

Leadership, carrières et bien-être au travail Leadership, career and well-being at work

M. Kouider BEKHEDA¹, Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Oran 2
@ : bekheda.kouider@univ-oran2.dz

Reçu le : 27/01/2019

Accepté le : 22/05/2019

Résumé

Le rôle des Ressources Humaines dans l'avantage compétitif de l'entreprise est considéré, aujourd'hui, indispensable. La gestion des carrières est au cœur des pratiques RH. Prendre en compte les aspirations de ses collaborateurs et les besoins de l'organisation, dans la gestion des carrières, est une tâche délicate pour le leader. L'objectif de cet article est de définir ce concept récent et la mise en lumière de son impact sur le bien-être au travail dans l'entreprise algérienne. Une double étude a été menée, à la fois sur un échantillon de 56 salariés et sur 25 dirigeants d'entreprises dans plusieurs secteurs d'activité dans la région d'Oran, afin de tester notre hypothèse qui consiste à clarifier le lien entre les carrières et le bien-être au travail.

Mots clés : Leadership, carrière, succès de carrière, bien-être au travail².

Jel Classification Codes :D22, J24, M54.

Abstract

The role of Human Resources in the competitive advantage of the company is considered, today, essential. Career management is at the heart of HR practices. Taking into account the aspirations of its employees and the needs of the organization, in the management of careers, is a delicate task for the leader. The objective of this article is to define this recent concept and highlight its impact on the well-being at work in the Algerian company. A double study was conducted, both on a sample of 56 employees and 25 business leaders in several sectors of activity in the Oran region, to test our hypothesis of clarifying the link between careers and well-being at work.

Keywords: Leadership, career, career success, well-being at work.

Jel Classification Codes :D22, J24, M54.

¹ Auteur correspondant : M. Kouider BEKHEDA¹, Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Oran 2 @ : bekheda.kouider@univ-oran2.dz

²Une partie des résultats présentés dans cet article figurent dans l'ouvrage « Impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité des entreprises », 2017, Edition Dar El Adib, avec la collaboration de Pr. Assya Khiat, Dr. Semaoune Khalissa et M. Kouider Bekheda. L'exploitation des résultats dans cet article n'a été effectuée qu'après l'accord des auteurs.

Introduction :

Une gestion adéquate des carrières constitue le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développement du potentiel humain, elle permet ainsi à l'organisation d'atteindre différents objectifs : l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité. Il est recommandé, pour l'organisation, d'avoir une vision à long terme et de considérer la gestion des carrières comme un outil de développement et de mobilisation de la ressource humaine (Guerin & Wils, 1992).

La sécurité au travail ne peut pas être assurée que si le travail est réalisé par des salariés compétents. Toute démarche de prévention de santé au travail est envisagée par une meilleure sélection et une meilleure affectation des salariés. Donc, l'entreprise est amenée à prendre en considération, non seulement les compétences des candidats mais leur aptitude médicale pour occuper un tel poste et leur capacité à appliquer les activités de maîtrise des risques spécifiques au poste du travail.

De ce qui précède l'objet de cet article consiste à vérifier le lien entre la gestion des carrières et le bien-être au travail. Notre hypothèse de travail est énoncée de la manière suivante : *une gestion de carrières adéquate impacte-t-elle positivement le bien-être au travail du salarié algérien ?*

Pour tester cette hypothèse, nous avons effectué une enquête auprès des salariés algériens dans la région d'Oran à l'aide d'un questionnaire rempli en face à face. Cette étude a été complétée par une autre étude auprès des chefs d'entreprises pour mesurer l'importance des pratiques de carrières du point de vue de ces dirigeants.

Notre travail est articulé autour de quatre sections. La première met l'accent sur le concept de leadership. La deuxième aborde la définition des concepts clés des carrières. Dans la troisième section, nous mettons la lumière sur la notion du bien-être au travail et sa relation avec la gestion des carrières. La quatrième section est consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête. Ce travail ne pouvait pas voir la lumière sans le recours à des lectures sur la méthodologie de la recherche et sur l'épistémologie. A ce propos, les principaux auteurs sont : (Aktouf, 1987), (Khiat, 2001), (Martinet, 1990), (Roussel & Wacheux, 2005), (Thietart, 2007) et (Wacheux, 1996).

1. Leadership

Selon (Casanova, 2017), le leadership est un concept complexe qui peut être défini comme la capacité d'influencer, de motiver les autres et de leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Le leader qu'il soit transformateur (créateur) ou transactionnel (gestionnaire) reste difficile à cerner. Qu'est ce qui fait réellement un leader ? La multiplicité des théories montre bien que le mystère n'est pas encore levé.

(Semaoune & Khiat, 2017) ont avancé l'hypothèse que le leadership repose sur des pratiques et des comportements qui impulsent la création de la valeur dans l'entreprise ; et dont la répartition et le partage du pouvoir est au cœur de ces pratiques.

Le leadership est un processus qui se construit, et une compétence qui s'apprend (Semaoune & Khiat, 2017).

1.1 Le leadership : Travail, Responsabilité, Confiance méritée

En premier lieu, le leadership est considéré comme un travail. Le leadership efficace se base sur une réflexion approfondie sur l'identification de la mission de l'organisation. Le leader fixe les objectifs et les priorités, il définit les règles et assure le suivi. L'identification des objectifs distingue la qualité du leadership.

En deuxième lieu, il convient de considérer le leadership comme une responsabilité, non comme un privilège. Le leader efficace assume ses responsabilités.

Le leader efficace veille à avoir des collaborateurs solides dans l'organisation, et de même il veille à leur développement, il considère leurs succès comme les siens. La tâche suprême du leader est de motiver ses collaborateurs et de créer une vision.

Le leader doit afficher, en troisième lieu, un haut niveau de confiance avec ses collaborateurs. Sa clé principale consiste à harmoniser ses actes et ses convictions et paroles (Drucker, 2002).

Selon (Frimousse, Le Bihan, & Peretti, 2017), les leaders, dans l'approche classique, ont tendance à mettre en avant leurs compétences et leur statut dans une logique hiérarchique pyramidale. Cette situation est, souvent, source de stress, d'épuisement, de dégradation du climat social et de désengagement des salariés. Aujourd'hui, face aux évolutions économiques, sociétales et technologique, l'entreprise ne peut se reposer sur la logique des rapports de forces et de contraintes. Afin de stimuler la création de la valeur ajoutée, les leaders sont invités à accroître les flux et les échanges, des structures organisationnelles, dans leurs organisations.

L'amélioration et le développement du leadership repose, en premier lieu, sur les collaborateurs. Toute organisation doit aider les personnes à être autonomes, auto-déterminées, adultes, ... des personnes conscientes d'elles-mêmes et qui s'acceptent. Selon (Thévenet, 2017, p. 50), « *le leadership ne peut être abordé que par rapport à cela. Le leadership n'est donc jamais une fin mais toujours un moyen* ».

Dans sa théorie, « *The Path-Goal Theory Of Work Unit Leadership* », (House, 1996) a spécifié les comportements qui améliorent l'empowerment et la satisfaction des subordonnés et l'efficacité des unités de travail et des subordonnés. Les points suivants constituent les fondements de cette théorie :

1. Le comportement du leader est acceptable et satisfaisant pour les subordonnés dans la mesure où les subordonnés le considèrent soit comme une source immédiate de satisfaction, soit comme déterminant pour une satisfaction future.

2. Le comportement du leader améliorera la performance des subordonnés dans la mesure où il :

- (a) renforce la motivation des membres de l'unité de travail,
- (b) améliore les compétences des membres de l'unité de travail,
- (c) fournit des conseils,
- (d) réduit les obstacles et
- (e) fournit les ressources nécessaires à une meilleure performance.

3. Le comportement du leader renforcera la motivation des subordonnés dans la mesure où il :

- (a) cible la satisfaction des besoins et des préférences des subordonnés en prenant en compte la performance de l'unité de travail,
- (b) rend les tâches du subordonné intrinsèquement satisfaisantes,
- (c) rend la réalisation des objectifs intrinsèquement satisfaisante,

- (d) fait le lien entre les récompenses et les objectifs organisationnels,
 - (e) complète l'environnement des subordonnés en fournissant une structure psychologique, un soutien et des récompenses nécessaires à performance.
4. Le comportement du leader renforcera les capacités des subordonnés à effectuer des tâches pertinentes dans la mesure où il s'engage dans des efforts de développement des compétences des subordonnés ; ou sert de modèle à partir duquel les subordonnés peuvent apprendre le comportement approprié à la tâche.
5. Le comportement du leader améliorera la performance de l'unité de travail dans la mesure où il :
- (a) favorise les relations de collaboration entre les membres de l'unité,
 - (b) entretient des relations positives entre l'unité et les autres organisations constituant l'environnement de l'unité,
 - (c) veille à la disponibilité des ressources suffisantes pour l'accomplissement des tâches,
 - (d) renforce la légitimité de l'unité de travail auprès des autres membres de l'organisation dont l'unité de travail fait partie.

1.2 Un leader + « co-gestionnaire de carrière » (Cerdin j.-L. , 2017)

Prendre en compte les aspirations des collaborateurs et les besoins organisationnels, dans la gestion des carrières, est une tâche délicate pour le leader. Le principe de cogestion de carrières amène les leaders et leurs collaborateurs à la satisfaction de leurs besoins. « *La cogestion des carrières s'appuie sur l'approche théorique de la carrière intelligente, et articule le capital carrière et l'environnement carrière* » (Cerdin j.-L. , 2017, p. 114). Dans cette approche, chaque collaborateur est acteur de son projet de carrière. L'accompagnement des collaborateurs est la principale exigence de cette démarche.

Un nouveau modèle de gestion de carrière s'impose aujourd'hui, la carrière sans frontière. Dans ce modèle, les salariés sont amenés à démontrer plus de performance et de flexibilité en contrepartie du développement de leur employabilité. L'apprentissage est un élément déterminant dans ce modèle. Le défi est de trouver un équilibre entre la performance de l'entreprise et le développement du capital humain. Chaque collaborateur doit comparer ses acquis, en termes de compétences, avec ce qu'il cherche à acquérir. Dans cette logique, la responsabilité de la cogestion des carrières est partagée entre le collaborateur et le leader. Cette démarche de co-développement du capital humain peut favoriser une marque employeur centrée sur les carrières pour attirer les talents.

Dans cette perspective, le leadership est considéré comme des comportements qui conduisent à déceler les talents et à viser l'excellence (Semaoune & Khiat, 2017). Les relations de confiance et le partage de la vision sont au cœur de la relation leader/développement des compétences/gestion des carrières.

Selon (Tremblay & Roger, 1999), de nombreux chercheurs ont démontré qu'un blocage dans l'évolution de carrière peut engendrer l'insatisfaction chez les collaborateurs ainsi que des problèmes de productivité et d'engagement.

C'est ainsi que se manifeste l'importance accordée à la gestion des carrières par les leaders des entreprises.

2. Gestion des carrières

2.1 Concepts

Carrière : Dans les dictionnaires, le mot « carrière » signifie « *Vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir* »³. La carrière est associée à des notions positives telles que trajectoire, progression, avancement, promotion et développement (Cerdin J.-L. , 2004). Plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales proposent une définition de la carrière en fonction de leur champ d'intervention.

Selon (Peretti J. M., 2016, p. 77), « *la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations* ». Une carrière peut être définie comme étant l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle.

Carrière interne et carrière externe : La carrière subjective, ou carrière interne, reflète le sens que revêtent pour l'individu les attributs de sa propre carrière. La carrière subjective touche à l'identité même de la personne face à son travail, et serait de ce fait plus durable que l'occupation simple d'un poste au sein d'une organisation (Cerdin J.-L. , 2004).

La carrière objective, ou carrière externe, réfère quant à elle à la succession d'emplois et de positions au travers desquels le salarié progresse. Elle représente la partie accessible de la carrière (Cerdin & Le Pargneux, 2008).

Carrière protéenne et carrière nomade : En opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle, un nouveau courant de pensée est apparu en s'appuyant sur des formes de carrières dites non organisationnelles (Karakas, 2011). Le concept « carrière protéenne » s'est développé des travaux de Hall (1976, 1996) (Bravo-Bouyssy, 2010), il signifie une carrière menée par le collaborateur et non par l'organisation, le but est d'assurer le succès psychologique (Bravo-Bouyssy, 2010). La faible visibilité des entreprises en matière de gestion des carrières aurait conduit à un transfert plus important de leur responsabilité vers les individus. Dans les conditions actuelles, la carrière devenue donc l'affaire des individus (Karakas, 2011). Dans cette logique, l'individu seul, et non l'entreprise qui l'emploie, fait ses propres choix de carrière (Karakas, 2011).

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

Succès de carrière : Le succès de carrière est un concept dual tout comme la carrière qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective (Hennequin, 2010). Nous pouvons définir le succès de carrière comme les résultats réels ou perçus que les individus ont accumulés en conséquence de leurs expériences de travail (Hennequin, 2010). Le succès est ainsi un concept d'évaluation relative et le jugement dépend donc de la perspective retenue (Hennequin, 2010).

³<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carri%C3%A8re/13434>

2.2 Système de gestion des carrières

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel (Peretti J. M., 2016). Pour (Cerdin J.-L., 2004, p. 27), « *la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement de salariés* ».

Selon (Guerin & Wils, 1992), deux visions peuvent être identifiées pour définir ce système : une vision élargie et une vision étroite.

Vision élargie. Pour certains auteurs, la gestion des carrières est définie comme étant la gestion des mouvements des collaborateurs depuis leur entrée en organisation, par les biais de planification des effectifs, de recrutement et de sélection, jusqu'à leur départ, que ce soit volontaire ou pas, en y incluant la gestion de leur mobilité interne et les différents programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité telles que la formation, le développement, la planification de carrière, etc. (Guerin & Wils, 1992). C'est une définition globale incluant tous les programmes de dotation, de planification et de développement.

Vision étroite. D'autres auteurs ont adopté une définition plus restreinte limitant la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre. Cette définition étroite exclut les activités de recrutement, de dotation, de planification des RH et la gestion des départs (Guerin & Wils, 1992).

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

3. Bien-être au travail

3.1 Bien-être

Dans les dictionnaires, le bien-être est défini comme la « *disposition agréable du corps et de l'esprit ou sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques* » (Peretti J.-M., 2012). Il intègre les deux dimensions physique et psychologique. Donc, il concerne la santé mentale et physique du salarié. Le bien-être peut être défini par la perception des salariés de leur situation de travail. Cette perception est différente d'un salarié à un autre du fait qu'elle est influencée par des facteurs tels que l'âge, le genre, le niveau d'étude et de qualification, du physique, etc. (Peretti J.-M., 2012). Le bien-être est défini également comme « *un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale* » (Dupuich, 2013, p. 219).

3.2 Déterminants du bien-être

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

- la sécurité du travail,
- la protection de la santé du travailleur au travail,
- la charge psychosociale occasionnée par le travail,
- l'ergonomie,

- l'hygiène du travail,
- l'embellissement des lieux de travail,
- les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ayant une influence sur les six points précédents,
- la protection des travailleurs contre la violence et les harcèlements au travail.

Ces points permettent d'apporter une première délimitation des domaines ayant une influence sur le bien-être au travail et permettent de faire un premier inventaire des actions qui permettent d'apporter un bien-être décent (Peretti J.-M. , 2012). Le niveau de bien-être peut être évalué grâce à des questionnaires sur des thèmes tels que la rétribution, le climat social et les conditions de travail, la communication, l'implication, les relations avec la hiérarchie, la politique de développement, de formation et de sécurisation des parcours professionnels, ainsi que l'appréciation du personnel et la performance (Peretti J.-M. , 2012; Yanat & Cherkaoui, 2012; Casanova, 2017).

Le nouvel environnement professionnel marqué par la complexité et l'incertitude, l'intensification du travail, la recherche de la flexibilité, l'évolution des repères spatio-temporels et la perte de plus en plus de contrôle, et l'émergence du risque psychosocial en plus du risque physique dans les entreprises sont autant d'éléments à prendre en compte par les leaders dans les entreprises (Angel, Amar, Gava, & Vaudoloop, 2005).

3.3 Gestion des carrières : clé de la santé-sécurité au travail

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

La stagnation de carrière et le manque d'opportunités constituent une des principales raisons pour lesquelles les employés peuvent quitter l'entreprise. Pour faire face, de grandes entreprises s'engagent à investir dans le développement de carrière de leurs équipes par des universités internes et des programmes de développement professionnel en continu pour favoriser leur bien-être (Deltek, 2015).

Une enquête menée par (Khiat & Ouyahia, 2012) a montré que les perspectives de carrières peuvent être considérées comme un facteur important de la fidélisation des salariés, et qui favorise le bien-être dans les entreprises.

3.4.1 Clarification des rôles

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

3.4.2 Potentiel d'enrichissement du poste occupé

Selon (Tremblay & Roger, 1999), le développement de l'employabilité, l'évaluation du rendement et la reconnaissance, un certain degré d'autonomie dans le travail et les expressions d'encouragement sont autant de pratiques managériales permettant d'influencer les attitudes des collaborateurs au travail, en leur donnant le sentiment d'exercer un travail valorisant et de se sentir responsables de leurs résultats. Pour diminuer l'insatisfaction et la démotivation des collaborateurs plafonnés, il est recommandé d'éviter le plafonnement de contenu de l'emploi avec un enrichissement des tâches qui peut constituer une solution appropriée.

3.4.3 Mentoring

Le mentoring vise le développement personnel des collaborateurs, notamment dans le cadre d'une prise de fonction (embauche externe ou mobilité interne), comme il peut présenter de nombreux autres impacts positifs sur le bien-être au travail. Parmi ces impacts, le développement du réseau interpersonnel et le décloisonnement de l'organisation, la favorisation de partage d'une culture commune au-delà des différences de génération, fonction et origine, la valorisation et la fidélisation des personnes engagées dans le programme. Ces programmes contribuent aussi à encourager la diversité en apportant un soutien à certaines minorités (Mundscha, 2014).

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

3.4.4 Culture de succès psychologique de carrière

De nos jours, les entreprises évoluent dans des conditions économiques fluctuantes et elles ne sont pas en mesure d'offrir une sécurité de l'emploi. Ceci résulte un avenir professionnel flou pour les collaborateurs. Ces derniers ont le sentiment de se plafonner de plus en plus tôt ce qu'il décourage et met leur performance au travail en souffrance. Selon (Hennequin, 2010), il est conseillé pour les organisations d'encourager leurs salariés à changer leur perception du succès de carrière afin que leurs attentes soient harmonisées aux possibilités actuelles et que sa carrière ne devienne pas source de frustration. Il s'agit de passer d'une culture de la promotion à celle du succès psychologique afin d'assurer la motivation et l'implication de leur force de travail (Khiat & Ouyahia, 2012). Le concept de succès psychologique a été traduit au domaine des carrières, du fait qu'il peut engendrer une augmentation de l'estime de soi et d'implication dans le travail (Hennequin, 2010).

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

Finissons cette section avec une citation, « aucune organisation n'oserait négliger la planification de ses opérations financières ou de sa production et pourtant, certaines omettent de définir des plans de carrière. Cette attitude qui suscite des critiques, du reste justifiées, est d'autant moins souhaitable qu'il est reconnu que le stress des travailleurs diminue au fur et à mesure que diminue l'ambiguïté par rapport à leur carrière » (Dolan, Gosselin, & Carriere, 2007, p. 325).

4. Analyse et discussion des résultats de l'enquête

Etude 1 : Carrière et Bien-être au travail du point de vue des salariés

1. Méthodologie

1.1 Distribution du questionnaire et collecte de données

Nous avons distribué notre questionnaire en face à face avec des salariés dans des entreprises différentes. A l'issue de la phase de la collecte des données qui a duré 30 jours, nous avons récupéré 56 parmi les 80 questionnaires distribués.

1.2 Contenu du questionnaire

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

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

- Questions binaire type : oui, non.
- Questions fermées à réponse unique.
- Questions de mesure de satisfaction (avec l'échelle de Likert).

Notre questionnaire se compose de 4 axes :

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

L'objet de cette section étant de tester le lien entre les carrières et le bien-être au travail. Dans un premier temps, nous allons présenter l'analyse de fiabilité de notre questionnaire. Dans un second lieu nous présenterons notre échantillon et nous finirons par l'analyse et la discussion des résultats de l'enquête. Le traitement et l'analyse des données issues de l'enquête se sont fait avec le logiciel SPSS 20.

2. Analyse de fiabilité

Tableau N° 01: Analyse de fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	21

Source : résultat d'enquête

Le seuil généralement accepté pour déterminer la significativité est de 0,600. La valeur étant supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire est significative. L'alpha de Cronbach est égal à (0,823), il est largement supérieur à (0,6). Donc nous pouvons considérer que notre questionnaire est fiable.

3. Identification de l'échantillon : analyse à plat

Tableau N°02 : Genre

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

Source : résultat d'enquête

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

Tableau N°03 : Âge

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

Tableau N°04 :Catégorie socio-professionnelle

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

Source : résultat d'enquête

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

Tableau N°05 :Expérience dans l'entreprise

		DEPUIS COMBIEN D'ANNEE TRAVAILLEZ-VOUS DANS CETTE ENTREPRISE			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOINS DE 2 ANS	7	12,5	12,5	12,5
	2 - 5 ANS	24	42,9	42,9	55,4
	5 - 10 ANS	16	28,6	28,6	83,9
	10 - 20 ANS	4	7,1	7,1	91,1
	PLUS DE 20 ANS	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0		

Source : résultat d'enquête

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

Tableau N°06 : Nombre de postes occupés
Combien de postes avez-vous occupés durant ton parcours professionnel ?

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

Source : résultat d'enquête.

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

Tableau N°07 : Cohérence poste / qualifications
Votre poste est-il en cohérence avec vos qualifications (diplôme, formation, expérience) ?

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

Source : résultat d'enquête

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

Tableau N°08 : Cohérence poste / aspiration de carrière
Votre poste est-il en cohérence avec vos aspirations de carrières ?

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

Source : résultat d'enquête

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

4. Analyses croisées

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

Tableau N°09 : Analyse croisée : satisfaction de carrière satisfaction au travail

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

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

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

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

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

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

Tableau N°10 : Analyse croisée : satisfaction de progrès de carrière et la satisfaction au travail

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

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

Source : résultat d'enquête

Pour le test de ces deux variables et d'après ce tableau la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,035 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant

l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la satisfaction du progrès atteint à la carrière et la satisfaction au travail.

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

Tableau N°11 : Analyse croisée : satisfaction de progrès de revenu et la satisfaction dans la vie en générale.

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

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

Tableau n°12 : Analyse croisée : succès de carrière / satisfaction dans la vie

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

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

Tableau N°13 : Analyse croisée : développement de compétences / satisfaction au travail

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

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

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

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

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

Tableau n°14 : Analyse croisée : développement de compétences / satisfaction dans la vie

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

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

Source : résultat d'enquête

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

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

Tableau n°15 : Analyse croisée : satisfaction au travail / satisfaction dans la vie

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

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

Source : résultat d'enquête

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

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

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

Etude 2 : Importance des pratiques de carrières du point de vue des dirigeants

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

1.Analyse de fiabilité

Tableau N°16 : Alpha de Cronbach

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
Observations	Valide	N	%
	Exclus ^a	4	16,0
	Total	21	84,0
		25	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	41

Source : Résultat d'enquête

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

de type « OUI / NON » par « Oui », donc automatiquement les questions avec le « si NON » sont sans réponse.

2. Identification de l'échantillon

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

Tableau N°17 : Identification de l'échantillon

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

Source : Résultat d'enquête

Notre échantillon se compose de 25 organisations. Nous avons classé ces organisations par secteur d'activité. Nous avons choisi une à quatre organisations par chaque secteur afin d'élargir notre étude sur plusieurs secteurs d'activité dans le but de mieux comprendre le système de la gestion des carrières.

Tableau N°18 : Statut

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

Source : Résultat d'enquête

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

Tableau N°19 : Effectif

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

Source : Résultat d'enquête

Sur les 25 entreprises visitées, 28% ont un effectif plus de 500 (soit sept entreprises), 24% d'entre elles ont un effectif compris entre 100 et 500 (soit six entreprises), 20% ont un effectif entre 10 et 50 (soit cinq entreprises), 16% fonctionnent avec un effectif de moins de 10 et 12% quant à elles ont un effectif compris entre 50 et 100.

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

3.1Fiche de poste et carrière

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

Les rubriques citées dans notre questionnaire sont : Renseignements relatifs au poste, Renseignements relatifs à l'agent, Renseignements relatifs au service, Renseignements relatifs aux activités du poste, et Renseignements relatifs aux compétences requises. Ces rubriques occupent une place importante chez les dirigeants qui ont confirmé l'importance de la fiche de poste pour une vision stratégique des carrières. En revanche, et selon les répondants, la définition des contraintes et des difficultés du poste semble moins importante pour eux.

3.2Intégration et carrière

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

D'après les résultats de notre recherche, préparer l'arrivée du collaborateur, lui accueillir, lui expliquer la culture de l'entreprise et lui faire une rencontre avec les équipes sont les plus importantes pratiques dans les entreprises visitées.

3.3Formation continue et carrière

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

La plupart des dirigeants interviewés ont confirmé que les formations sont décidées après l'évaluation et par la demande des supérieurs hiérarchiques. En revanche, tous les dirigeants de notre échantillon n'accordent aucune importance aux aspirations des collaborateurs en termes de formation, ce qui pourra engendrer des répercussions négatives sur leur employabilité en moyen et long terme.

3.4Evaluation et carrière

L'évaluation RH semble occuper une place très importante dans la vision stratégique des carrières du fait que 92% (soit 21 sur 25) des répondants ont confirmé cette réflexion. Les responsables qui ont répondu par « Non » (8%) quant à eux sont conscients de cette

importance mais ils sont mal à l'aise avec la subjectivité qui nuit au processus de l'évaluation RH.

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

3.5GPEC et carrière

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

Les principaux outils utilisés pour la GPEC, selon ces dirigeants, sont la pyramide des âges et l'analyse des écarts entre les ressources et les besoins futurs en premier rang. En deuxième rang vient le suivi des variations des effectifs et la fiche de poste. Un outil important comme la cartographie des métiers semble moins reconnu dans les entreprises visitées.

Conclusion :

Après une riche revue de littérature sur cette question contemporaine, à savoir le bien-être au travail et après l'achèvement de notre étude empirique nous pouvons considérer que cette dernière valide bien ce qui a été écrit dans la théorie. Cela signifie que les carrières ont bien une relation avec la satisfaction des salariés et leur bien-être au travail. Donc, selon notre étude, théorique et empirique, nous considérons que la satisfaction de carrière et le développement des compétences sont des facteurs clés de bien-être au travail. Ce constat est bien renforcé avec les tests de lien effectués. Rappelons notre hypothèse de travail, à savoir de tenter de montrer le lien entre la gestion des carrières et le bien-être au travail du point de vue des salariés. Notre hypothèse est donc validée. La taille restreinte de l'échantillon (56 collaborateurs interrogés) constitue une limite à notre étude, du fait que les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés sur l'ensemble de la population active en Algérie.

Dans le cadre d'une vision à long terme, la gestion des carrières est considérée comme un outil de développement et de mobilisation des RH. Les entreprises algériennes ont pris de plus en plus conscience à cette préoccupation. Dans leur vision stratégique des carrières, des outils et des méthodes commencent à prendre place dans ces entreprises. Tout d'abord, la définition des postes de travail par la fiche de poste semble occuper une place importante pour des recrutements réussis et pour une gestion adéquate des carrières. L'intégration des collaborateurs en Algérie devient un outil non négligeable comme première étape des

carrières (après l'embauche). Dans le cadre de développement des RH, l'évaluation RH et la formation sont deux outils de gestion des carrières cruciaux, les cadres dirigeants algériens veillent à améliorer leur performance pour une évaluation RH et une formation pertinentes conduisant à une gestion rationnelle et stratégique des carrières. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C) par son caractère stratégique est une priorité pour les dirigeants algériens, même ceux qui ont déclaré qu'ils n'utilisent pas ce moyen à cause du manque des compétences et de formation enMRH. Concernant le rôle stratégique des mobilités, le manager algérien conserve toujours l'image de la mobilité verticale (promotion), alors que les tendances aujourd'hui vont plus vers les mobilités horizontales, et malgré cela, la polyvalence des collaborateurs devient une préoccupation stratégique en Algérie, tant pour les managers que pour les salariés.

Cette étude, a confirmé qu'il existe un impact de la vision stratégique sur les carrières. La gestion stratégique des carrières constitue un grand chantier qui mérite des recherches futures. Le lien entre la gestion des carrières et la question contemporaine du bien-être au travail était l'objet de notre étude. A ce propos, cette dernière vient de valider de nombreuses études réalisées au niveau international. La gestion des carrières est une pratique incontournable pour le leader qui met le bien-être de ses collaborateurs comme une priorité.

Référence :

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Angel, P., Amar, P., Gava, M.-J., & Vaudoloop, B. (2005). *Développer le bien être au travail*. France: Dunod.
- Besseyre Des Horts , C. (2015, janvier 17). *Capital Santé*. Retrieved décembre 25, 2015, from RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/capital-sante>
- Bravo-Bouyssy, K. (2010). *Une mesure du succès de carrière chez les travailleurs en solo*. Université de Montpellier: CREGO.
- Cadin, L., & Guerin, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*. France: Dunod.
- Casanova, P. (2017). Leadership et santé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 245-251). Paris: EMS.
- Cerdin, J.-L. (2004). *Gérer les carrières*. Paris, France: EMS.
- Cerdin, j.-L. (2017). Le leader global +. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 113-118). Paris: Editions EMS.
- Cerdin, J.-L., & Le Pargneux, M. (2008). *L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale*. Cergy-Pontoise Cedex: ESSEC Business School.
- Closier, L. (2015, décembre 11). *Comment favoriser le bien-être au travail*. Retrieved from BFM Business: <http://bfmbusiness.bfmtv.com/emploi/comment-favoriser-le-bien-etre-au-travail-935782.html>
- Deltek. (2015, décembre 11). *Oracle : Humain Capital Management*. Retrieved from Quel rôle l'entreprise doit-elle jouer pour retenir ses employés ?
- Desrumaux, P., Vonthron, A., & Pohl, S. (2011). *Qualité de vie Risque et santé au travail*. Paris: L'Harmattan.

- Dolan , S., Gosselin , E., & Carriere, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Drucker, P. (2002). *Devenez manager !* Paris: Pearson Education.
- Dupuich, F. (2013). *Santé et travail : quels défis pour le management*. Paris: L'Harmattan.
- Frimousse, S., Le Bihan, Y., & Peretti, J.-M. (2017). Leader Positif : une alternative au service de la transformation. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 27-31). Paris: Editions EMS.
- Gibeault, G., Gauthey, O., & Bernard, X. (2004). *Les clés de la santé-sécurité au travail*. Cedex, Saint-Denis-La Plaine, France: AFNOR.
- Guerin, G., & Wils, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie de pratiques. *Gestion*.
- Hennequin, E. (2010). *L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites des méthodologies actuelles*. Sorbonne, Paris: Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management.
- House , R., & Mitchell, T. (1975). *Path-Goal theory of leadership*. Seattle, Washington: Organizational Research (NI-25), University of Washington.
- House, R. (1996). PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP: LESSONS, LEGACY, AND A REFORMULATED THEORY. *Leadership Quarterly*, pp. 323-352.
- Karakas, S. (2011). *Diversité et carrière : Proposition d'un modèle conceptuel et d'un management bienveillant de la carrière*. Paris: Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Khiat, A. (2001). *Guide méthodologique et épistémologique pour étudiants en graduation et en post graduation : exercice pratique*. Oran: Pro Manuscripto.
- Khiat, A., & Ouyahia, Z. (2012, mai 16 & 17). Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne. Oran: 14e université de printemps de l'audit social.
- Lombart, G. (2010, octobre). Le bien-être au travail, une valeur capitale. *Marketing Magazine*(143), pp. 6-12.
- Martinet, A. (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Mundschau, N. (2014, Janvier 10). *RH info*. Retrieved from A quoi sert le « mentoring » ? : <http://www.rhinfo.com/thematiques/formation-et-developpement/quoi-sert-le-mentoring>
- Peretti, J. (1996). *Tous DRH*. France: organisation.
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris, France: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2012, février 27). *Pour le bien-être décent*. Retrieved janvier 2, 2016, from RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/pour-le-bien-etre-decent>
- Pintore, A. (2012, octobre 11). *Solutions & Co*. Retrieved from La reconnaissance au travail, une immaturité futile ou un besoin essentiel ?
- Roger, A., & Tremblay, M. (1998, Juin). Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail. Montréal, Canada: Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. France: De Boeck Supérieur.
- Semaoune, K., & Khiat, A. (2017). Ce que le changement doit au leadership. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 542-547). Paris: EMS.

- Thévenet, M. (2017). Le leadership controversé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership*. Paris: EMS.
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. France: Dunod.
- Tremblay, M., & Roger, A. (1999). Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres. *Carriérologie*.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Weiss, D. (2001). *Les ressources humaines*. France: Organisation.
- Wils, T., & Guerin, G. (1989). *La gestion du système de carrière*. Québec: FCAR.
- Yanat, Z., & Cherkaoui, W. (2012, mai 16 & 17). Epuisement professionnel et stress. Etude exploratoire en milieu hospitalier : cas des infirmiers au Maroc. *Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements*. Oran, Oran, Algérie: 14e université de printemps de l'audit social.