

Le succès de carrière : un concept lié à la perception individuelle

Serradj Toufik*, Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale (Algérie), t.serradj@esss.dz

Réception : 04/09/2022	Acceptation: 30/12/2022	Édition: 31/12/2022
-------------------------------	--------------------------------	----------------------------

Résumé:

Le succès de carrière désigne l'accomplissement des cheminements qui procurent à l'individu la satisfaction et le sentiment d'avoir réussi. Les recherches autour de la question du succès de la carrière ont fait apparaître deux perceptions nouvelles permettant de clarifier les facteurs clés de succès de la carrière. La première perception est celle de la carrière protéenne et la seconde est celle de la boundaryless careers. Ce papier se propose d'explorer les facteurs de succès de la carrière perçus par l'individu. Il s'agissait d'abord la question de la gestion de carrière et la perception du succès de carrière en Algérie. Dans cette perspective, nous avons opté pour une démarche descriptive du contexte de carrière en Algérie suivi d'une étude quantitative d'un échantillon de cadres issus de différentes entreprises afin de voir la perception du succès de carrière. La population totale de l'échantillon est de 146 individus.

Mots-clés:

Gestion des ressources humaines ; Gestion de carrières ; Carrière nomade ; perception de carrière ; Succès de carrière.

Abstract:

Research on the issue of career success has brought to light two new perceptions that clarify the key factors of career success. The first perception is that of the protean career and the second is that of boundaryless careers. This paper proposes to explore the career success factors perceived by the individual. In this perspective, we opted for a descriptive approach of the career context in Algeria followed by a quantitative study of a sample of executives from different companies in order to see the perception of career success.

Keywords:

Human resource management; career management; protean career; career perception; career success.

* Auteur correspondant : Serradj Toufik

1. INTRODUCTION

Longtemps les facteurs clés de succès de la gestion de carrière étaient basés sur le concept de la progression verticale (Wills et Guerin 1990). Cette dernière, semble de plus en plus difficile à garantir aux employés dans un contexte de transformation organisationnel continu de l'entreprise (London et Stumpf 1982, 1986 ; Wills et Guerin 1990 ; Beauchamp et Faby 1993). Ces transformations sont de plus en plus en faveur de la réduction des niveaux hiérarchiques et de la virtualisation des structures dans un souci d'encouragement du management des équipes, de proximité et à distance.

De plus, la logique économique actuelle tend à favoriser le développement des PME plutôt que celui des grandes entreprises. Les statistiques à l'échelle internationale appuient ce constat et démontrent la tendance selon laquelle la majeure partie des travailleurs évoluent et devraient continuer à évoluer dans la PME. A titre d'exemple et selon l'INSEE, sur son site web www.insee.fr (consulté le 16/11/2021) 70% de l'emploi européen est garanti par la PME. Cette tendance est très significative du point de vue de la limitation du cheminement verticale de la carrière du fait des limites organisationnelles de la PME caractérisée par une petite taille et une structure le plus souvent dite plate.

L'une des conséquences directes sur les ressources humaines, est le ressenti du plafonnement très tôt dans la carrière (Hall 1985 ; Wils et Guerin 1990, Lemire et Rouillard 2003). Pour certains employés, aucune sorte de mobilité ne sera possible du fait de leur importance dans les postes qu'ils occupent, devenant ainsi, des candidats crédibles pour le plafonnement objectif (FERENCE, Warren et Stoner, 1977). Dans un souci d'attractivité et de motivation des ressources humaines, la gestion de carrière dans un cadre de PME, devra permettre à l'employé de prendre conscience des opportunités d'avancement qui pourront potentiellement s'offrir à lui, et de comprendre par conséquent, que les limites organisationnelles n'impliquent pas forcément les limites de carrières.

1.1. Problématique principale de l'étude :

De ce qui précède, nous pouvons formuler la problématique suivante : Quels sont les facteurs qui assurent le succès de la carrière selon l'individu ?

1.2. Questions de recherche :

Cette question principale fait appel à notre sens à deux questions sous-jacentes à savoir :

- Quel est l'impact de l'expérience professionnelle sur la carrière de l'individu ?
- Dans sa quête de succès, l'individu doit-il rester fidèle à la même entreprise ?
-

1.3. Hypothèse/ hypothèses :

Nous avons formulé deux hypothèses de recherche permettant d'examiner la relation existante entre le succès de carrière et la perception de l'individu à cet égard. Ces hypothèses sont :

- Plus l'expérience professionnelle est significative, plus l'individu aura de forte chance de réussir dans sa carrière.
- Le succès de carrière est lié au départ de l'individu vers d'autres entreprises

1.4. Importance de l'étude :

En Algérie, le contexte économique n'échappe pas à cette tendance mondiale liée à la PME. Dès le plan quinquennal 2004-2009, l'objectif affiché par l'Etat était la création d'un million de PME. Et par la suite les différents plans quinquennaux qui se sont succédé ont tenté de développer encore plus le tissu de la PME. Ce constat signifiera sans doute, que la majeure partie de la main d'œuvre algérienne est vouée à évoluer dans un contexte de "small is beautiful".

Cependant, ces petites entreprises se doivent de définir des parcours de carrières intéressants et attractifs axés sur de nouveaux modes de progression qui ne sont spécialement liés aux promotions. Cette recherche de la signification de la carrière attractive est liée de nos jours, aux aspirations de l'employé souvent ancrées et pas forcément tournées vers l'ascension verticale dans l'organisation (Schein, 1990). La transparence au sujet de la carrière revêt une grande importance dans une optique de motivation et de fidélisation des compétences de l'entreprise.

1.5. Objectifs de l'étude :

L'objet de ce papier, est de mettre l'accent sur le concept de réussite de carrière à travers la perception de l'individu de ce qu'est le succès de carrière. De plus, plusieurs études dont (Hall 1976) affirment que la réussite de la carrière passe souvent par le fait de changer d'entreprise. En ce sens, il serait intéressant de voir si cette proposition est vérifiée en Algérie.

1.6. Méthodologie de l'étude :

La méthodologie adoptée dans cette étude se base sur une approche quantitative, dans laquelle un échantillon (qui sera détaillé plus loin) a été étudié. La collecte de données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire dans lequel les objectifs de l'étude ont été mentionnés. Afin de vérifier l'existence de relations linéaires entre les différentes variables nous avons utilisé la corrélation de type Pearson. La matrice d'inter corrélations entre les différentes variables regroupera les résultats sous la forme d'un tableau.

1.7. Recherches antérieures :

Le succès de carrière est un sujet qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Une revue de littérature détaillée est présentée dans le cadre conceptuel. Dans cette revue littéraire il sera notamment question d'aborder les freins et les déclencheurs du succès de carrière.

1.8. Organisation de l'étude

Pour ce faire, ce papier est structuré autour de trois parties : la première partie abordera le cadre conceptuel de l'étude. Tandis que la seconde partie, s'intéressera au cas pratique de l'étude. En fin, la troisième partie sera consacrée à une discussion des résultats.

2. Cadre conceptuel :

La carrière est souvent associée à un ensemble de cheminements professionnels et extraprofessionnels (St Onge et al, 2004). Le succès de carrière en ce sens désigne l'accomplissement de ses cheminements qui procurent à l'individu la satisfaction et le sentiment d'avoir réussi. En d'autre terme, comme l'indiquait déjà (Maslow, 1959) assouvir le besoin d'accomplissement de soi.

2.1. Le succès de carrière : une question de perception :

L'accomplissement de soi est tributaire de la perception et des aspirations même de l'individu, et il est souvent en fonction du poids accordé à la vie professionnelle et à la vie publique (St Onge et al, 2004). De ce fait, la question même du succès de carrière offre des réponses différentes que l'on soit positionné du côté des critères organisationnelles à savoir : le salaire et la promotion ; ou bien que l'on se positionne du côté de l'individu, c'est-à-dire de son ressenti et sa perception, et même de ses ancrés. Selon une approche développée par (Schein, 1980) et améliorée par le même (Schein, 1990) chaque individu possède des ancrés qui détermine d'une manière presque définitive ses cheminements de carrières. Ces considérations ont permis de dégager et une revue de littérature au sujet du succès de carrière et de la structurer autour des questions de succès objectif et subjectif de la carrière (Tremblay, Dahan et Gianecchini, 2012).

2.2. Le plafonnement de carrière : frein et déclencheur de succès :

De plus, lorsqu'on évoque la carrière, il est primordial d'évoquer le phénomène de la stagnation dans le cheminement, l'absence d'avancement et de toute mobilité pour l'individu. Ce phénomène est désigné par le terme de plafonnement ou plateau de carrière. La recherche au sujet du plafonnement de carrière a suscité l'intérêt des chercheurs : (Ference, Warren et Stoner, 1977) indiquait déjà employés ayant atteint le maximum de leur potentiel ne devaient pas prétendre à un avancement, faute de quoi ils seraient complètement sous performants. (Lemire et Rouillard 2003 ; St Onge et al, 2004) ont défini le plafonnement de carrière sous l'angle du ressenti de stagnation. Certains auteurs (Guerrero et al,) ont traité la question des carrières féminines assujetties au plafonnement de manière récurrentes et parfois sans raison, donnant naissance au concept de plafond de verre (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

Le sentiment de plafonnement de carrière qui caractérisait les employés en mi carrière (St Onge et al, 2004) semble aujourd'hui être partagé par des employés très tôt dans leur carrière (Wils et Guerin, 1990). Pour (Beauchamp et Faby 1993) cette perception du plafonnement est liée à la transformation organisationnelle des entreprises en faveur de la suppression des niveaux hiérarchiques. Dans les petites structures les opportunités de mobilités des RH sont limitées par la petite taille de l'entreprise. Cette constatation nous amène à dire que le succès de carrière doit intégrer la stagnation organisationnelle de l'employé dans le succès de sa carrière.

Il existerait ainsi dans les logiques de plafonnement de carrière deux types de plafonnement :

- Un plafonnement de potentiel : causé par les faibles qualifications de l'employé tel que défini par (Ference, Warren et Stoner, 1977) ;
- Un plafonnement organisationnel : causé par les limites organisationnelles de la petite structure ;

C'est ainsi que le succès de carrière doit prendre en considération le plafonnement organisationnel dont l'employé n'est pas la cause et en subi les conséquences. Ceci doit amener les entreprises à réfléchir à des modèles de permettant aux employés de progresser malgré les freins organisationnels. Plusieurs études dont celle de (Faby et Beauchamp, 1993) ont démontré que l'employé ressent le plafonnement très tôt dans les organisations de petite taille. De ce fait, ce ressenti est associé à l'échec de carrière par l'individu, même s'il est, en réalité, très difficile de parler d'échec de carrière. Pour (Wils et Guerin, 1990) cette perception de l'échec de la part de l'employé est due à la mauvaise compréhension des facteurs clés actuels de succès de la carrière. Cette évolution permettra d'appréhender la redéfinition de la réussite professionnelle pour des individus

n'évoluant pas dans une carrière organisationnelle traditionnelle (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

2.3. Les nouveaux paradigmes du succès : protean et boundaryless carrières

Les recherches autour de la question du succès de la carrière ont fait apparaître deux perceptions nouvelles permettant de clarifier les facteurs clés de succès de la carrière. La première perception est celle de la carrière protéenne « protean career » défendu par plusieurs travaux dont (Hall, 1976, 1996 ; Hall et Briscoe, 2006) ; la seconde est celle de la boundaryless careers (Arthur, 1994 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Sidle, 2013 ; Liu et Chen, 2013). Ces deux perceptions ne s'opposent et se rejoignent sur plusieurs points. En ce sens, plusieurs auteurs dont (Hall et Harrington, 2004 ; Crowley-Henry, 2007) situent les protean career dans le contexte des boundaryless carrière.

Le concept de protean career renvoi au principe selon lequel la carrière est gérée par l'individu et non pas par l'organisation (Hall, 1996 ; Guerrero, 2001 ; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006) en ce sens, la notion du succès ne dépendrait plus de la reconnaissance organisationnelle mais serait plutôt liée à l'accomplissement de soi. L'individu serait ainsi, guidé par succès psychologique plutôt que par le succès objectif basé sur le rang ou le pouvoir entre autre (Hall, 2002 ; Hall et Briscoe, 2006). Il s'agit de la perception subjective de la carrière par l'individu confronté aux réalités de carrière externes de l'environnement du business contemporain (Hall et Briscoe, 2006). De ce fait le but recherché est le succès psychologique (Hall, 1996). Cette approche individuelle de la carrière favorise le développement d'objectifs. L'étude de (Siti Rohaida et Baba Rahim, 2015) a révélé que le développement d'objectifs de carrière avait une influence positive sur le bien-être psychologique, indiquant que les personnes ayant élaboré un plan de développement de carrière détaillé se sentaient souvent particulièrement excitées ou intéressées par quelque chose. Pour (Chin Wong et al, 2017) ce développement de carrière favorise même le développement de l'employabilité.

Le terme de boundaryless est considéré comme l'antonyme de borné en général et comme l'antonyme de carrière organisationnelle dans les recherches au sujet du succès de carrières (Arthur 1994). En ce sens, le concept de boundaryless career aborde la carrière comme une pratique qui n'est pas limitée par l'entreprise et qui est ainsi au dire de (Arthur et Rousseau, 1996) une carrière sans frontière poursuivant les opportunités dans les différentes entreprises. Cette conception de la carrière nous amène à dire que finalement les aspirations, la progression et le succès de carrière de l'individu ne sont plus liés à l'entreprise, mais à l'environnement, ses opportunités et ses menaces qui

conditionnent le parcours professionnel. Pour (Sidle, 2013) les boundaryless carrières, peuvent aussi apporter des solutions au problème de l'écart salarial entre les hommes et les femmes.

De ce qui précède, deux déductions au sujet du succès de carrière, peuvent être dégagées :

- La perception subjective de l'individu du succès de carrière. Cette perception qui est déterminante et impacte considérablement le cheminement de carrière ;
- La conviction selon laquelle, le succès de carrière est lié aux dépassements des frontières de l'entreprise.

Le modèle de carrière traditionnel s'est construit autour des principes d'appartenance à vie à une entreprise (Picq, 2005). Cette appartenance semble devenir de plus en plus, partielle et ne garantit de couvrir, qu'une partie du cheminement de carrière de l'individu qui devra changer de cap dans optique de progression. On parlera ainsi, de carrière nomade (Cadin 1997 ; St Onge et al, 2004 ; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). Ces carrières nomades bien que considérées comme source de succès semblent néanmoins possédées une connotation péjorative. (St Onge et al, 2004) qualifient l'individu ayant une carrière nomade de mercenaire.

2.4. Les scripts de carrière

L'aspect individualiste des boundaryless et protean careers semble être confronté à un aspect collectif de la carrière de manière récurrente. A ce titre, les déterminants collectifs organisationnels et familiaux jouent un rôle déterminant dans le développement de carrière (Louvel et Valette, 2008). De ce fait, l'idée d'une interaction entre déterminants individuels et collectifs a vu le jour sous le nom de script de carrière (Barley, 1989 ; Duberley, Cohen et Mallon, 2006 ; Louvel et Valette, 2008 ; Garbe et Cadin, 2017). La nécessité de cette approche tiendrait de la confrontation continue entre facteurs individuels et collectifs de la carrière. Une confrontation qui est au dire de (Louvel et Valette, 2008) Inépuisable.

Les scripts de carrière désignent un ensemble de schéma cognitifs qui agissent en guidant l'individu dans son parcours professionnel (Barley, 1989 ; Garbe et Cadin, 2017). Les scripts sont diffusés par la structure et (Barley, 1989 ; Garbe et Cadin, 2017). Cependant, l'absence d'études empiriques pouvant confirmer le concept est déploré par de nombreux chercheurs.

3. La perception du succès de carrière en Algérie : projection sur le cas d'étude :

Pour aborder la question de la gestion de carrière et la perception du succès de carrière en Algérie nous avons opté pour une démarche descriptive du contexte de carrière en Algérie suivi d'une étude quantitative d'un échantillon de cadres issus de différentes entreprises afin de voir la perception du succès de carrière.

3.1. Eléments de gestion de carrière en Algérie : un aperçu descriptif :

La gestion de carrière en Algérie, reste surtout une pratique de grande entreprise visible surtout dans les grandes organisations. A titre d'exemple la direction générale de la fonction publique, sur son site web www.dgfp.gov.dz (consulté le 10/04/2021) publie les pratiques généralisées et liées à la gestion de carrière dans les administrations publiques. Cependant, dans la petite entreprise les pratiques demeurent très rares, voire inexistantes. De nos jours, des entreprises telles que : SONATRACH, SONEGAS, AIR ALGERIE, SAIDAL, ainsi qu'un ensemble de PME innovantes ont fait émerger des pratiques organisationnelles liées à l'administration du personnel dans lesquelles la considération de l'individu au travail n'a cessé de croître (Barabel et Meier, 2010).

Cependant, il semblerait que la gestion des ressources humaines demeure toujours axée sur une gestion administrative liée au personnel. Elle est en ce sens, considérée sous l'angle d'un modèle d'assistance pour les différentes divisions opérationnelles des structures privées ou publiques (Barabel et Meier, 2010). Il est à souligner que ce modèle est vieux d'au minimum plus de trois décennies. (Porter, 1986) dans sa chaîne de valeur, classait la fonction de ressources humaines comme une fonction de soutien aux fonctions considérées comme étant de base. Selon une étude visant à explorer les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Boumenad, 2014) il semblerait que les pratiques de gestion des ressources humaines qui reviennent le plus souvent, sont celles axées sur les questions de la motivation et du développement du personnel et celles axées sur la gestion administrative du personnel.

Ces éléments descriptifs visent à mettre en relief la place de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines en Algérie. Il s'agit, avant tout, de dresser un aperçu rapide et selon lequel, il semblerait que la gestion des ressources humaines soit au carrefour des pratiques de développement des ressources humaines et celles d'une gestion administrative du personnel au sens classique du terme.

3.2. Description de l'échantillon de l'étude :

L'échantillon étudié est dit de cadres évoluant dans des entreprises de tailles différentes. Il s'agit de grandes entreprises du secteur public et de PME du secteur privé. La population totale de l'échantillon est de 146 individus. La taille de l'échantillon semblait à notre regard comme étant acceptable du fait que plusieurs auteurs dont Igalens et Roussel (1998) suggèrent de réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. Parmi les 146 individus, 68 sont issus des PME secteur privé et 78 proviennent du secteur public. L'ancienneté professionnelle des cadres interrogés varie entre un minimum de 03 ans et un maximum de 21 ans, tandis que l'expérience au poste varie entre un minimum d'une année et un maximum de 13 ans d'expérience dans le poste occupé.

Aussi, une définition de la signification du concept de cadre s'avère importante pour une meilleure compréhension de l'échantillon étudié. Le concept même de cadre est considéré comme un mot valise utilisé pour décrire une large catégorie d'employés de par le monde. Incluant ainsi, des dirigeants, des responsables intermédiaires, des ingénieurs, un personnel d'administration et tout employé n'appartenant pas aux catégories d'ouvriers ou d'employés techniques issus du « botom management ».

Le concept de cadre dans ce cas de figure renvoie à une population ayant des profils de caractéristiques convergentes, à savoir :

- Les individus sont titulaires de diplômes de technicien supérieur, licence ou master. Parmi les 146 individus : 80 sont titulaires d'un diplôme de Master, 25 sont titulaires d'un diplôme de licence et 41 sont titulaires d'un diplôme de technicien supérieur et sont donc, issus du cycle court de l'enseignement supérieur et professionnel.
- Les postes occupés relèvent de la catégorie dite intermédiaire. Les postes occupés sont : Chargés d'études, chefs de service, chef de département ;
- L'âge des répondants est entre 30 à 49 ans.

3.3. Elaboration du questionnaire

Un questionnaire composé de 14 questions a été distribué à la population étudiée et décrite ci-dessus. L'objectif était de comprendre leur perception du succès de carrière. Les réponses ont été soumises à une analyse factorielle.

La variable dépendante dans cette étude est la perception du succès de carrière. La variable dépendante est considérée de type qualitatif. La question de la perception du succès de carrière a été abordé, ainsi, selon plusieurs facteurs ayant constitués les

rubriques du questionnaire, à savoir : le vécu professionnel, besoins et aspirations, bilan personnel et des projets personnels.

3.3.1. Vécu professionnel et instruction

Dans cette rubrique les données recherchées concernent l'expérience professionnelle globale, par entreprise et par poste de l'employé ; ainsi que le nombre de promotions et d'augmentation salariale obtenues au cours de sa carrière. Cette rubrique a concerné les questions suivantes :

- Le nombre d'année d'ancienneté professionnel ;
- Le nombre d'année d'expérience dans le poste ;
- Le nombre d'entreprises dans lesquelles l'individu a travaillé ;
- Le type d'entreprise était mesuré en posant la question suivante « dans quelle type d'entreprise travaillez-vous ? » 1= Public, 2 = privée.
- L'instruction était mesurée en posant la question suivante: « Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? 1 = technicien supérieur, 2 = Licence et 3 Master.

3.3.2. Besoins, aspirations et projets personnels

Chaque individu est poussé par des forces motrices et motivations qui lui sont propres (St Onge et al.). Ces motivations sont déterminées en général par des ancrs de carrière (Shein, 1990). Dans cette rubrique de questions : il s'agissait de voir quelles ancrs caractérisent les employés. Cette rubrique a concerné les questions suivantes :

- L'intérêt pour un poste supérieur était mesuré en posant la question suivante: « seriez-vous intéressé par un poste supérieur dans un avenir immédiat ? » 0 = non, 1= oui.
- L'intérêt et l'importance de la carrière dans la vie de l'individu était mesurée en posant la question : « L'intérêt pour votre carrière professionnelle revêt elle une importance primordiale dans votre vie ? » 0= non, 1= oui.

3.3.3. Bilan personnel

Dans la rubrique bilan personnel, il s'agissait de collecter des informations sur le constat dressé par l'employé au sujet de sa carrière. Pour ce faire des questions sur la situation de carrière et les perspectives pour l'améliorer ont été posées. Cette rubrique a concerné les questions suivantes :

- La relation entre le départ de l'entreprise et le succès de carrière était mesurée en posant la question suivante: « Pensez-vous que le succès de votre carrière passe par votre départ de l'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement ? » 0 =

non, 1= oui. Lorsque le répondant était affirmatif par rapport à cette question, la question de son nom départ était alors naturellement, évoquée.

- La question de non départ était mesurée en posant la question à choix multiples suivante : « Si oui, pourquoi alors vous n'avez pas entrepris de quitter votre employeur actuel ? » 0= sans réponse, 1 = la peur de partir, 2= absence d'une proposition sérieuse émanant d'une entreprise.

A la question de savoir si un employé est en situation de stagnation, la réponse était mesurée suivant l'échelle de (Veiga, 1981) allant de 1 à 7. La note 1 désignant la réponse totalement d'accord et 7 désignant totalement pas d'accord. Cette échelle a été utilisée, de par le fait que plusieurs auteurs (Veiga 1981 ; Lemire et Rouillard, 2003 ; Tremblay) considèrent que la perception du plafonnement par l'employé ne peut être abordée par une question dichotomique. Notons aussi, l'absence d'un consensus autour de cette question, dans la mesure où plusieurs chercheurs ont considéré la question du plafonnement de carrière de type dichotomique, à l'instar de (Beauchamp et Faby, 1993).

3.4. Analyse des résultats

Les résultats obtenus, démontrent certaines corrélations entre certaines variables explicatives du cheminement de la carrière et de son succès selon l'individu. A cet égard, les variables qui constituent les facteurs primaires du succès de carrière semblent être liés à l'instruction, au nombre d'entreprises dans lesquelles l'employé a évolué ainsi qu'à leur type. Il est tout de même à souligner que le nombre de promotions obtenues demeurent toujours un facteur fort du succès de carrière. De plus, il semblerait que la question de l'intérêt de la carrière est tributaire du type d'entreprise. Plus l'entreprise est d'envergure nationale au minimum, plus la gestion de carrière apparaît comme une pratique incontournable de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La matrice de corrélation ci-dessous, permet de synthétiser l'ensemble des résultats.

Tableaux N°01: Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Expérience	1,000												
Expérience	,174*	1,000											
poste													
Instruction	,56	-,464**	1,000										
Nombre	,267**	-,132	-,101	1,000									
entreprises													
Type	-,276**	-,86	-,239**	,303**	1,000								
entreprise													

Nombre promotions	,714**	-,276**	,473**	,329**	-,187*	1,000							
Nombre promotion entreprise actuelle	,618**	-,296**	,527**	-,148	-,358**	,823**	1,000						
Intérêt pour une promotion	-,14	-,119	,511**	-,113	-,299**	,590	,179*	1,000					
Intérêt carrière	-,19	-,127	,543**	-,148	-,463**	,827	,328*	,663	1,000				
intérêt pour une offre	,65	,159	,102	,67	-,140	,915	-,253*	,886	,339*	1,000			
Stagnation	-,127	-,443**	,240**	-,335**	,63	,760	,407*	,622	-,060	-,537*	1,000		
Départ succès	,69	,446**	-,299**	,105	-,39	,746	-,361*	,688	-,029	,523*	-,494*	1,000	
Raison de non départ	-,245**	-,224**	-,209*	,178*	,129	-,211	-,539*	-,241	,128	,670*	-,601*	,462*	1,000
N= 146													
** p < 0,01 * p < 0,05													

Source : élaboré par l'auteur à l'aide du logiciel SPSS 17.0

On remarque que l'expérience est fortement liée au nombre de promotions ($r = 0,714$; $p < 0,01$) tout comme elle est liée au nombre de promotions obtenues dans la même entreprise ($r = 0,618$; $p < 0,01$). De plus, il existe un lien significatif entre : l'expérience au poste et la pensée que le succès de carrière qui passe par un départ de l'entreprise ($r = 0,446$; $p < 0,01$) ; L'instruction et liée de manière significative au nombre de promotions ($r = 0,473$; $p < 0,01$) ; Tout comme elle est liée au nombre de promotions dans l'entreprise ($r = 0,527$; $p < 0,01$). La stagnation est liée au nombre promotions ($r = 0,407$; $p < 0,01$) ; L'intérêt pour la carrière est lié à l'instruction de l'individu ($r = 0,543$; $p < 0,01$). La raison de non départ de l'entreprise est fortement liée à l'intérêt pour un poste de travail supérieur ($r = 0,670$; $p < 0,01$), en même temps, la pensée que le succès de carrière

qui passe par un départ de l'entreprise est aussi, fortement liée à l'intérêt pour un poste ($r= 0,523$; $p < 0,01$).

4. Discussion :

Dans une optique de fidélisation de ses compétences, l'entreprise se doit de comprendre les besoins et les aspirations des employés, lesquels doivent être intégrés dans une politique de gestion de carrière. Les conditions actuelles de l'économie de travail en Algérie sont :

- Un secteur public qui ne recrute plus autant qu'avant ;
- La progression continue du tissu de PME en Algérie fait que de plus en plus, le PME sera considérée comme l'employeur le plus important en Algérie.

L'orientation PME du tissu d'entreprise créée ou à créer, oblige l'employé tout comme l'employeur, à redéfinir le succès de carrière en plaçant la progression vertical au second rang, malgré tout l'intérêt qu'elle peut comporter. De plus, et dans un contexte dans lequel il ya absence de pratiques de gestion de carrières, le turn over et la démotivation peuvent devenir rapidement les maitres mots des ressources humaines. Cette enquête ne permet d'établir un lien direct avec le turn over, entreprise. Cependant, l'échantillon d'étude révèle qu'en cas de stagnation, le départ de l'entreprise pour un employé, peut se révéler être un véritable accélérateur de carrière.

Concernant l'existence d'un système de gestion de carrière et sa transparence, il semble caractériser plus, les grandes entreprises algériennes. Les cadres qui proviennent des petites entreprises, notamment la catégorie des techniciens, admettent rencontrer certains freins qui remettent en question leurs de perspectives de carrières. Pour ce qui est de la progression verticale de la carrière, la perspective d'avoir plus de responsabilité continue d'attirer les employés qui veulent gravir les échelons de la hiérarchie.

Concernant le lien entre le succès de carrière et la mobilité externe, 80% des répondants pensent que le succès de carrière passe par un départ vers une autre entreprise et ainsi vers d'autres sphères.

Les résultats qui ressortent de cette enquête, admettent que les aspirations et les perspectives des employés peuvent être aussi nombreuses que disparates. Si l'affirmation selon laquelle un employé chercherait des promotions au sein de l'entreprise est,

globalement, toujours d'actualité, l'entreprise doit être attentive aux aspirations des générations y et z (St Onge et al, 2004).

Les employés semblent prendre conscience de la multitude d'opportunités que peut offrir l'environnement et que la provocation du succès de carrière dépend d'un environnement professionnel plus vaste que celui des limites de l'entreprise.

La question de la rémunération semble aussi, avoir un lien fort avec le succès de carrière. En ce sens, elle prend une place importante dans la hiérarchie des priorités des individus. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs qui rentrent en considération : les facteurs personnels d'amélioration du niveau de vie et de la réalisation des différents projets personnels. De plus, il est important de rappeler l'impact des facteurs économiques liés à la baisse du pouvoir d'achat conjugué au taux d'inflation actuel de la monnaie algérienne.

Au final de cette discussion, le succès de carrière se définit selon l'entreprise elle-même et les aspirations de l'employé. Il se définit alors par une progression marquée par des promotions successive dans une entreprise d'envergure nationale. Tout comme ce même succès de carrière peut se construire dans une carrière nomade permettant à l'employé de s'épanouir en essayant d'atteindre ses aspirations d'entreprise en entreprise.

L'un des leviers de la motivation et de la fidélisation des ressources humaines sera la compréhension des aspirations naissantes et changeantes. Dans ce contexte, il sera primordial pour l'entreprise de comprendre la manière avec laquelle l'individu interprète le succès de carrière.

5. CONCLUSION

L'objet de cet article était basé surtout, sur l'essai de la compréhension de la notion du succès de carrière. Une question au sens large, et offrant des réponses différentes selon deux critères de distinction, à savoir le succès objectif et le succès subjectif. Par succès objectif, on entend parler des critères de mesures établies par l'entreprise qui sont souvent : la promotion et la rémunération. Le succès subjectif tient compte surtout de la perception de l'individu.

Au cours de cette recherche, nous avons pu vérifier qu'il existe une forte corrélation entre l'expérience au poste de travail et la notion même de succès de carrière. Ceci nous permet de confirmer notre première hypothèse. Par contre, nous n'avons pas pu confirmer notre seconde hypothèse qui disait que le succès de carrière passerait par un éventuel départ de

l'entreprise. Nous sommes tout de même arrivés à la réponse selon laquelle, le départ est envisagé par un employé lorsqu'il a une offre intéressante. Ainsi, même s'il a des difficultés dans son entreprise actuelle, l'individu ne songera pas à partir, sauf en cas de proposition de poste intéressant.

Ainsi, notre problématique de départ traitait des facteurs qui assuraient le succès de la carrière. A cet égard, il semblerait que ces facteurs résident autour de l'instruction et l'expérience qui sont considérés par l'individu comme de véritable pilier à la réussite professionnelle.

Enfin, si longtemps le succès de carrière était associé à la progression hiérarchique verticale, les nouvelles réalités du succès sont définies autour des aspirations personnelles et des possibilités plus larges, que peut offrir l'environnement externe par rapport à l'espace limité de l'entreprise. Cette affirmation, nous a amené à prendre en considération les paradigmes de protean careers et de boundaryless careers dans la définition même du succès. Enfin, sous l'angle théorique, l'évocation de la question succès de carrière ne pouvait se faire sans l'évocation du phénomène de plafonnement de carrière.

6. Liste des Références:

6.1. Articles et ouvrages

- Arthur, M. B. 1994, The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4).
- Arthur et Rousseau, 1996, The boundaryless career : a new employment principle for a new organization, New York, Oxford University Press.
- Barabel. M et Meier. O, 2010, Manageor, Paris, Dunod, 2eme édition.
- Barley, S. R. 1989, Careers identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (éd.), Handbook of Career Theory. Cambridge University Press.
- Beauchamp. S et Faby. B 1993, L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement de carrière. *Revue internationale P.M.E.*, 6(2).
- Boumenad. S, 2019, Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ? *Revue Organisation & Travail*, 8(1).
- Cadin. L, 1997, Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? in Besson P. Dedans, dehors Les nouvelles frontières de l'organisation, Paris, Vuibert.
- Chin Wong. S et al, 2017, Promoting protean career through employability culture and mentoring: Career strategies as moderator, *European Journal of Training and Development*, 41(3).
- Crowley-Henry, M, 2007, The Protean Career: Exemplified by First World foreign residents in Western Europe? *International Studies of Management & Organization (ISMO)*, 37(3).

-
- Duberley, Cohen et Mallon, 2006, Constructing Scientific Careers: Change, Continuity and Context, Sage journals of organisation studies, 27(8).
 - El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006, Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, Louvain-la-Neuve, De Boeck édition.
 - Ference, Warren et Stoner, 1977, Managing the Career Plateau, Academy of Management Review, 2(4).
 - Garbe et Cadin, 2017, Comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle : le cas du secteur humanitaire, Association de Gestion des Ressources Humaines, 17(4).
 - Igalens et Roussel, 1998, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica.
 - Hall. D. T, 1976, Careers in Organizations Goodyear series in management and organizations, Michigan, Goodyear Publishing Company.
 - Hall. D. T, 1985, Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization, 24(3).
 - Hall. D. T, 1996 Protean Careers of the 21st Century, Academy of Management Executive, 10(4).
 - Hall. D. T, 2004, The protean career: A quarter-century journey, Journal of Vocational Behavior, 65(1).
 - Hall. D. T et Briscoe. J. P, 2006, The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications, Journal of Vocational Behavior, Volume 69(1).
 - Hall. D. T et Harrington. B, 2004, The Protean Career, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry [https://wfrn.org/wp-content/uploads/2018/09/Protean_Career-encyclopedia.pdf].
 - Lemire. L et Rouillard. C, 2003, Le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec, Relations industrielles, 58(2).
 - Liu. Z et Chen. G, 2013, Theory of boundaryless career and employability training in higher education, proceedings of the 2013 Conference on Education Technology and Management Science ICETMS.
 - London. M et Stumpf. S, 1982, Managing careers, Reading, Addison – Wesley.
 - Louvel. S et Valette. A, 2008, Mettre en scène sa carrière: Ce que disent les scripts sur les interactions individus/organisation. Le cas des enseignants chercheurs en biologie, 19th Congress of the AGRH.
 - Maslow. A, 1959, Critique of self-actualization: I. Some dangers of being-cognition. *Journal of Individual Psychology*, 15(1).
 - D'Arcimoles. C. H., David A., Dornier P. P., Desmet P., Dubouloy M. ... et Picq. T. 2005, MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Paris, Eyrolles.
 - Porter. M, 1986, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents ?, Paris, Interédition.
 - Schein. E. H, 1980, Organizational psychology, New jersey, Prentice-Hall.
 - Schein. E. H, 1990, Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2).
 - Sidle. S, 2013, Boundaryless careers and the gender pay gap: A solution for women? Academy of Management Perspectives, 27(1).
 - Siti. R et Baba Rahim. N, 2015, Protean Career Orientation and Career Goal Development: Do they Predict Engineer's Psychological Well-being? Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172(1).
 - St Onge et al, 2004, Relevez les défis de la gestion des ressources humaines, Québec, Gaetan Morin, 2eme édition.

- Tremblay. M, Dahan. J et Gianecchini. M, 2012, The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization, Personnel Review, 43(6).
- Veiga. J. F, 1981, Plateaued versus non plateaued managers career : patterns, attitudes, and path potential, Academy of Management Journal, 24(3).
- Wills. T et Guerin. G, 1990, La gestion du système de carrière, Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles, Cowansville, Blouin édition.

6.2. Sites internet

- Direction Générale de la fonction publique : www.dgfp.gov.dz (consulté le 10/04/2021).
- INSEE : <https://www.insee.fr/> (consulté le 15/11/2021).