyon.
- Gérard, A. (2021). *Le Management des Ressource Humaines à l'Ere Moderne*. éditions Eyrolles.
- Goldstein, I. L., & Ford, J.-K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
- Grawitz, M. *Les méthodes des sciences sociales*. Paris, France: Éditions Dalloz.
- Grawitz, M. (2001). *Les méthodes des sciences sociales*. France: Éditions Dalloz.

Référence et Bibliographie:

- Grawitz, M. (2001). Les méthodes des sciences sociales. Paris, France: Éditions Dalloz.
- Greenhaus, C. &. (2010). Career Management. Career Management.
- Greenhaus, J. H. (2010). Career Management. 4th ed. Cengage Learning.
- guillot-Soulez, c. (2014). *la gestion des ressources humaines* (Vol. 7^{ème} édition). paris, france: Gualino lextenso.
- H, J., Greenhaus, Gerard, A., Callanan, & God, V. M. (2010). Career Management 'ème dition, SAGE Publications, Californie.
- H, M. (2015). *Management: Inside Our Strange New Workplaces*. Berrett-Koehler Publishers.
- H, R. (2006). *revue de santé oculaire communautaire, mot* (Vol. 3).
- H., J., Greenhaus, A, G., Veronica, M., & Godshal. (2010). Career Management. 4th edition, sage publication.
- Haegel, A. (2016). toute la fonction ressources humaines. Paris, France: DUNOD, 3^{ème} édition.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publication.
- Herzberg, F. (2000). *The Motivation to Work*. New York, USA: Wiley.
- Herzberg, F. (2000). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hugh, p. G. (2007). *Handbook of Career Studies, SAGE Publications*.
- J, K. M., & Thite, M. (2015). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. Sage Publications.
- J, R. W. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* . 5th edition, Amacom.
- J, R. W. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* . 5th edition, Amacom.
- j, S. (2016). *la fonction formation*. paris, france: édition Dunod.
- J, S. (2016). *La fonction formation*. Paris, France: Éditions Dunod.
- J, S. (2016). *La fonction formation*. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- J, S. (2016). *La fonction formation*. Éditions Dunod. Paris, France: édition Dunod.
- Jean-luc, C. (2000). , « Gérer les carrières »,., paris, France: Edition EMS,.

Référence et Bibliographie:

- Jean-Luc, C. (2000). « Gérer les carrières ». France: Edition EMS.
- Jean-Luc, C. (2015). La gestion des carrières internationales. Éditions Vuibert P.
- Jean-Marie, L. (2007). La gestion des ressources humaines. Paris, France: Éditions du Management.
- Jeannot, G. (2021). Gérer les carrières des cadres de la fonction public? éditions Harmattan.
- Jeannot, G. (2021). Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique ? Éditions Harmattan.
- Jeanot, G. (2021). Gérer les Carrières des Cadres de la fonction publiuae? éditions Hurmattan.
- J-M, L. G. (2017). La gestion des ressources humaines. 6e édition. Éditions Dunod.
- Judith, B. (2002). Know Thyself: The Impact of Portfolio Development on Adult Learning. ossey-Bass.
- L, D. (2020). Stratégies de Gestion des Ressources Humaines. Pearson Education.
- L, K. D., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs. The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
- L, M. R., & Jackson, H.-J. (2011). Human Resource Management. Cengage Learning.
- L, R. R. (2017). *self-determination theory: Basic Psychological needs in motivation, development and Wellness*. The Guilford Press.
- (2017). La gestion des ressources humaines. . Éditions Dunod.
- Lambert, E. (2022). Le Licenciement en Droit du Travail Français. Éditions Larcier.
- Le Boterf, G. (2015). Compétence et formation: Vers une approche intégrée. Éditions d'Organisation.
- (2018). Le Développement des Compétences en Entreprise. Éditions Lavoisier.
- Le Gall, J. M. (2017). La gestion des ressources Humaines. 6ème éditions, éditions Dunod.
- Le Gall, J. M. (2017). La Gestion des ressources Humains. édition, éditions Dunod .
- Le Gall, J.-M. (2017). La gestion des ressources humaines. 6e édition. Éditions Dunod.

Référence et Bibliographie:

- Le Galle, J. M. (2017). La Gestion des ressources Humaines 6ème éditions Dunod.
- Leclerc, M., & Dupont, J. (2021). Management des carrières. Montréal :. Presses de l'Université de Montréal.
- Leclerc, M., & Dupont, J. (2021). Management des carrières. Montréal. Presses de l'Université de Montréal.
- Lemoine, P. (2020). L'Avertissement dans les Pratiques RH. Éditions Dunod.
- Levinson, D. J. (1978). The Seasons of a Man's Life. Knopf.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). La motivation dans l'entreprise : modèle et stratégie. Paris: Éditions Eyrolles (2e éd.).
- London, M. (2003). Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. Routledge.
- Luis, R. &.-m. (2012).
- M, B. (2018). Le Développement des Compétences en Entreprise. Éditions Lavoisier.
- M, B. (2018). Le Développement des Compétences en Entreprise. Éditions Lavoisier.
- M, B. (2018). Le Développement des Compétences en Entreprise. Éditions Lavoisier.
- M, B. (2018). Le Développement des Compétences en Entreprise. edition Lavoisier.
- M, D. E. (2000). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Martin, B. (1999). *Structure et organisation, academic press*.
- Maslow, & Abraham, H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4).
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *؛ قشفهوٹ اضمم يضم خب فقضفئلهو؛ مضسبل [لإاٹ ُ هسٹ ضلي*.
- Muchielli, A. (1981). Les motivations. Paris: (1ère éd.) Presses Universitaires de France.
- Naro, M. K. (2011). *la gestion des ressources; perspectives actuelles et tenndances Futures*. (é. E. société, Éd.)

Référence et Bibliographie:

- Noe, R. A. (2020). Employee Training & Development. New York, USA: 8th edition, McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. *Is Career Management Related to Employee Development and Performance.*
- Novembre, F. (1989). *pour une nouvelle gestion des carrière: face à la mobilité de l'emploi, personnel, N° 309.*
- Nulty, M. (2016). Global Mobility and Employment, Emerald Group Publishing.
- P, C. (1999). The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce. Harvard Business School Press.
- Patricke, R. (1996). *Rémunération, motivation, et satisfaction au travail.* paris, édition economica, france.
- Peretti, J. M. Gestion des Ressources Humaines. Éditions d'Organisation.
- Peretti, J. M. (2019). Gestion des Ressources Humaines. Éditions d'Organisation.
- Peretti, J. M. (2019). Gestion des Ressources Humaines. Éditions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6éd Vuibert, Mars.
- Peretti, J.-M. (Mars 2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6éd Vuibert.
- Peretti, J.-M. (Mars 2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6éd Vuibert.
- Peretti, J.-M. (Mars 2007). « Ressources humaines et gestion des personnes », 6éd Vuibert.
- Peretti, J.-M. Gestion des ressources humaines . Vuibert : 20e éd.
- Peretti, J.-M. (2020). Gestion des ressources humaines . Vuibert: (20e éd).
- Peretti, J.-M. (2002-2003). Gestion des ressources Humaines. 10ème édition, collection Vuibert entreprise.
- Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des Ressources Humaines.* paris, france.
- Peretti, J.-M. (2020). Gestion des ressources humaines. Vuibert: 20e éd.
- Peretti, J.-M. (2020). Gestion des ressources humaines. Vuibert: 20e éd .
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.

Référence et Bibliographie:

- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH. Paris, France: 2ème édition, Édition d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2001). Tous DRH, 2ème édition, Édition d'Organisation. Paris, France.
- Pertti, J. M. (2001). *Gestion des ressources humaines*. édition de bock.
- Pertti, J. M. *Gestion des Ressources Humains*. éditions d'organisation.
- Rosenthal, R. (1986). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Jossey-Bass.
- Schien, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Jossey-Bass.
- Schunk. D. H, P. P. (2014). *Motivation in education: Theory, research and application*. 4 Th. ed Pearson.
- Scien, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Schein .
- Semuhoza, J. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris: Éditions L'Harmattan.

Référence et Bibliographie:

- Silva, F. (2018). *les enjeux actuels de la GRH, éditions Dunod*. paris, france.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York, USA: Macmillan.
- Soparnot, R. (2019). *Management et organisation*. Dunod.
- Soyer, J. (2016). *la fonction Formation*. paris, france: éditions Dunod.
- Soyer, J. (2016). *La fonction formation*. paris: édition Dunod.
- Soyer, J. (2016). *La Fonction Formation*. paris, France: édition Dunod.
- Soyer, J. (2015). *La fonction formation*. . Éditions Liaisons.
- Soyer, J. (2015). *La fonction formation*. Éditions Liaisons.
- Soyer, J. (2016). *La Fonction formations Dunod* . paris.
- Stacey, A. J. (1965). "Inequity in Social Exchange". In *Advances in Experimental Social Psychology*,. New York: Academic Press.
- Sturges, J., & David, G. (2004). *Careers in the New Millennium*, Emerald Group Publishing.
- Sullivan. (2002). *The changing nature of careers: A review and research agenda*. *journal of Management* 28 (2).
- Super, D. E., Harper, & Row. (1957). *The Psychology of Careers*.
- T, H. D. (2004). *The Protean Career: A New Perspective on Career Management*. *Organizational Dynamics*.
- Temblay, & Simard. (2016). *Gestion de carrière et mobilisation des compétences*.
- The changing nature of careers: A review and research agenda*.
- Thérent, M. *Thérent, Dejoux, Marbot, Normand, Bender & Silva, Fonction RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (éd. 4^{ème} édition). france.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Havard Business Review Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- y, B. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*, pearson Education.
- Y, B. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson Education.
- مديرية النشر لجامعة قالمة: الجزائر, قالمة. *إدارة الموارد البشرية*. ح, وسيلة (2004).

ANNEXES

ANNEXES N°03:Questionnaire.

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la gestion de carrière et son impact sur la motivation des salariés

Bonjour, en tant qu'étudiante en doctorat dans le domaine des sciences de gestion, spécialisée en "Marketing et Management des entreprises", ma recherche se concentre sur la compréhension de la gestion de carrières professionnelles et son impacte sur la motivation des salariés dans les entreprises algériennes. Étant donné que vos opinions et impressions sont extrêmement importantes pour répondre à la problématique de l'étude, je vous prie de remplir ce questionnaire de manière objective et impartiale. Je vous remercie de votre coopération, car cela sera très bénéfique pour la recherche scientifique et les résultats obtenus seront utiles pour prendre des mesures positives dans le domaine de la gestion de carrière, afin de commencer une vie professionnelle plus épanouissante. Veuillez noter que toutes les données et informations que vous fournirez seront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche scientifique.

Afin de me permettre de faire une recherche de qualité, je vous serai gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec soin.

Merci pour votre collaboration.

Annexes:

Placez la marque (X) dans la case qui convient pour répondre à la question :

Les items	Alternatives de réponse				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.					
Je souhaite rester dans mon poste actuel le plus longtemps possible.					
J'ai de meilleures ambitions de carrière dans un autre poste.					
Je reçois suffisamment d'informations sur les postes vacants pour une planification de carrière plus efficace					
Il y a une clarté dans la nature des mes tâches professionnelles selon mon poste de travail dans l'entreprise.					
Je connais les compétences et les qualifications dont j'ai besoin pour avancer dans ma carrière					
Mon entreprise offre des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences de ses employés					
Nous avons des évaluations régulières de performance pour nous aider à améliorer nos compétences et à avancer dans notre carrière					
Mon entreprise a un plan de succession pour remplacer les employés en cas de départ					
Les entreprises devraient investir d'avantage dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences					

Annexes:

Développement de carrière					
Je suis conscient(e) de ce que je peux faire pour développer ma carrière professionnelle.					
J'évite les influences négatives et les emplois qui entravent le développement de ma carrière professionnelle					
Je suis guidé(e) par les objectifs à long terme.					
Mon entreprise fournit un parcours clair, qui m'aide à mon avancement de carrière.					
Mon entreprise développe chaque étape de mon parcours professionnel.					
L'entreprise m'aide à ne pas me précipiter à prendre les décisions					
Mon entreprise fournit des plans et des politiques qui soutiennent le développement de ma carrière professionnelle.					
Mon entreprise encourage ma fidélisation et décourage l'idée de quitter l'entreprise.					

Annexes:

Gestion de la mobilité professionnelle					
Mon entreprise fournit des informations adéquates sur les changements prévus dans les postes, le secteur ou l'unité.					
Mon entreprise fournit des informations adéquates sur les offres d'emploi disponibles.					
Mon entreprise fournit des informations adéquates sur les postes vacants.					
Mon entreprise fournit des informations adéquates sur les avancements ou les promotions.					
Les décisions d'évolution dans la carrière au niveau de l'entreprise sont basées sur des critères clairs.					
Des opportunités de rotation fréquentes facilitent le développement de mes compétences dans l'entreprise.					
Des opportunités de mobilité facilitent l'acquisition de compétences variées.					
Mon entreprise fournit des nouvelles tâches et des responsabilités pour enrichir et développer ma fonction.					

Annexes:

Formation et apprentissage					
La formation continue me permet d'accomplir ma fonction de manière flexible.					
Les programmes de formation m'aide dans ma fonction et développe mes compétences d'emploi.					
. Les formations développent mes compétences dans la résolution de problèmes.					
Les programmes de formation garantissent mon développement professionnel en accord avec mes plans de carrière.					
L'entreprise m'encourage à apprendre constamment de nouvelles méthodes de travail.					
Je suis encouragé(e) à acquérir constamment de nouvelles aptitudes et compétences.					
Je suis encouragé(e) à prendre l'initiative et trouver des solutions de manière créative.					
L'entreprise me donne l'opportunité d'apprendre de mes erreurs au lieu de me punir.					
La formation est le meilleur moyen d'acquérir les compétences nécessaires pour un travail efficace.					

Annexes:

Gestion des compétences et des récompenses					
L'entreprise détermine les connaissances, compétences et attitudes dont j'ai besoin pour m'améliorer dans mon travail.					
L'entreprise s'engage à augmenter et à développer mes compétences et mes capacités depuis mon installation jusqu'à la fin de mes fonctions.					
L'entreprise améliore et renouvelle constamment mes compétences et les utilise dans différents domaines.					
L'entreprise s'engage à acquérir des compétences et aptitudes compatibles avec mes objectifs professionnelles.					
L'entreprise développe mes capacités pour gérer des postes de responsabilités supérieures.					
L'entreprise est consciente de la planification, de la priorisation et de l'exécution des tâches en temps voulu.					
L'entreprise développe mes capacités à prendre mes propres décisions.					
L'entreprise développe ma capacité à m'adapter à de nouvelles situations et critiques dans mon travail.					
L'entreprise m'aide à améliorer mon comportement et à mieux le développer.					
Les systèmes de récompense jouent un rôle important dans la motivation ou la démotivation des employés.					
L'entreprise régularise la situation salariale de ses employés en bénéficiant des augmentations, promotions ou changements des postes.					

Annexes:

Évaluation des performances					
L'entreprise mesure constamment l'amélioration de ma performance.					
Le système d'évaluation de l'entreprise est objectif et non partial.					
L'entreprise m'informe des résultats de l'évaluation de ma performance et les utilise pour progresser.					
Je suis souvent d'accord avec l'entreprise sur la façon dont ma performance est évaluée ainsi que les résultats obtenus.					
L'évaluation de ma performance m'aide à découvrir mes forces et mes faiblesses et à les corriger.					
L'évaluation de ma performance aide à définir des objectifs plus réalistes et à travailler pour les atteindre.					
L'entreprise évalue la prime de rendement de ses employés selon leurs résultats de travail réalisés.					
Je suis soumis à une évaluation périodiquement sur mon travail et avant chaque mouvement de mobilité.					

Annexes:

Placez la marque (X) dans la case qui convient pour répondre à la question :

La motivation des salariés	Alternatives de réponse				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
Les employés ont des besoins d'accomplissement élevés, ils ont le désir de travailler dur afin d'obtenir les réponses/ un retour d'information sur la mise en œuvre de leurs tâches					
Les employés qui ont un besoin élevé de réussite, ont un grand plaisir de réussir à accomplir leur travail conformément aux normes établies					
Les employés ont besoin d'un salaire motivant et élevé, et payé régulièrement dans les délais afin d'obtenir des résultats optimaux					
Les salariés qui ont des besoins d'affiliation élevés ont tendance à essayer d'entretenir des relations amicales avec leurs collègues					
Les employés motivés par le pouvoir ont un fort désir d'influencer directement les autres					
Les employés motivés par le pouvoir ont un fort désir d'être responsable des					

Annexes:

autres					
Les employés motivés par les bonnes conditions de travail ont un fort désir de donner un bon rendement au travail fournit.					
Le bon climat social permet la stabilité au milieu de travail au niveau de l'entreprise					
La formation est le meilleur moyen de motiver les compétences nécessaires pour un travail efficace.					

Annexes:

Fiche signalétique :

<p>1- Indiquer votre genre (sexe) :</p> <p>Féminin <input type="checkbox"/></p> <p>Masculin <input type="checkbox"/></p>	<p>2- Quel est votre âge :</p> <p>De 21 à 30 ans <input type="checkbox"/></p> <p>De 31 à 40 ans <input type="checkbox"/></p> <p>De 41 à 50 ans <input type="checkbox"/></p> <p>51 ans et plus <input type="checkbox"/></p>
<p>3- Niveaux d'instruction :</p> <p>Primaire <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/></p> <p>Secondaire <input type="checkbox"/> Universitaire <input type="checkbox"/></p> <p>Études supérieures <input type="checkbox"/></p>	<p>4- Indiquer votre catégorie socio-professionnelle :</p> <p>Cadre supérieur <input type="checkbox"/></p> <p>Cadre <input type="checkbox"/></p> <p>Maitrise <input type="checkbox"/></p> <p>Exécution <input type="checkbox"/></p>
<p>5- Quel est votre statut :</p> <p>Permanent <input type="checkbox"/></p> <p>Contractuel <input type="checkbox"/></p>	<p>6- Depuis combien d'année, êtes vous à l'ONA ?</p> <p>Moins 01 an <input type="checkbox"/> Entre 01 et 05 ans <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 06 et 10 ans <input type="checkbox"/> Entre 11 et 15 ans <input type="checkbox"/></p> <p>16 ans et plus <input type="checkbox"/></p>
<p>7- Quand êtes-vous nommé dans votre poste principal ?</p> <p>Moins 01 an <input type="checkbox"/> Entre 01 et 05 ans <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 06 et 10 ans <input type="checkbox"/> Entre 11 et 15 ans <input type="checkbox"/></p> <p>16 ans et plus <input type="checkbox"/></p>	<p>8- Indiquer votre salaire :</p> <p>De 40.000 à moins de 60.000 Da <input type="checkbox"/></p> <p>De 60.000 à moins de 80.000 Da <input type="checkbox"/></p> <p>De 80.000 à moins de 100.000 Da <input type="checkbox"/></p> <p>100.000 Da et plus <input type="checkbox"/></p>

Annexes:

ANNEXES N°02: Procédure De Mutation FICHE CARRIERE.

 الديوان الوطني للتخطيط O.N.A. Office National de l'Assésissement	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 08	PROCEDURE DE MUTATION	Page 7 sur 11 Version : 02

FICHE CARRIERE	
Date d'établissement :	
Identification	
Nom :	
Prénom :	
Date de naissance :	
Situation familiale :	
Adresse :	
Téléphone :	
Date de recrutement :	
Fonction actuelle :	Classement :
Structure :	
Localité :	
Formation Générale de base	
Diplôme ou niveau :	
Spécialité :	
Adresse établissement :	
Date d'obtention :	
Formation Professionnelle complémentaire 1	
Diplôme ou niveau :	
Spécialité :	
Adresse établissement :	
Durée :	
Date d'obtention :	


Annexes:

ANNEXES N°03:Procédure De Mutation.

 المكتب الوطني للتطهير Office National de l'Assainissement	M.R.E O.N.A	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 08	PROCEDURE DE MUTATION	Page 8 sur 11 Version : 02
Formation Professionnelle complémentaire 2			
Diplôme ou niveau :			
Spécialité :			
Adresse établissement :			
Durée :			
Date d'obtention :			
Formation Professionnelle complémentaire 3			
Diplôme ou niveau :			
Spécialité :			
Adresse établissement :			
Durée :			
Date d'obtention :			
Formations Professionnelles effectuées au sein du CFMA			
Intitulé de la formation	Spécialité	Date de suivi	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
Langues			
Langues	niveau	observation	
Arabe			
Français			
Anglais			

Annexes:

ANNEXES N°04: Procédure De Mutation Carrière Au Sien De L'ONA

 O.N.A. Office National de l'Assainissement	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 08	PROCEDURE DE MUTATION	Page 9 sur 11 Version : 02

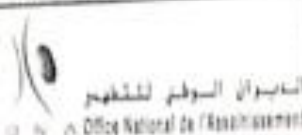
Carrière au sein de l'ONA		
Fonction occupée et classement	Structure	Période
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Carrière avant recrutement à l'ONA		
Fonction occupée	Employeur	Période
.....	
.....	
.....	
.....	

Signature de l'Agent

Signature du Directeur
de la structure

ANNEXES N°05: Procédure De Mutation قرار تحويل

	M.R.E DNA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 08	PROCEDURE DE MUTATION	Page 10 sur 11 Version : 02

قــــــــــــــــار تحويل

(ذكر السلطة المخولة)،

– بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل و المتمم ؛

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 21 أبريل 2001، المتضمن بإنشاء الديوان الوطني للتطهير ؛

– بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 24 ربيع الأول 1439 الموافق ل 2008/04/01 ، المتضمن تعيين السيد حمسي كريم مديرا عاما للديوان الوطني للتطهير ؛

– بناء على لقرار رقم المؤرخ في المتضمن تعيين السيد.....

– بناء على عقد غير المحدد للمدة (محدد المدة) رقم..... المؤرخ في للسيد (ة).....

بصفته.....

– بناء على طلب السيد (أو لضرورة الخدمة).....

– بناء على موافقة الجهة المعنية (الوحدة، المنطقة، المديرية)،

– بمقتضى الاتفاقية الجماعية للديوان الوطني للتطهير ؛ لا سيما المادة 56؛

بفـــــــــــــــــر :

المادة الأولى: يتم تحويل السيد(ة)..... بصفته(ها)..... من..... إلى..... في المنصب.....

التصنيف : الرتبة الدرجة : الأجر القاعدي :

المادة الثانية: يضاف إلى الأجر القاعدي المنح و التعويضات التابعة للمنصب :

- التعويض عن الخبرة المهنية :
- التعويض عن الضرر :
- ملحة المسؤولية :
- التعويض عن المنطقية :
- التعويض الجزئي عن الخدمة الدائمة :
- ملحة المردودية الفردية : حسب التقييم
- ملحة المردودية الجماعية : حسب النتائج


المادة الثالثة: يدخل القرار الحالي حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ.....

المادة الرابعة: يكلف السادة..... بتنفيذ هذا القرار.

تسليم :
- السني بالأمر
- لسان
- الجهة المعنية

Annexes:

ANNEXES N°06: Procédure De Mutation DEMANDE DE MUTATION.

 الدبوان الوطني للتطهير Office National de l'Assainissement	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 08	PROCEDURE DE MUTATION	Page 11 sur 11 Version : 02

DEMANDE DE MUTATION

Renseignements sur le candidat :

Nom : Prénom :

Date de naissance :

Adresse :

Fonction :

Situation Familiale :

Affectation :

Zone/Direction :

Unité :

Structure (Dépt, Centre, STEP,...) :

Date de recrutement :

Date d'affectation au poste actuel :

Lieu de mutation demandé : (Unité, Zone, Direction).....

Motif de la demande :situation familiale, logement, raison de santé

Signature de l'intéressé (e)

Avis des Responsables

- Directeur d'Unité

- Directeur de Zone

Avis du Directeur de la structure d'accueil.

- Directeur de Zone

Annexes:

ANNEXES N°07: Procédure De Promotion القرار تعيين في المنصب

 <p>الساكن الوطني للتطهير Office National de l'Assainissement</p>	<p>M.R.E ONA</p>	<p>Manuel de Gestion des Ressources Humaines</p>	<p>DRHF Centrale</p>
<p>Date : Septembre 2011</p>	<p>N° 12</p>	<p>PROCEDURE DE PROMOTION</p>	<p>Page 6 sur 8 Version : 02</p>

قرار تعيين في المنصب
(ذكر السلطة المخولة)،

– بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل و المتمم ؛
– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 21 أبريل 2001، المتضمن إنشاء الديوان الوطني للتطهير؛
– بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 24 ربيع الأول 1439 الموافق ل 01/04/2008 ، المتضمن تعيين السيد
حسني كريم مديرا عاما للديوان الوطني للتطهير؛
– بناء على القرار رقم المؤرخة في، المتضمنة تعيين السيد
..... في منصب مدير
– بمقتضى الاتفاقية الجماعية للديوان الوطني للتطهير، لا سيما المادة 52 منها ؛
– بناء على اقتراح
– بناء على ضرورة الخدمة .

بقة

المادة الأولى: يعين السيد(ة) بصفته في
المناصب (جهة التعيين) ابتداء من تاريخ.....
التصنيف : الرتبة الدرجة : الأجر القاعدي :

المادة الثانية: يضاف إلى الأجر القاعدي الملح و التعويضات التابعة للمنصب :

- التعويض عن الخبرة المهنية :
- التعويض عن الضرر :
- منحة المسؤولية :
- التعويض عن المنطقة :
- التعويض الجزائي عن الخدمة الدائمة :
- منحة المردودية الفردية : حسب التقويم
- منحة المردودية الجماعية : حسب النتائج
- تعويض الأجر الموحد : «Salaire Unique»


المادة الثالثة: يخضع المعني لفترة تجريبية محددة بثلاثة (03) أشهر يمكن تجديدها مرة واحدة.

المادة الرابعة: يكلف السادة..... بتنفيذ هذا القرار.

نسخة
- للمعني بالأمر
- الملف
- الجهة المعنية

Annexes:

ANNEXES N°08: Procédure De Promotion. Fiche d'appréciation

 المكتب الوطني للتقييم O. N. A. Office National de l'Assésissement	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale	
Date : Septembre 2011	N° 12	PROCEDURE DE PROMOTION	Page 7 sur 8 Version : 02	
STRUCTURE : AFFECTATION : NOM : PRENOM : DATE DE RECRUTEMENT : FONCTION :				
AVIS DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT				
FACTEURS D'APPRECIATION	T.BIEN	BIEN	MOYEN	INSUFFISANT
<i>Facultés d'adaptation au poste</i>				
<i>Facultés d'adaptation au milieu (Sensibilité, esprit d'équipe,...)</i>				
<i>Qualité du travail réalisé</i>				
<i>Quantité de travail fourni</i>				
<i>Manière de travailler (Méthode, organisation du travail personnel, initiative,...)</i>				
<i>Respect des règles et instructions (Sécurité, ponctualité, procédures,...)</i>				
CONCLUANT				
NON CONCLUANT				
PROLANGATION				
REORIENTATION				
VISA DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURTE	DECISION DU DIRECTEUR DU LIEU DE TRAVAIL			
Date :	Date :			

Annexes:

ANNEXES N°09: Procédure De Promotion قرار تثبيت

 الديوان الوطني للتطهير Office National de l'Assainissement	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : Septembre 2011	N° 12	PROCEDURE DE PROMOTION	Page 8 sur 8 Version : 02

قرار تثبيت

(ذكر السلطة المخولة)،

— بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل و المتمم ؛
— بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 21 أبريل 2001، المتضمن بإنشاء الديوان الوطني للتطهير؛
— بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 24 ربيع الأول 1439 الموافق ل 01/04/2008 ، المتضمن تعيين السيد حمضي كريم مديرا عاما للديوان الوطني للتطهير؛
— بناء على القرار رقم المؤرخة في، المتضمنة تعيين السيد في منصب مدير؛
— بمقتضى الاتفاقية الجماعية للديوان الوطني للتطهير، لا سيما المادة 52 منها ؛
— بموجب نتائج الفترة التجريبية للسيد (ة)
بناء على اقتراح (الجهة المكلفة بالتسيير)

يقرر

المادة الأولى: يتبث السيد(ة) (في منصب عمله بصفته) (ها).....
ابتداء من تاريخ.....

المادة الثانية: يكلف السادة..... بتنفيذ هذا القرار.

تسقى:

- للمحرر بالأمر
- الملف
- الجهة المعنية

Annexes:

ANNEXES N°10: Procédure De Recrutement Schéma du P.D.R.


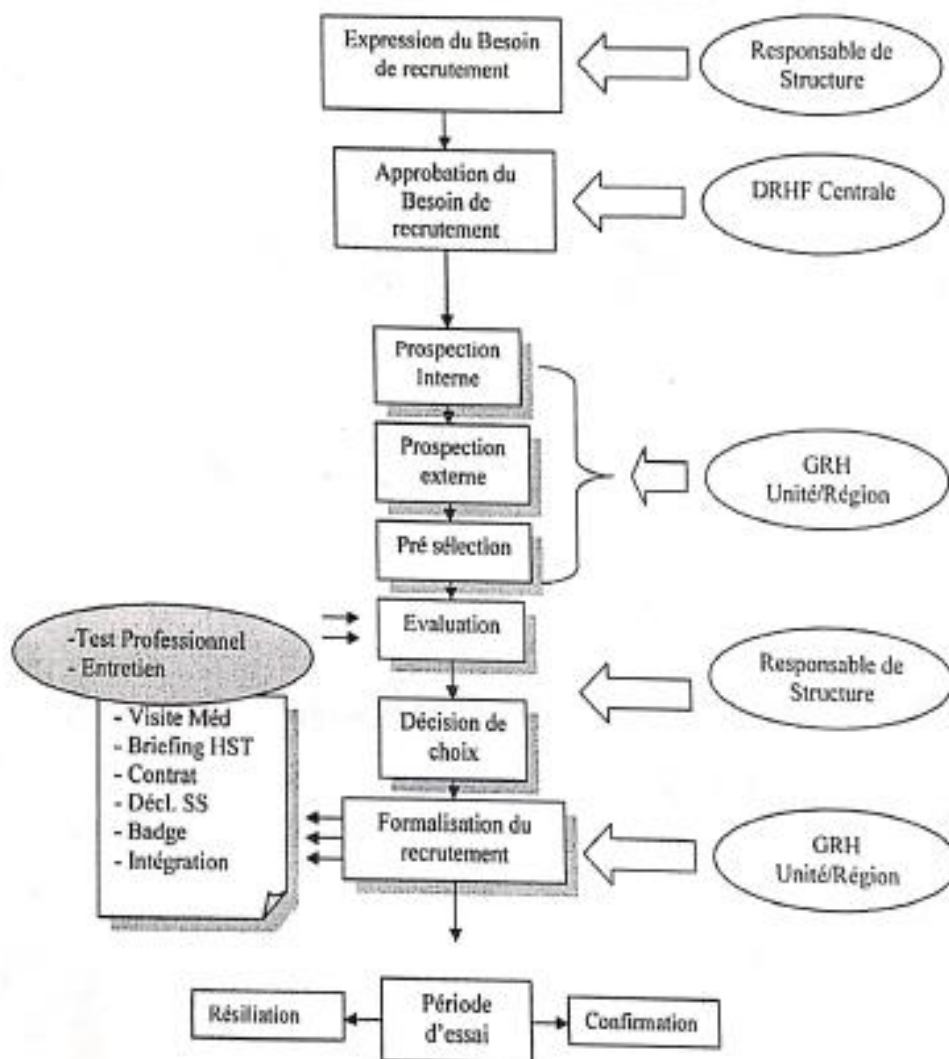
	M.R.E ONA	Manuel de Gestion des Ressources Humaines	DRHF Centrale
Date : 17/11/2007	N° O1	Procédure de Recrutement	Page 8 sur 9

Schéma du Processus de Recrutement



Annexes:

ANNEXES N°11:DOSSIER DE RECRUTEMENT.

- Demande d'emploi manuscrite
- Extrait de naissance Intégral (délivrée par la commune du lieu de naissance "C12").....02 exp
- Fiche Individuelle (personnes célibataires)..... 02 exp
- Fiche familiale (personnes mariées)..... 03 exp
- Attestation de non activité du conjoint – ANC -02 exp
- Extrait du casier judiciaire N°3
- Copie de la carte d'immatriculation sociale01 exp
- Certificat de résidence
- Copie du permis de conduire
- Photos d'identité récentes.....04 photos
- Copie légalisée d'une pièce d'identité
- Copie légalisée du document justifiant la situation vis-à-vis du SN
- Cheque bancaire barré
- Curriculum vitae (CV)
- Copie conforme du ou des diplômes
- Copies conformes des certificats de travail
- Autorisation du tuteur légal pour les candidats mineurs
- Certificats médicaux attestant du bon état de santé



Scanné avec CamScanner

Annexes:

ANNEXES N°12:AUTORISATION D'ABSENCE.

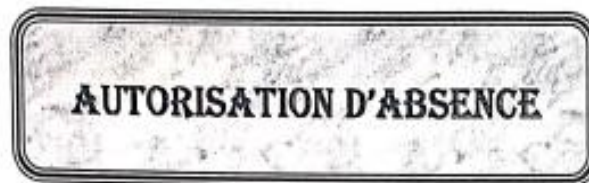
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HYDRAULICS
NATIONAL SANITATION UTILITY
ZONE SAIDA
UNITE SAIDA


الديوان الوطني للتطهير
Office National de l'Assainissement

وزارة الري
الديوان الوطني للتطهير
منطقة سعيدة
وحدة سعيدة

Saida, Le :



Nom & Prénom :

Fonction :

Date de Sortie :

Heure de Sortie :

Motif :

L'Intéressé

Le Directeur

Table des matières

Table des matières:

table des matières	
Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	I-XI
Introduction générale	01
L'objectif de la thèse	04
La problématique du travail de recherche	04
Chapitre I :	
LA GESTION DES CARRIERES COMME FACTEUR DE	
MOTIVATION DES SALARIES: UN CADRAGE	
THEORIQUE	
Introduction :	07
J. GESTION DES CARRIERES AU CŒUR DE LA GRH:	07
I-1. Gestion Des Carrières: Cadre Conceptuel:	07
D. Évolution de la discipline GRH:	07
E. Définition des concepts:	08
B.A Définition de la Gestion des ressources humaines:	08
1. La gestion:	08
3. La gestion des ressources humaines:	09
B.B Définition de la Motivation:	09
B.C. Définition de la Gestion des Carrières:	10
1. Gestion:	10
2. Carrière:	10
3. Gestion de la Carrière:	10
F. Historique de la Gestion des carrières GR:	11
I.2 L'importance De La Gestion Des Carrières:	11

Table des matières:

A. Pour l'entreprise:.....	11
B. Pour l'individu:.....	12
I.3 Objectifs et Rôle de la Gestion des Carrières (GR):	12
F. Objectifs de la GR:	13
G. Rôle des Acteurs de la GR:	13
B-A Le salarié:	13
<i>B-B La DRH:</i>	<i>14</i>
<i>B-C Le Responsable Hiérarchique:</i>	<i>14</i>
<i>B-D Les Acteurs Périphériques:</i>	<i>14</i>
I.4 Approches contingentes de la GR:	14
L'avertissement:	14
F. La mise à pied:	14
G. La mise à pied:	14
H. La mutation:	15
D. La rétrogradation:	15
E. Le licenciement:	15
I.5 Un Aperçu Réaliste de la Carrière:	16
I.6 Les étapes du développement de carrière:	17
I.7 L'ancre de carrière:	17
I.8 Mobilité et gestion des carrières:	18
A. Mobilité verticale, horizontale et latérale:	18
A.A Mobilité verticale:	18
A.B Mobilité horizontale:	18
A.C Mobilité latérale:	18
B. Mobilité géographique:	18
D. Les formes de mobilité organisationnelle:	19
D. Les freins à la mobilité:	19

Table des matières:

I.9 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières:	20
A. Évaluation des compétences et des performances:	20
B. Plans de développement individuels (PDI):	20
C. Programmes de mentorat et de coaching:	20
D. Gestion des talents et plans de succession:	20
E. Formation et développement:	21
F. Systèmes d'information RH (SIRH):	21
G. Bilans de compétences:	21
H. Portefeuilles de compétences:	21
I.10 Gestion des fins de carrière:	21
A. Planification de la retraite:	21
B. Programmes de transition de carrière:	21
C. Reconnaissance et valorisation:	22
D. Conseils et soutien psychologique:	22
E. Politiques de succession:	22
F. La motivation des salariés:	22
II.1 Approche de la motivation:	22
A. Définition de la motivation des salarié:	22
B. Evolution du concept:	23
C. Histoire du concept motivationnel:	23
C.A La phase Taylorienne:	23
C.B. La phase des relations humaines:	24
II.2 La Motivation et Satisfaction Au Travail:	26
A. La motivation au travail:	26
B. La satisfaction au travail:	27

Table des matières:

C. Distinction entre motivation et satisfaction:	27
C.A Complexité des influences motivationnelles:	27
Pas de motivation sans valeurs partagée:	27
Pratiquez l'effet ROSENTHAL:	27
Donnez du feed-back constructif:	28
Partager une vision pleine de sens:	29
Fixer les objectifs motivants:	29
Exploiter et valoriser les talents:	29
C.B Des attentes de plus en plus complexes:	30
1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés:	31
3. Le plafonnement de carrière:	32
3. Les différents types de plafonnements:	32
e) Le plafonnement structurel:	32
f) Le plafonnement de contenu:	33
c)Le plafonnement salarial:	33
6. Les réactions des employés au plafonnement de carrière: ...	33
a) Les plafonnés productifs:	34
b) Les salariés partiellement plafonnés:	34
c) Les plafonnés heureux:	34
d) Les plafonnés passifs:	34
5. La gestion du plafonnement de carrière:	34
III L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés:	36
III.1 Planification de carrière et GPEC:.....	36
III.2 Développement de carrière:.....	36
III.3 Gestion de la mobilité professionnelle:.....	37
III.4 Formation et apprentissage:.....	37
A. Définition et processus de formation:	38

Table des matières:

ADéfinition:	38
A.B Processus de formation:	38
B. La formation : un facteur de gestion des carrières:	39
III.5 Gestion des compétences et des récompenses:	39
III.6 Évaluation des performances:	39
III.7 Vers le succès de la carrière: Autres déterminants de la gestion des carrières:	40
D. Système de recrutement:	40
A.A Définition:	40
A.B Les Objectifs Du Recrutement:	40
A.C Les Sources Du Recrutement:	40
A.C Les Sources Du Recrutement:	40
E. Système de rémunération:	41
B.A Définition:	41
B.B Les objectifs de la rémunération:	42
B.C La politique de rémunération:	42
F. La Promotion comme déterminant de la gestion des carrières:	43
C.A Définition et processus de la promotion:	43
C.B Les critères principaux d'évaluation pour une promotion: .	43
C.C Type de promotion:	43
C.D Le système de promotion du personnel:	44
C.E Quelques biais dans les promotions:	44
Conclusion:	46

Table des matières:

Chapitre II :	
Revue de la Littérature sur l'Impact de la Gestion de Carrière sur la Motivation des Salariés	
Introduction:	48
A. ANALYSE THÉORIQUE:	48
I.1 Définition des concepts:	48
A. Notions sur la carrière:	48
B. Notions de gestion des carrières:	48
I.2 Évolutions des Carrières:	49
A. Mobilité horizontale et verticale:	49
B. Mobilité géographique:	50
I.3 Acteurs de la Gestion des Carrières:	51
I.4 Outils de gestion des carrières:	51
A. Outils de planification:	52
A.A Plan de carrière:	52
A.B Référentiel métiers:	52
B. Outils d'évaluation et de suivi des carrières:	52
B.A Évaluation annuelle des salariés:	52
B.B Entretien professionnel et bilan de parcours professionnel: .	52
B.C Bilan de compétences:	52
C. Facteurs d'influence des carrières:	53
C.A Facteurs internes à l'entreprise:	53
a) Cogestion des carrières:	53
b) Employabilité:	53
c) Politique de mobilité:	53
C.B Facteurs externes à l'entreprise:	54

Table des matières:

a. Études Antérieures sur la Gestion de Carrière et la Motivation des Salariés:	54
II.1 La Gestion des Carrières dans un Contexte Global:	54
A. Cadre Théorique et Empirique:	56
B. Cas Pratiques et Études Empiriques:	56
II.2 La Gestion des Carrières dans un Contexte spécifique:	56
A. Gestion des Carrières dans la Fonction Publique:	56
B. Plafonnement de Carrière des Salariés Âgés:	57
C. Carrières des Directeurs d'Hôpital:	57
D. La Rénovation de la Gestion des Carrières dans le Secteur Public:	57
II.3 Synthèse et Implications pour la Gestion des Carrières:	58
Conclusion:	59
Chapitre III	
Etude de l'impact de la gestion de carrières et son impact sur la motivation des salariés : cas de l'Office National de l'Assainissement ONA Unité de Saïda	
Introduction:	62
K. Le cadre spacial de l'étude:	62
1.1Présentation de l'Office National de l'Assainissement:	62
F. Introduction:	62
G. Historique:	62
H. Missions de L'ONA:.....	64

Table des matières:

I. Présentation du Métier de L'ONA:	64
J. Implantation et structures de L'ONA:	64
1.2. L'Organigramme de l'ONA:	66
1.3 La Direction des Ressources Humaines comme unité d'étude empirique:	67
C. Les effectifs:	67
2. L'évolution des effectifs par CSP de 2020 à 2023:	69
D. Politiques de L'ONA:	70
4. Politique ressources humaines:	70
5. Politique prévention, Hygiène et Sécurité à l'ONA:	71
6. Politique environnementale (SME):	71
II. Le cadre méthodologique de l'étude:	72
v. Les hypothèses de l'étude et la méthodologie utilisée:	72
vi. Méthodes de collecte et de présentation des données:	72
iii. La population et l'échantillon de l'étude:	73
5. La population:	73
6. l'échantillon de l'étude:	73
7. L'équation de Stevenk. Thompson pour déterminer la taille de l'échantillon:	74
8. Outil et procédures de l'étude:	75
8.1 L'arrangement de l'outil d'étude:	75
8.2 L'échelle utilisée dans la construction de l'outil d'étude:	77
4.3 La validité et la stabilité de l'outil d'étude:	78
4-3-1 Tests avant la distribution:	78
4-3-2 La validité apparente:	78
4-3-3 L'étude exploratoire:	78
4-3-3-1 Statistiques de fiabilité de Alpha Cronbach de l'échelle (N=30):	79
4-3-3-2 Statistiques de cohérence interne pour les variables	79

Table des matières:

d'étude à N=30:	
4-3-4 Statistiques de la validité cohérente interne entre les éléments des variables d'étude:	80
4-3-4 Corrélation de Pearson des éléments de mesure par rapport au score total de mesure:	82
4-3-5 Stabilité de l'outil d'étude:	84
2. Méthode de la division en deux moitiés:	84
2- La stabilité de l'étude en utilisant l'alpha de Cronbach (α):	86
4- La validité discriminative:	87
iv. Résultats et discussions:	88
3. L'analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude:	88
4. Présentation des résultats des statistiques descriptives des variables d'étude:	91
2.1 La variable indépendante:(la gestion de carrière): Cette variable a été divisé en six dimensions comme suit:	91
b- Dimension 02 : Le développement de carrière:	93
c- Dimension 03 : La gestion de la mobilité professionnelle:	95
d-Dimension 04 : La formation et l'apprentissage:	96
e- Dimension 05: La gestion des compétences et des récompenses: .	98
f- Dimension 06:L'évaluation des performances:	100
4.2 La variable dépendante:(la motivation des salariés):	102
3. Test d'hypothèses:	104
3-1 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion de carrière et la motivation des salariés:	104
3-1-1 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois & la motivation des salariés:	106

Table des matières:

3-1-2 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre le développement de carrière&la motivation des salariés:	106
3-1-3 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion de la mobilité professionnelle&la motivation des salariés:	106
3-1-4 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la formation et apprentissage&la motivation des salariés:	107
3-1-5 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre la gestion des compétences et des récompenses&la motivation des salariés:	107
3-1-6 L'analyse des résultats de la relation de corrélation entre l'évaluation des performances&la motivation des salariés:	107
3-2 L'analyse des résultats de la relation d'impact entre la gestion de carrière et la motivation des salariés:	108
3-2-1 Test de sous hypothèses de l'hypothèse principale H₂:	108
3-2-1-1 Test de l'hypothèse H_{2a}:	109
3-2-1-2 Test de l'hypothèse H_{2b}:	109
3-2-1-3 Test de l'hypothèse H_{2c}:	111
3-2-1-4 Test de l'hypothèse H_{2d}:	113
3-2-1-5 Test de l'hypothèse H_{2e}:	115

Table des matières:

3-2-1-6 Test de l'hypothèse H_{2f} :	116
3-2-2 Test de l'hypothèse principale H_2 :	118
3-3 Test des différences dans les moyennes des variables d'étude:	122
Test d'hypothèse secondaire H_{3a} :	122
Test d'hypothèse secondaire H_{3b} :	124
Test d'hypothèse secondaire H_{3c} :	126
Test d'hypothèse secondaire H_{3d} :	128
Test d'hypothèse secondaire H_{3e} :	130
Test d'hypothèse secondaire H_{3f} :	132
Test d'hypothèse secondaire H_{3g} :	134
Test d'hypothèse secondaire H_{3h} :	136
4-Discussion et interprétation des résultats:	138
4-1 Les résultats liés à l'analyse du questionnaire:	138
4-1-1 Résultats de l'analyse des données de la variable indépendante "'La gestion de carrière":	138
4-1-2 Résultats de l'analyse des données de la variable dépendante "La motivation des salariés":	139
4-2 Les résultats des tests des hypothèses:	139
4-2-1 Résultats de l'analyse de la première hypothèse principale:	139
4-2-2 Résultats de l'analyse de la deuxième hypothèse principale:	140
4-2-3 Résultats de l'analyse de la troisième hypothèse principale:	140
Conclusion générale	142
Annexes	147
Référence et bibliographiques	168
Résumé	
ملخص	
Abstract	

Résumé :

Cette thèse examine l'impact de la gestion de carrière sur la motivation des salariés. En analysant les pratiques de gestion des ressources humaines. Cette étude permet de diagnostiquer la relation et l'impact entre la gestion de carrière en tant que variable indépendante avec ses dimensions (Planification de carrière et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développement de carrière, gestion de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, gestion des compétences et des récompenses et évaluation des performances) et la motivation des salariés comme variable dépendante, à l'entreprise publique Office National de l'Assainissement ONA Unité de Saida, une recherche basée sur le questionnaire comme outil essentiel.

Afin de tester les hypothèses de l'étude, Nous avons utilisé un ensemble de méthodes statistiques pour analyser les données, à l'aide du (SPSS. V.25), (SPSS/AMOS.V24). L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important était l'existence d'une relation positive et forte entre la gestion de carrière dans ses dimensions combinées et la motivation des salariés. Cela indique que l'augmentation de ces dimensions chez les salariés de l'ONA conduit à une augmentation significative de leur niveau de motivation.

Mots-clés : Carrière professionnelle, Planification et développement de carrière, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Gestion de la mobilité professionnelle, Développement des compétences, Ressources humaines.

ملخص:

تستعرض هذه الأطروحة تأثير إدارة المسار الوظيفي على تحفيز الموظفين من خلال تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المسار الوظيفي كمتغير مستقل بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي والتسيير التقديري للتشغيل والمهارات، تطوير المسار الوظيفي، إدارة الحركية المهنية، التكوين والتعلم، إدارة المهارات والمكافآت وتقييم الأداء) وتحفيز الموظفين كمتغير تابع في المؤسسة العامة الديوان الوطني للتطهير وحدة سعيدة. تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية.

لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحسابي (SPSS.V.25) و (SPSS/AMOS.V24)، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المسار الوظيفي بأبعاده وتحفيز الموظفين. وهذا يشير إلى أن زيادة هذه الأبعاد لدى موظفي الديوان الوطني للتطهير تؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستوى تحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي المهني، تخطيط وتطوير المسارات، التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، إدارة الحركية المهنية، تنمية الكفاءات، الموارد البشرية.

Abstract:

This thesis examines the impact of career management on employee motivation by analyzing human resource management practices. This study aims to diagnose the relationship and impact between career management as an independent variable with its dimensions (career planning and predictive management of jobs and skills, career development, professional mobility management, training and learning, skills and rewards management, and performance evaluation) and employee motivation as a dependent variable at the public enterprise National Sanitation Utility (ONA), Saida Unit. The research is based on a questionnaire as the primary tool.

To test the study's hypotheses, we used a set of statistical methods to analyze the data using (SPSS.V.25) and (SPSS/AMOS.V24). The study reached a set of results, the most important being the existence of a strong positive relationship between career management in its combined dimensions and employee motivation. This indicates that the increase in these dimensions among ONA employees leads to a significant increase in their level of motivation.

Keywords: Professional career, Career planning and development, Predictive management of jobs and skills, Professional mobility management, Skills development, Human resources.