

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des ressources humaines

**Le plafond de verre et la gestion de carrière des femmes cadres**

**Cas : La Holding Sonelgaz- Alger**

**Elaboré par : LAOUES Lilia**

**Encadré par : Dr FERROUKHI Amine**

**Année 2018- 2019**

## RESUME

La présence de la femme dans le marché du travail demeure importante ces dernières années. Malgré l'encouragement légal par la loi algérienne, on perçoit un déroulement de carrière différent par rapport à l'homme. L'expression du plafond de verre traduit la situation de la faible apparition des femmes dans les postes de responsabilités. Cette présente étude exige une approche qualitative, ayant pour objectif de vérifier d'une part l'existence du phénomène du plafond de verre dans la Holding- Sonelgaz, et d'autre part de comprendre les difficultés individuelles (causes personnelles, ancrs de carrière) et organisationnelles (liées au pratiques organisationnelles) que rencontrent les femmes-cadres dans l'ascension hiérarchique de leur carrière.

**Mots-clés :** Plafond de verre, Gestion de carrière, Femmes, Ancres de carrière, Pratiques organisationnelles.

## ABSTRACT

The presence of women in the labor market remains important in recent years. Despite the legal encouragement by the Algerian law, one perceives a career path different compared to the man. The expression of glass ceiling reflects the situation of the low appearance of women in positions of responsibility. This study requires a qualitative approach, in order to verify the existence of the phenomenon of the glass ceiling in Sonelgaz, and to understand the individual difficulties (personal causes, career anchors) and the organizational difficulties (related to organizational practices) encountered by women executives in the hierarchical advancement of their career.

**Keywords:** Glass Ceiling, Career Management, Women, Career Anchors, Organizational Practices.

## ملخص

لقد باتت مشاركة المرأة في سوق العمل أمرا هاما في السنوات الأخيرة، ورغم التشجيع الذي يقدمه القانون الجزائري إلا أننا نجد المسار الوظيفي للمرأة مختلفا مقارنة بالرجل. يعكس تعبير السقف الزجاجي حالة تدني ظهور المرأة في مناصب المسؤولية. تتطلب هذه الدراسة نهجا نوعيا بهدف التحقق من وجود ظاهرة السقف الزجاجي في شركة سونلغاز من جهة، ولإدراك الصعوبات الفردية (الأسباب الشخصية والمراسي الوظيفية) والتنظيمية (المتعلقة بالممارسات التنظيمية) من جهة أخرى التي تواجهها النساء للتقدم في السلم الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** السقف الزجاجي، إدارة المسار الوظيفي، المرأة، المراسي الوظيفية، الممارسات التنظيمية.

## REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord mes parents de m'avoir encouragé pour reprendre mes études et de m'avoir soutenue tout au long de mon cursus.

Je remercie mon encadreur Dr Amine FERROUKHI de m'avoir conseillé et orienté pour finaliser ce mémoire.

Je remercie Monsieur HESNI mon tuteur au niveau de Sonelgaz pour son accompagnement et encouragement durant ma période de stage, ainsi son directeur Monsieur ISSAD.

Je remercie tous mes enseignants de l'ENSM spécialité MRH pour la qualité des cours qui nous a permis de développer nos connaissances dans le domaine RH, notamment Dr Toufik SERRADJ pour sa disponibilité et son soutien de loin, ainsi Dr. Ahlem ZELLAL pour les conseils méthodologiques qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

## Table de matières

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
Table de matières .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VI
LISTE DES GRAPHIQUES .....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	IX
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	5
Section1 : Cadre de la recherche .....	6
1. Objectif de la recherche :.....	6
2. Pertinence de la recherche : .....	6
3. Les questions de recherche et les hypothèses : .....	6
Section 2 : Contexte organisationnel.....	7
1. Présentation générale de Sonelgaz .....	7
2. Les missions de sonelgaz :.....	8
2.1. Missions de « Sonelgaz. Spa » .....	8
2.2 Missions de la Holding Sonelgaz : .....	10
3. Présentation de la DCH : .....	10
3.1 Missions de la DCH :.....	11
3.2 Attributions de la DCH : .....	11
3.3 Organigramme de la DCH : .....	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	13
Revue de littérature : .....	14
Section 1 : La gestion de carrière. ....	16
1. Le concept de la carrière :.....	16

2.	Les approches théoriques de la carrière :.....	17
2.1	Les approches et niveaux d'analyse de la carrière: .....	17
2.2	Les modèles des étapes de carrière .....	18
2.3	Le modèle des ancrs de carrière :.....	20
3.	Gestion de carrière : .....	24
3.1	La gestion de carrière et le système de gestion de carrière : .....	24
3.2	L'importance de la mise en place d'un système de gestion de carrière :.....	25
3.3	La gestion de carrière et la gestion des ressources humaines :.....	25
3.4	La gestion de carrière et la GPC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : .....	27
4.	La mobilité :.....	28
4.1	Les types de mobilités :.....	28
4.2	Les politiques de mobilité : .....	29
5.	Les outils de la gestion de carrière : .....	29
6.	La typologie des pratiques de gestion des carrières :.....	31
7.	Les systèmes de gestion de carrière : .....	38
	Section 2: la gestion de carrière des cadres femmes et le phénomène du plafond de verre .....	40
1.	Plafonnement de carrière (le plateau de carrière) : .....	40
2.	Manager le plateau de carrière : .....	41
3.	Le plafond de verre : .....	42
4.	Les causes du plafond de verre : .....	46
5.	Les stratégies d'évitement du plafond de verre : .....	48
6.	Celles qui brisent le plafond de verre : .....	49
7.	Les facilitateurs de celles qui brisent le plafond de verre : .....	49
	CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE .....	50
1.	Mode de raisonnement : .....	51
2.	Choix de la méthodologie :.....	51

3. Méthodes de collecte des données : .....	51
4. Méthodes d'analyse de données :.....	53
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	55
1. Analyse et discussion des résultats.....	56
1.1 Analyse des entretiens semi-directifs :.....	56
1.2 Analyse des questionnaires « ANCREs-CAR » : Ancres de carrière .....	68
1.3 Analyse documentaire :.....	69
2. Vérification des hypothèses :.....	72
CONCLUSION.....	74
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE.....	79
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN.....	82
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE .....	86
ANNEXE C : MODELE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN .....	91
ANNEXE D : MODELE D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE .....	98
ANNEXE E : ARTICLES DE LA CONVENTION COLLECTIVE .....	103

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	La comparaison de la carrière traditionnelle et nomade	<b>17</b>
<b>2</b>	Les étapes de carrière selon Super (1957)	<b>20</b>
<b>3</b>	Les ancrs de carrière	<b>21</b>
<b>4</b>	Les types de mobilités	<b>28</b>
<b>5</b>	La typologie des activités de gestion des carrières	<b>31</b>
<b>6</b>	Les pratiques de gestion de carrière en fonction du cycle de carrière	<b>36</b>
<b>7</b>	Le modèle d'analyse de la carrière	<b>41</b>
<b>8</b>	Les caractéristiques de l'échantillon	<b>53</b>
<b>9</b>	Les pratiques qui permettent de briser le plafond de verre proposées par les interviewées	<b>67</b>
<b>10</b>	Les résultats du questionnaire « ancrs de carrière »	<b>68</b>
<b>11</b>	L'aperçu du plafond de verre au niveau de Sonelgaz	<b>69</b>
<b>12</b>	La place de la femme à Sonelgaz	<b>70</b>
<b>13</b>	La place de la femme à la DCH	<b>70</b>

**LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	L'affectation des employés par sexe, Sonelgaz	<b>70</b>

**LISTE DES FIGURES**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	L'organigramme de la DCH	<b>12</b>
<b>2</b>	Les différentes dimensions d'analyse de la carrière	<b>18</b>
<b>3</b>	La gestion des carrières : un système au cœur de la gestion des ressources humaines	<b>26</b>
<b>4</b>	Le processus de la planification de relève	<b>34</b>
<b>5</b>	Les systèmes de la carrière : exemples des organisations	<b>38</b>
<b>6</b>	Le modèle G-O-S	<b>45</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

RH : Ressources Humaines

DCH : Direction du Capital Humain et du Développement de l'organisation

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

G-O-S : Gender-Organization-System/ Genre-Organisation-Système

INT : Interviewée

C : Célibataire

M : Mariée

H/F : Homme /Femme

PV : Plafond de verre

CONCEPT-PV : Concept du plafond de verre

DIFF-IND : Les difficultés individuelles

DIFF-ORG : Les difficultés organisationnelles

BRISER-PV : Briser le plafond de verre

ANCRES-CAR : Les ancrés de carrière

CD : Cadre Dirigeant

CSS : Cadre supérieur Senior

CS : Cadre supérieur

C : Cadre

HM : Haute Maitrise

PM : Petite Maitrise



# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

*« La discrimination à l'encontre des femmes viole les principes de l'égalité des droits et du respect de la dignité humaine, qu'elle entrave la participation des femmes, dans les mêmes conditions que les hommes, à la vie politique, sociale, économique et culturelle de leur pays, qu'elle fait obstacle à l'accroissement du bien-être de la société et de la famille et qu'elle empêche les femmes de servir leur pays et l'humanité dans toute la mesure de leurs possibilités »*

Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, l'Organisation des Nations Unies, 1981.

La femme a progressivement pénétré le marché du travail Algérien et commence à faire son chemin petit à petit. La femme constitue près de 18% de la population active en Algérie selon le rapport d'emploi de L'ONS de 2016. Sa participation à la vie active a augmenté dès les années 90, cela est dû à l'augmentation du niveau d'instruction dont plus le niveau d'instruction de la femme augmente, plus son attachement au travail augmente, et l'intérêt de travailler se porte chez la femme universitaire plus que les autres.

Malgré l'encouragement légal du travail de la femme par la loi algérienne, l'évolution de carrière des femmes et des hommes au sein des organisations sont différentes, il s'agit d'une inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La question de parité et d'égalité entre l'homme et la femme est considérée comme droit qui est prescrit dans la loi algérienne dans les articles numéro 4, 6, 17, 84 et 142 de la loi n° 90-11 relative aux relations de travail. Ainsi que l'article numéro 36 de la constitution (JORADP N°76 du 8 décembre 1996) Le législateur algérien préserve le droit de la femme d'avoir une égalité dans le recrutement, la formation, la rémunération, l'accès à la promotion. Le non-respect de cette loi par les employeurs entraînera le paiement d'une amende, quant à L'Etat oeuvre à promouvoir la parité entre les hommes et les femmes sur le marché de l'emploi et encourage la promotion de la femme aux responsabilités dans les entreprises et institutions publics.

L'apparition des femmes-cadres dans les hauts niveaux hiérarchiques est faible, leurs rôles se limitent au niveau exécutif, la possibilité d'accéder à une promotion est limitée par rapport aux hommes malgré la ressemblance de leur profil en termes de qualification académique ou professionnelle et compétences. La trajectoire professionnelle reste différente et fait vivre aux femmes une inégalité et discrimination de sexe, sachant que les femmes ont le droit d'avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes et d'avoir

## INTRODUCTION

les mêmes possibilités d'accès à des postes de responsabilité. Cet acte met la lumière sur la question du « Plafond de verre » qui désigne les barrières invisibles qui freinent l'ascension hiérarchique des femmes et qui constitue l'objet de notre recherche d'où la problématique est : **les pratiques de gestion de carrière de Sonelgaz aident-elles les femmes cadres de la DCH à briser le phénomène du plafond de verre ?**

L'étude s'est déroulée en deux étapes : la première consiste à une analyse documentaire qui a pour but de dégager un échantillon significatif en comparant la trajectoire des femmes et des hommes qui ont plus de dix ans d'expériences et qui ont un profil similaire mais connaissent des trajectoires différentes. Cette analyse permet aussi de mieux comprendre l'impact des pratiques de gestion de carrière mises en place par l'organisation sur l'évolution de carrière des femmes-cadres. La seconde analyse est dédiée à l'enquête qualitative qui est fondée sur la réalisation des entretiens auprès de 14 femmes-cadres de la DCH sélectionnés par des critères tels que: le nombre d'année d'expérience (au moins 10 ans), le statut (cadres) ainsi que le diplôme, sur une population de 23 femmes dont le but consiste à identifier les causes et les obstacles qu'elles rencontrent dans leur carrière et de comprendre aussi si les pratiques organisationnelles les aident à briser le plafond de verre.

L'intérêt de choisir ce sujet et de consacrer un mémoire à la gestion des carrières des femmes-cadres repose sur plusieurs arguments : d'abord par rapport à notre modeste expérience au travail, nous avons rencontrés quelques difficultés pour accéder à un poste de responsabilité malgré la possibilité formelle et la politique d'égalité d'accès à la promotion au sein de cette organisation, ensuite à mon entourage familial et amical féminin que nous voyons combattre pour faire une carrière. Et par rapport à la féminisation du marché du travail en générale.

En effet ce qui a appuyé notre choix, c'est la préoccupation des managers sur la question de la gestion de carrière des femmes, surtout qu'elles occupent une place importante dans l'organisation, et notamment dans la contribution au développement économique.

Enfin à la grande importance et motivation qu'on présente au sujet de la gestion de carrière, qui a boosté notre curiosité pour faire plus de recherches et de lectures précisément sur le plafonnement de carrière.

A ce fait nous nous sommes intéressés à comprendre pourquoi cette féminisation des cadres tend vers des inégalités entre les hommes et les femmes en matière de déroulement

## INTRODUCTION

de carrière et d'accès à la promotion, et essayons de se centrer sur les difficultés individuelles d'une part et d'autre part sur les difficultés organisationnelles qu'elles rencontrent pour faire une carrière.

Le plan de notre recherche s'est articulé comme suit :

Le premier chapitre a pour objectif de présenter la problématique de la recherche ainsi la présentation de l'organisme d'accueil.

Le deuxième chapitre est dédié à la revue de littérature et le cadre conceptuel qui décrit les principales approches théoriques de la gestion de carrière et le phénomène du plafond de verre en présentant les difficultés rencontrées par les femmes-cadres décrites par plusieurs auteurs.

Le troisième chapitre décrit le cadre méthodologique de l'étude.

Enfin le quatrième chapitre est consacré à la présentation et la discussion des résultats, de plus la vérification des hypothèses.

# **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE**

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

### Section1 : Cadre de la recherche

#### 1. Objectif de la recherche :

Notre étude a pour objet d'apporter en premier lieu une réflexion sur l'existence du phénomène du plafond de verre chez la Holding Sonelgaz, et d'identifier les différentes difficultés que rencontrent les femmes-cadres dans l'avancement de leur carrière, ensuite nous avons cherché à comprendre l'impact des pratiques d'égalité professionnelle pour l'accès à la promotion mises en place par la Holding Sonelgaz sur les trajectoires féminines et de susciter son intérêt à s'interroger sur les moyens et pratiques qui aident à briser le plafond de verre et favorisent l'implication et la motivation de ces femmes-cadres.

#### 2. Pertinence de la recherche :

Cette recherche a une double pertinence d'une part scientifique, car elle permet de synthétiser les difficultés de carrière des femmes dans un contexte algérien. D'autre part managériale, en donnant un aperçu sur le déroulement de la carrière des femmes cadres de la DCH Sonelgaz et d'identifier les difficultés qu'elles rencontrent (individuelles ou organisationnelles) et de comprendre les origines qui constituent le plafond de verre. Les résultats de notre étude vont fournir des clefs de compréhension supplémentaire liées aux attentes personnelles des femmes cadres qui pourront donner des orientations aux managers de la DCH utiles pour le développement de carrière, De plus que ce développement des RH figure dans les missions de la DCH selon la décision de 2015. Bien que notre ambition soit la prise en considération de la situation du plafond de verre par les managers, mais aussi de mettre en évidence l'intérêt de mettre en œuvre des pistes d'évolutions concernant les pratiques qui favorisent l'évolution de carrière des femmes-cadres dans un cadre d'amélioration en continue.

#### 3. Les questions de recherche et les hypothèses :

Suite à ce qui a été présenté au paravent, l'objectif de recherche et pertinence nous avons formulé les questions de notre recherche :

La question principale : Les pratiques de gestion de carrière de Sonelgaz aident-elles les femmes-cadres à briser le phénomène du plafond de verre ?

Les sous-questions :

1. Quels sont les facteurs qui déterminent les freins rencontrés par les femmes-cadres de la DCH à Sonelgaz dans leur carrière ?

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

2. Comment les pratiques organisationnelles de Sonelgaz vont contribuer au développement de carrière chez les cadres femmes ?

De ce qui précède découle les hypothèses de notre présente étude :

- H1: les causes personnelles déterminent principalement les freins de progression dans la carrière des femmes-cadres de la DCH de Sonelgaz.
- H2 : Les pratiques d'égalité professionnelle (H/F) pour l'accès à la promotion diminuent la constitution du plafond de verre pour les femmes- cadres de la DCH à Sonelgaz.

## Section 2 : Contexte organisationnel

### 1. Présentation générale de Sonelgaz

SONELGAZ, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, est une organisation spécialisée dans la production, le transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Créée en 1969 par Ordonnance n° 69-59 du 28 Juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz en Algérie (EGA) qui a été créée en 1947 suite au décret n°47-1002 du 05 juin 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).

La loi la loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation a promulguée la transformation de l'EPIC Sonelgaz en une Holding de sociétés par action qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité et du gaz. Cette nouvelle entité juridique crée le 01 juin 2002 par décret présidentiel, est dénommée « Sonelgaz. Spa ». Désormais elle est organisée en société Holding, sans création d'une personne morale et prend la dénomination de « Sonelgaz ». Par ailleurs, la société holding « Sonelgaz » et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

SONELGAZ a créé en 2004 trois (03) sociétés « métiers » :

- Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Et l'émergence de quatre (04) sociétés en 2006 :

- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Et d'une Société de gestion du système électrique national (Opérateur Système). A la même période, les entreprises « travaux », KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB, ont été rattachées au Groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

La création, le 1er janvier 2009, des sociétés d'engineerings CEEG, des systèmes d'information ELIT et de la gestion immobilière SOPIEG, ainsi que l'intégration de la société Rouiba Eclairage, marque le parachèvement de la transformation de SONELGAZ en une holding de sociétés.

Aujourd'hui SONELGAZ est érigée en groupe industriel composé de trente-neuf (39) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

## **2. Les missions de sonelgaz :**

### **2.1.Missions de « Sonelgaz. Spa » :**

Conformément à l'Art.6, du décret présidentiel n° 11-212 du 30 Joumada Ethania 1432 correspondant au 2 juin 2011 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « Sonelgaz-Spa » a pour mission :

- la détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation ainsi que la réalisation de toute autre opération financière, en rapport avec son objet social ;
- la surveillance stratégique et opérationnelle de son portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières ;

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

- De favoriser et développer l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels ;
- D'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales ;
- D'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière y compris les moyens de financement, la politique fiscale, la gestion de la trésorerie de groupe ainsi que le risque management (Assurances et réassurance des risques de l'ensemble des entités apparentées) ;
- De veiller aux conditions d'exercice, par ses filiales, des activités de production, de transport, de distribution de l'énergie électrique et de transport et de distribution du gaz par canalisation, dans le respect des lois et règlements en vigueur et les présents statuts ;
- De veiller à la réalisation, par ses filiales, des programmes annuels et pluriannuels d'investissement, dans le domaine de la production de l'électricité et du développement des réseaux publics d'électricité et de gaz ;
- De réaliser, seule ou en partenariat, les activités de négoce d'énergie électrique à l'étranger ;
- D'exercer les opérations d'exportation de l'électricité ;
- D'exercer, pour le compte de ses filiales, les opérations d'importation de l'électricité ;
- De valoriser l'ensemble des actifs mobiliers et immobiliers qu'elle détient ou utilise, notamment à travers leur exploitation, le recours à l'acquisition, la location ou la location-gérance de tous meubles, immeubles et fonds de commerce ;
- D'étudier, de promouvoir et de valoriser toute forme et source d'énergie, par le biais de filiales ou de participations ;
- De développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations
- De participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher à l'un des objets suscités, par voie de création de filiales, de prise de participation, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'association ;
- De développer par tout moyen toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

pour la société holding « Sonelgaz » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher à son objet social ».

Aussi, ce décret dans son Art.7 du décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 stipule que la « Sonelgaz. Spa » assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

### 2.2 Missions de la Holding Sonelgaz :

Les principales missions de la Holding Sonelgaz sont de :

- Gérer le portefeuille de ses sociétés,
- Elaborer et de mettre en place une stratégie de développement,
- Mettre en place la politique d'évaluer la performance de ses filiales
- Faire développer les énergies renouvelables,
- Œuvrer à l'intégration nationale dans le domaine.

### 3. Présentation de la DCH :

Suite à la décision n°768 PDG n°85 DCH du 05 Aout 2015 relative à l'amendement de l'organisation de direction exécutive du capital humain et de développement de l'organisation de Sonelgaz. Cette décision permet de transformer la direction exécutive des ressources humaines en direction exécutive du capital humain et de développement de l'organisation.

Cette transformation a pour objectif de recentrer graduellement la DRH sur sa mission principale de conception d'animation de synthèse et d'expertise sur les métiers RH, en la déchargeant des activités dites opérationnelles à l'exemple du lancement et traitement des appels à candidatures hors cadres dirigeants et de la gestion des fonds et des prêts.

Pour renforcer les missions et attributions et son rôle de prescripteur de règles, de concepteur de systèmes et d'outils de gestion RH, de pilote et d'animateur de la fonction RH au sein du groupe Sonelgaz, la DCH se dote d'une organisation aménagée dans cet objectif.

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

### 3.1 Missions de la DCH :

- Définir et piloter les politiques RH, animer la fonction RH ainsi que les études d'organisation des sociétés du groupe
- Déterminer et déployer de manière conjuguée, pour l'ensemble des activités et des sociétés du groupe, les politiques RH du groupe et d'organisation, notamment : le management des talents, le dialogue social sur les orientations stratégiques, le développement des ressources humaines et la formation, les systèmes d'évaluation et de rémunération ainsi que l'accompagnement des transformations et des conditions de travail.
- Concevoir les systèmes de gestion RH et assurer leur évaluation et leur évolution
- Piloter la mise en œuvre des outils et des processus RH communs ainsi que ceux de l'organisation sur tout périmètre des sociétés du groupe
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines de la société Sonelgaz.

### 3.2 Attributions de la DCH :

- Assurer la perception des règles et des procédures générales de gestion des ressources humaines applicables dans la société et dans le groupe
- Assurer l'interprétation de ces règles et procédures
- Assurer la prescription de la doctrine d'organisation de la fonction RH au sein des sociétés du groupe
- Concevoir et suivre la mise en œuvre des programmes de la professionnalisation du personnel et de la fonction RH
- Préparer et conduire les négociations collectives de rang supérieur
- Assurer la planification stratégique des RH
- Concevoir et suivre la mise en œuvre des plans de préparation de la relève aux emplois stratégiques des sociétés et du groupe
- Animer les travaux du comité ressources humaines
- Assurer la gestion du personnel de la maison mère (administration, paie, relation avec les organismes sociaux externes etc....).

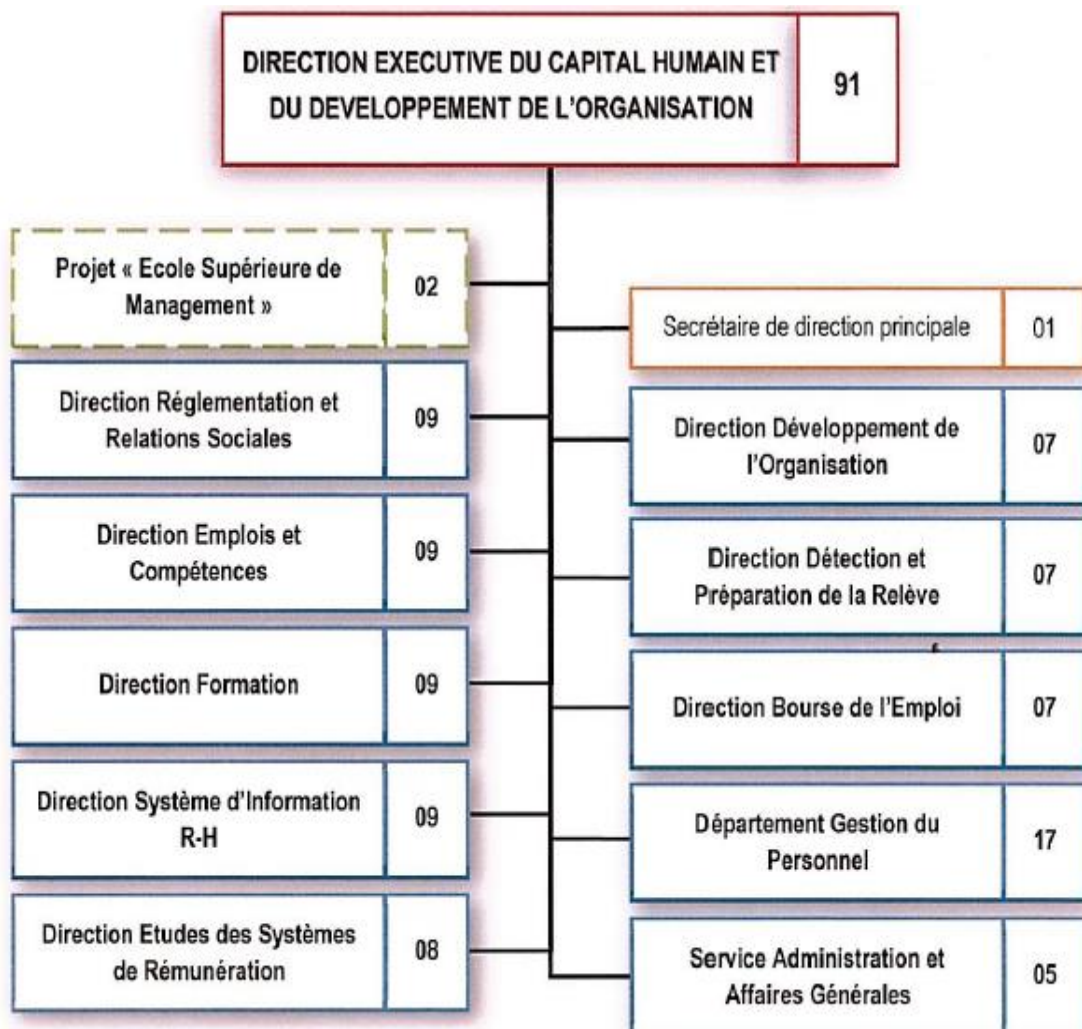
## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

### 3.3 Organigramme de la DCH :

La direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation est composée des structures suivantes :

Projet école supérieure de management, Réglementation et relations sociales, Emplois et compétences, Formation, Système d'information RH, Etudes des systèmes de rémunération, Développement de l'organisation, Détection et préparation de la relève, Bourse de l'emploi, Gestion du personnel, et enfin Administration et affaires générales.

Figure 1 : organigramme de la DCH



Source : Décision n°768 PDG n°85 DCH du 05 Aout 2015, p5 (Document interne)

**CHAPITRE II : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel, les approches théoriques de la gestion de carrière et le plafond de verre. Nous avons présenté dans la première section la notion de la carrière et ses différentes approches ainsi que l'importance et les outils de la gestion de carrière. Dans la deuxième section nous avons abordé la question du plafond de verre, comme nous avons essayé de déterminer les principales causes qui contribuent à la constitution du plafond de verre ainsi que les stratégies d'évitements

### **Revue de littérature :**

La gestion de carrière a été la préoccupation de plusieurs auteurs, dont plusieurs théories ont été établies dans la littérature. Nous avons cité ci-dessous quelques travaux antécédents et approches relatives à la gestion de carrière et au phénomène du plafond de verre.

Une approche objective de la carrière est apparue en 1937 par des sociologues de l'université de Chicago, elle désigne la succession de statuts et de postes bien définie dans une entreprise structurée et qui observe le parcours professionnel de l'individu. L'approche subjective de la carrière est considérée comme la deuxième dimension qui résulte des recherches liées à la carrière. En 1989, Breley a établie l'approche subjective de la carrière qui repose sur l'idée de la perception que donne l'individu sur son propre parcours professionnel<sup>1</sup>.

Le modèle des étapes de la carrière a été conceptualisé dans la littérature en 1957 par Super et développé par plusieurs chercheurs par la suite tel que : Dalton, Thompson et Price (1977), Hall (1996) et d'autres. Ce modèle décrit la carrière comme une succession d'étapes qui évoluent dans le temps selon l'âge des individus, la carrière est divisée en quatre étapes majeures : l'exploration, l'établissement, le maintien ou la mi- carrière et enfin le déclin ou le désengagement<sup>2</sup>.

Les recherches précédentes ont été critiqués, car les choix professionnels et les attentes de l'individu changent, et ne sont pas figés dans le temps. Pour répondre à cette critique, Schein propose en 1978 le modèle des ancrs de carrière qui consiste à étudier les motivations et les attentes de l'individu qui guident les décisions et orientations majeures de la carrière.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p.145

<sup>2</sup> Ibid, p.146

<sup>3</sup> Ibid, p.148

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Le plafonnement de carrière est un phénomène qui peut toucher l'individu dans son parcours professionnel, il désigne le manque de possibilités d'évolution<sup>4</sup>. Le plafonnement de carrière prend la forme du plafond de verre dans un contexte féminin, cette expression a été utilisée la première fois par les deux journalistes Hymowitz et Schelhardt du Wall Street journal en 1986<sup>5</sup>.

Morrison et Al. Conceptualisent le phénomène du plafond de verre dans la théorie en 1987, le P-V désigne les barrières invisibles qui empêchent les femmes cadres à accéder à des postes de responsabilités. Plusieurs perspectives de recherches ont été établies pour expliquer les causes du phénomène, nous citons d'abord l'approche du genre qui consiste à étudier l'inégalité professionnelle entre l'homme et la femme, Stoller a fait recours à cette perspective pour expliquer le plafond de verre, il suggère que le P-V est le résultat des différences entre H/F en termes de responsabilités, compétences.

Kanter quant à lui s'appuie sur l'approche par l'organisation, son idée se base sur les différences perçues dans le comportement relatif à la situation du travail, selon Kanter les causes du P-V sont relatives à l'organisation et non pas à l'individu.

En 1990, Fragonson a établi la théorie de G-O-S, il a tenté d'expliquer le P-V par le contexte organisationnel et ou social dans lequel les femmes progressent. Cette théorie est axée sur l'idée que la situation de la femme est impactée par l'individu et par l'organisation, et que les individus et l'organisation changent en fonction de l'environnement. Le P-V peut être une conséquence d'une discrimination ou des préjugés ancrés dans l'organisation, comme il peut être lié au style de leadership de l'individu<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Warren, Ference et Stoner, Managing the career plateau, The Academy of Management Review, Vol. 2, N4, 1977.p.602

<sup>5</sup> A. El akrami, op.cit. p208

<sup>6</sup> Ibid, p.215

## Section 1 : La gestion de carrière.

### 1. Le concept de la carrière :

La carrière est définie comme la voie ou l'on s'engage, d'origine latine « carrus » signifie l'ensemble des cheminements ou l'on va<sup>7</sup>. Le mot « carriera » désigne également l'espace ou les cavaliers entraînent les chevaux<sup>8</sup>. « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. 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 »<sup>9</sup>. La carrière détermine donc l'ensemble des cheminements professionnels et extraprofessionnels que parcourt l'individu dans sa vie active.

Selon Hall certaines entreprises ne peuvent plus offrir une carrière mais plutôt des opportunités de carrière, d'où la notion de carrière ainsi que les critères de réussites de carrière ont changé, il ne s'agit plus de mobilité horizontale (carrière traditionnelle) qui mène vers le sommet stratégique mais plutôt des pratiques de satisfaction, de développement des compétences, et du succès psychologique de la carrière. Les nouvelles formes de carrière tournent autour de la notion « carrière sans frontière » ou « carrière nomade » l'idée principale de cette approche repose sur le dépassement des frontières organisationnelles ou environnementales

Le tableau ci-dessous présente les différences entre « la carrière traditionnelle » et « la carrière nomade / sans frontières » :

---

<sup>7</sup> Ibid, p.143

<sup>8</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carri%C3%A8re/13434> , consulté le 06/03/2019

<sup>9</sup> JM. Perreti, gestion des ressources humaines, Vuibert, 2016, p78

Tableau n° 1 : La comparaison entre la carrière traditionnelle et nomade

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Relation d'emploi	Sécurité contre fidélité	Employabilité contre-performance et flexibilité
Frontières	De l'entreprise	De plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de succès	Salaire, promotion et statut	Intérêt au travail
Responsabilité dans la gestion de carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programme formel	Formation permanente
Etape	Liée à l'âge	Liée à l'apprentissage

Source : A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p153.

## 2. Les approches théoriques de la carrière :

### 2.1 Les approches et niveaux d'analyse de la carrière :

Pour comprendre la gestion des carrières, nous avons présenté deux dimensions : les approches de la carrière et les niveaux d'analyse de la carrière.<sup>10</sup>

- ✓ L'approche objective et l'approche subjective de la carrière sont les deux dimensions résultantes des recherches liées à la carrière professionnelle.

L'approche objective apparue en 1937 par des sociologues de l'université de Chicago désigne la succession de statuts et de postes bien définie dans une entreprise structurée et qui observe le parcours professionnel de l'individu. Tandis que l'approche subjective, selon Breley est définie comme l'interprétation interne des expériences professionnelles, la perception de la place du travail dans la vie en général, et le sens que donne l'individu aux différents évènements. En effet l'idée repose sur la perception de son propre parcours professionnel dans la vie en général.

- ✓ Les niveaux d'analyses : l'analyse se fait par deux niveaux d'une part individuel qui permet l'observation de son propre passage entre emplois et justifie ses choix parmi

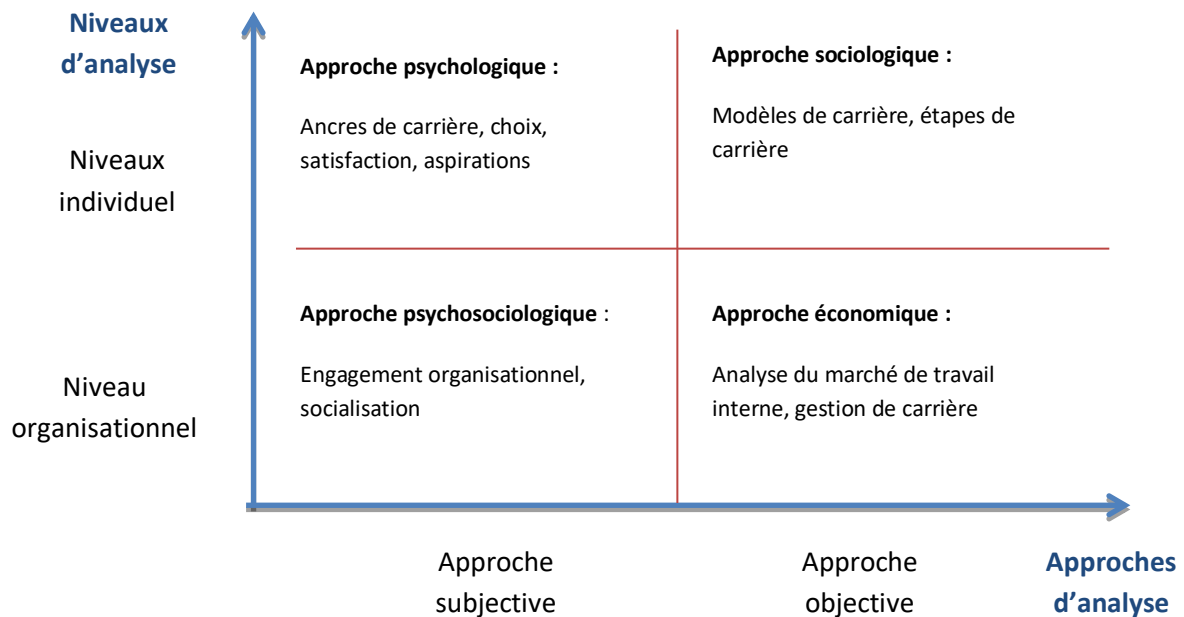
<sup>10</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p145

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

plusieurs opportunités, et d'une autre part organisationnelle car elle est perçue comme une part d'un processus de reproduction sociale d'après Evetts<sup>11</sup>.

Le schéma suivant illustre le croisement des deux dimensions d'analyse de la carrière :

Figure 2 : Les différentes dimensions d'analyse de la carrière



Source : Conception libre inspiré de : A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p146

### 2.2 Les modèles des étapes de carrière

Ces modèles considèrent la carrière comme une succession de plusieurs étapes dans le temps qui change en fonction de l'âge de l'individu, le choix professionnel est liée à une étape dans le temps, cette dernière à ses propres caractéristiques. Les étapes de carrière doivent pouvoir être identifiées même si le parcours professionnel se développe à travers plusieurs entreprises d'après Cron & Slocum<sup>12</sup>, Il s'agit de quatre étapes majeures : l'exploration, l'établissement, le maintien (la mi- carrière) et le déclin<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Ibid, p146

<sup>12</sup> L.GIRAUD et A. ROGER, Humanisme et entreprise, N°302, édition A.A.E.L.S.H.U.P, 2011, p.15

<sup>13</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p147

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **L'exploration** : c'est la première phase du cycle, elle permet l'accès à la vie professionnelle en sortant de la vie académique (fraichement diplômé), l'individu peut vivre un choc de changement de deux mondes différents. L'environnement est propice pour tester, expérimenter sa capacité de travail dans ce choix et découvrir ses centres d'intérêts, les opportunités de mobilités sont multiples (vertical ou horizontal).
- **L'établissement** : après avoir acquis de l'expérience, l'individu passe à une phase de stabilité, il devient performant, efficace et efficient, ce qui lui permet de planifier son parcours, tracer les chemins et opérer des choix sur les pistes d'orientation qui lui conviennent.
- **Le maintien (la mi- carrière)** : c'est la phase la plus critique ou l'individu prend du recul pour évaluer son parcours passé par rapport à l'atteinte des objectifs, sa satisfaction sur les chemins qu'il choisisse, agir et faire le choix entre deux scénarios possibles :
  - L'abandon : il accepte la situation de soumission et continue son cheminement jusqu'à la dernière phase du déclin (le désengagement, retraite).
  - Le changement : il s'agit d'une relance, de donner lieu à un nouveau souffle, l'individu s'investi sur sa nouvelle vie mais avec une performance et expérience très riches.

L'individu qui passe par cette étape est susceptible de plafonner.

- **Le déclin** : C'est la phase de désengagement, du retrait psychologique de la vie professionnelle. Cette phase implique un risque pour l'entreprise, par la perte des employés compétents, qualifiés et expérimentés, pour cela des pratiques de gestion des connaissances et du transfert de savoir-faire sont toujours appliquées pour capitaliser les connaissances et assurer une transition efficace pour la relève (ex : mentorat). Selon Super les préférences et compétences professionnelles ne sont pas figées dans le temps<sup>14</sup>. Les étapes de carrière se résument dans le tableau suivant :

---

<sup>14</sup> Ibid, p147

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Tableau 2 : Les étapes de carrière selon Super (1957)

Stades de vie professionnelle	Caractéristiques
1. La croissance	Curiosité et fantasme professionnels
2. L'exploration	Cristallisation, spécification et réalisation
3. L'établissement	Stabilisation, consolidation et avancement
4. Le maintien	Conserver sa position, mise à jour et innovation
5. Le désengagement	Ralentissement, planification de la retraite, vie de retraité

Source : Etabli par nous-même inspiré A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p147

Ce modèle a été critiqué, plusieurs auteurs le considèrent traditionnel, dont la majorité pense que la carrière est originale et irrégulière, ne peut être clairement identifiées par le temps et par des étapes préalablement définies surtout si l'individu change de domaine d'activité il peut ne pas arriver au stade de maintien.

Selon Schein, les besoins prennent une dimension individuelle et changent en fonction des stades de développement individuel et familial, pour cela il propose le modèle des ancres de carrières.

### 2.3 Le modèle des ancres de carrière :

Ce modèle établi par Schein, repose sur les motivations organisationnelles et individuelles qui contribuent essentiellement dans les choix décisifs de la carrière de l'individu.

Les ancres de carrière désignent les choix que l'individu doit faire tout au long de sa carrière, son étude aide les managers à déterminer le choix de l'emploi qui convient le plus aux employés. Selon Cerdin une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière<sup>15</sup>. Elle représente les valeurs profondes non-négociables et que l'individu n'abandonnerait jamais dans une

<sup>15</sup> J-L Cerdin, s'expatrier en toute connaissance de cause, édition Eyrolles, 2007, p7.

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

situation de choix, l'ancrage de carrière guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. Selon Elakrami et AL., les ancrages sont les motivations dominantes qui sont à la base d'une orientation de carrière<sup>16</sup>.

Trois dimensions composent l'ancrage de carrière : Ses talents et capacités ; Ses motifs et besoins ; Ses attitudes et valeurs<sup>17</sup>.

Le tableau suivant explique la définition des huit ancrages de carrière<sup>18</sup> :

Tableau 3 : Les ancrages de carrière

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

Source : A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p149

<sup>16</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p148

<sup>17</sup> J-L Cerdin, op.cit, 2007, p8.

<sup>18</sup>A.ELAKREMI, op.cit, p149

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Ancre technique : la personne qui a une ancre technique est une personne qui mène ses choix, ses décisions de carrière vers la spécialisation et l'expertise dans son domaine, son centre d'intérêt n'est pas d'obtenir des promotions mais plutôt de développer ses compétences spécifiques et son expertise. Sa satisfaction s'exprime par la reconnaissance de sa perfection et spécialité. Les changements technologiques évolutifs favorisent la satisfaction de cette personne
- Ancre managériale : l'organisation de carrière de la personne d'une ancre managériale se situe autour de l'évolution hiérarchique de la mobilité horizontale afin d'arriver au sommet stratégique. Le pouvoir, le leadership et le relationnel sont les centres d'intérêt de cette personne, les changements structurelles, organisationnelles ou la diminution des niveaux hiérarchiques perturbent la satisfaction de la carrière, car elle dépend de l'accès à la promotion.
- Ancre autonomie : la personne ancrée autonomie est souvent à la recherche d'opportunités qui assure plus de liberté et d'indépendance. Cette personne accepte facilement le changement environnemental surtout avec les difficultés du marché de travail actuelles.
- Ancre sécurité : contrairement à l'ancre précédente, les changements environnementaux présentent des difficultés pour la personne ancrée sécurité, car ils bouleversent la stabilité de son emploi, sa carrière est organisée par le biais des valeurs d'appartenance et de loyauté.
- Ancre créativité : les orientations de carrière sont fondées sur le besoin de création, d'innovation d'un nouveau concept, produit ou, faire preuve de démarrage d'une filiale. Cette personne cherche toujours la flexibilité et des conditions favorables pour créer les critères de succès de carrière sont la reconnaissance de ses talents. les conditions du marché actuelles sont plus ouvertes pour les personnes qui aiment entreprendre leurs propres projets.
- Ancre de service : les activités liées au désir de service et la participation dans les projets de développement ou d'amélioration qui servent les autres aident la personne à se sentir fortement utile, responsable et humaine, ces personnes sont toujours à la recherche des solutions pour des problèmes car ça leur permet de déclencher le sentiment de satisfaction.

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Ancre de défi : le centre d'intérêt de ces personnes est l'accomplissement de soi, les propositions qui apparaissent comme impossibles ou obtient des obstacles infranchissables les attirent et les boostent à se donner à fond pour prouver sa capacité à relever le défi. Ces personnes cherchent la reconnaissance et le mérite d'un statut de chef de mission.
- Ancre style de vie : la personne qui a une ancre de style de vie place la qualité de vie au centre de ses choix de carrière, de plus le souci d'assurer un équilibre de vie professionnelle/ vie personnelle cette personne a des conditions qui contribuent fortement dans le choix de mobilité tel que la région, son mode de vie ... etc. Elle cherche à travailler pour vivre et non pas vivre pour travailler.

Amherdt explique dans son ouvrage le Chaos de carrière dans les organisations, que les personnes ayant les ancres, technique, autonomie et sécurité peuvent être confrontées à une situation de plafonnement et de stagnation dans leur carrière.

Les études de Feldman et Bolino ; Martineau et al. Montrent que la personne possède au moins deux ancres : une ancre primaire, et autre secondaire qui détermine ses orientations de carrière. Ces ancres peuvent se compléter comme elles peuvent être totalement contradictoires<sup>19</sup>.

Par ailleurs, d'autres travaux menés sur des expatriés finlandais proposent une nouvelle ancre de carrière, « l'ancre internationale » ou le centre d'intérêt de ces personnes est la découverte de nouvelles cultures, nouveaux pays et des expériences dans un environnement nouveau, la mobilité internationale prime dans les choix de carrière.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> A. ELAKREMI, op.cit, p.149.

<sup>20</sup> J-L Cerdin, op.cit, p.13.

### 3. Gestion de carrière :

#### 3.1 La gestion de carrière et le système de gestion de carrière :

##### ✓ Définition de la gestion de carrière :

« La gestion de carrière est la planification et la mise en œuvre actives de stratégies et d'actions susceptibles de vous aider à faire avancer votre carrière »<sup>21</sup>. La gestion de carrière indique aussi l'ensemble des pratiques mises en place par l'organisation pour gérer les carrières des employés.

##### ✓ Définition du système de gestion des carrières :

La définition du système de gestion des carrières se fait sous l'ongle de deux visions : d'une part une vision élargie proposée par des auteurs tels que : Walker ; Sonnenfeld et Peiperl; Foucher, d'une autre part une vision étroite adopté par d'autres auteurs Kellogg ; Gutteridge; Burack et Mathys; Milkovich et Anderson<sup>22</sup>.

**La vision élargie :** Selon les penseurs de cette approche la gestion de carrière désigne la gestion des mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation (planification, des effectifs, recrutement, sélection) jusqu'à leur départ (mise-à-pied, départ volontaire, retraite) en y incluant la gestion de mobilité interne (promotions, transferts, rétrogradations) soit latéralement soit verticalement à l'intérieure de l'entreprise et d'autres programmes d'appui (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et de la relève)<sup>23</sup>.

**La vision étroite :** Les tenants de cette approche adoptent une définition plus restreinte qui limite la gestion de carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre<sup>24</sup>.

En effet les deux visions accordent une importance centrale aux mouvements de la carrière, sauf que la vision élargie se base sur la gestion des mouvements et touche aussi d'autres systèmes de gestion. Tandis que la vision étroite s'articule sur la gestion du développement exclue des activités du recrutement.

<sup>21</sup> P. Forsyth, *career management*, Wiley, 2002, p.07 (Traduction)

<sup>22</sup> T. Wils et G.Guérin, *La gestion des carrières une typologie des pratiques*, 1992, P.48

<sup>23</sup> Ibid, P.49

<sup>24</sup> Ibid, p.49

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Il est vrai que la présence de certaines conditions telles que : le niveau de scolarisation des ressources humaines, le style de leadership participatif favorisent l'implantation d'un système de gestion, comme d'autres modalités de gestion peuvent le freiner soit la rigidité des règles organisationnelles, ou la réduction des coûts. Donc si l'entreprise néglige l'impact de la gestion des carrières sur développement. L'entreprise pourra gérer les mouvements de mobilité, de transfert et de dotation selon ses besoins et non pas selon les plans de carrière, et de gérer la formation selon les exigences de l'emploi et non par rapport au potentiel de l'individu. Wils et Guérin proposent une typologie de pratiques qui composent le système de gestion des carrières et qui est présentée à la fin de cette section.

### **3.2 L'importance de la mise en place d'un système de gestion de carrière :**

Le système de gestion de carrière souligne l'importance qui rassemble les besoins organisationnels stratégiques et les systèmes opérationnels de la gestion des ressources humaines, il s'agit donc de prendre en considération la satisfaction des besoins individuels et organisationnels qui sont identifiés clairement au préalable par la planification stratégique des ressources humaines. Ce système de gestion des carrières favorise l'alignement externe sur la stratégie de l'entreprise, ainsi la cohérence interne des systèmes de gestions des ressources humaines.

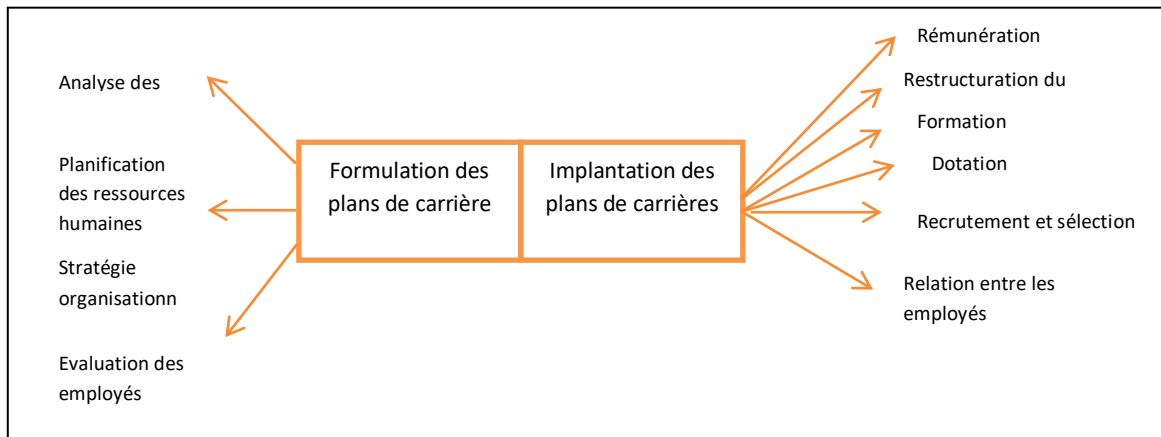
Ce système est considéré comme une source de motivation pour les employés, car il offre d'une part l'égalité de chance aux employés, et d'autre part surmonte les défis sociaux majeurs auxquels l'entreprise doit faire face. Et d'un point de vue financier, il perçu comme un moyen efficace et moins couteux pour le développement du potentiel des ressources humaines ainsi de l'entreprise.

### **3.3 La gestion de carrière et la gestion des ressources humaines :**

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines, le schéma ci-dessous explique l'utilité du système de gestion de carrière qui permet de contribuer à la satisfaction des besoins de l'entreprise et à la performance du système de gestion des ressources humaines en général.

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Figure 3: La gestion des carrières : un système au cœur de la gestion des ressources humaines



Source : Adapté à Wils et Guérin, la gestion des carrières : une typologie des pratiques, 1992, p.50.

La vision stratégique de l'organisation est clairement traduite par des besoins en termes de ressources humaines (quantitatifs et qualitatifs) identifiés au préalable par une planification des ressources humaines, cette planification est interconnectée avec la formulation des plans de carrière (la première partie qui compose le système de gestion des carrières)<sup>25</sup>.

L'analyse des emplois et l'évaluation des employés (outil de développement) sont des composantes élémentaires du système de gestion des carrières parce qu'elles permettent de fournir des informations riches telles les exigences de l'emploi, le rendement de l'individu... etc., ces informations aident à élaborer les plans de carrières.

La deuxième partie : implantation des plans de carrières interagit en second lieu avec les systèmes de rémunération, formation et développement, restructuration du travail, dotation, recrutement et sélection, et enfin relations entre les employés dans le but de la concrétisation et la mise en place des plans de carrières.

Il est vrai qu'il existe quelques difficultés qui lie le système de gestion des carrières et le système de gestion ressources humaines par exemple : le développement du potentiel des employés fait partie du système de formation. Mais réellement le système de gestion des carrières est intégré dans le système de gestion des ressources humaines, d'où la

<sup>25</sup> G. Guérin ; T. Wils, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, P.49

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

concrétisation des carrières individuelles contribue à la satisfaction des besoins organisationnels qui est la finalité du système de gestion des ressources humaines<sup>26</sup>.

### 3.4 La gestion de carrière et la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) :

#### ✓ Définition de la GPEC :

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) la gestion anticipative du future des emplois/effectifs et compétences, est apparue aux années 1980 suite au choc pétrolier 1973-1979<sup>27</sup> qui a succéder une phase d'austérité, de déséquilibre de l'emploi et de restructuration et réduction massives d'effectifs, le but était donc d'essayer de mettre en place un processus de planification des ressources humaines en suivant le principe anglo-saxon de planification des effectifs (Work force plannig) pour prévenir les crises et le décalage d'effectifs et de compétences et d'anticiper l'impact des évolutions et changements économiques et technologiques qui touchent les organisations (sauvegarde d'emploi), qui vise ainsi à maintenir un équilibre quantitatif et qualitatif entre les emplois et les compétences que possèdent les effectifs

« L'équilibre hommes-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une GPEC »<sup>28</sup>

#### ✓ Relation entre GPEC et gestion de carrière :

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est un outil indispensable de gestion des ressources humaines et précisément de gestion de carrière, comme indique sa définition la GPEC est une démarche prévisionnelle qui permet une anticipation des besoins organisationnelles en termes d'emploi, d'effectifs et de compétences qui seront traduits par un plan stratégique des ressources humaines en prévoyant les effectifs qui pourront assumer ces emplois, plans de mobilités et promotions ou transferts et surtout l'élaboration d'un programme de formation qui assure le développement du potentiel des employés pour une meilleure adaptation aux nouveaux postes, le rôle de la gestion de

<sup>26</sup> Ibid, P.49

<sup>27</sup> P. Gilbert, Gestion prévisionnelle des ressources humaines, la découverte, 2006, p.41.

<sup>28</sup> JM-Perreti, gestion des ressources humaines, Vuibert, 2006, p.32.

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

carrière correspond donc à mettre en œuvre certains profils appropriés aux mutations et promotions<sup>29</sup>.

Il existe donc une forte corrélation entre la GPEC et la gestion de carrière, la GPEC est un outil qui permet de répondre aux objectifs de la gestion des ressources humaines en générale et outil de la mobilité de la gestion de carrière en particulier.

### 4. La mobilité :

Pour comprendre la gestion de carrière, il est indispensable de comprendre la mobilité au sein de l'organisation comme souligne GALAMBAUD « chaque salarié a sa propre stratégie en matière de mobilité et de gestion de carrières »<sup>30</sup>.

#### 4.1 Les types de mobilités :

Pour mieux appréhender le concept de mobilité, on distingue ci-dessous les types de mobilités existantes :

Tableau n° 4 : Les types de mobilités

<b>1. Mobilité organisationnelle (fonctionnelle)</b>	<b>Explication :</b>
1.1. Verticale	La mobilité verticale désigne le passage hiérarchique d'un niveau N à un niveau N+1. L'opération au sens inverse est nommée la rétrogradation.
1.2. Horizontale	Cette mobilité favorise la polyvalence, car elle permet la mobilité de l'employé d'une fonction à une autre fonction différente sans changer le niveau hiérarchique (Marketing RH).
1.3. Latérale (radicale)	La mobilité latérale est fondée sur le degré de pouvoir exercé au sein de l'organisation, elle s'exprime par le rapprochement ou l'éloignement du centre de décisions.
<b>2. Mobilité géographique</b>	Les trois mobilités cités ci-dessus peuvent s'inscrire dans la mobilité géographique : intra-

<sup>29</sup> F. Kerlan, Guide pour la GPEC, 3eme édition, EYROLLES, 2007, p.17

<sup>30</sup> B. Galambaud, des hommes à gérer, ESF, 1995, p.146.

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

	organisationnelle (la mobilité s'effectue au sein de l'organisation), ou inter-organisationnelle (la mobilité nécessite le changement de l'entreprise).
2.1.Nationale	La mobilité consiste le changement d'une ville, d'une région mais au niveau national.
2.2.Internationale	Il s'agit d'une mutation ou affectation hors son pays pour un motif de missions ou expatriation.

Source : Conception libre, inspiré de JM- Perreti, gestion des ressources humaines, vuibert, 2016, p.91

### 4.2 Les politiques de mobilité :

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées : la mobilité « au coup par coup » ; la mobilité organisée<sup>31</sup>.

#### ✓ La mobilité au coup par coup :

Cette politique procède à la recherche des profils pré requis qui peuvent occupés des postes, elle peu organisé et susceptible à l'échec car elle se fait très rapidement ainsi le manque d'outils pour assurer la réussite.

#### ✓ La mobilité organisée et les plans de succession :

C'est une mobilité qui est organisée contrairement à la précédente qui se base essentiellement sur la gestion prévisionnelle et le recours aux outils d'évaluation. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement pour les postes clés de l'organisation.

## 5. Les outils de la gestion de carrière :

Selon JM-Perreti, l'organisation met en place une batterie d'outils qui permet d'appréhender la gestion de carrière <sup>32</sup>:

- ✓ **Le responsable de la gestion de carrière** : son rôle s'articule dans la gestion de l'employabilité et de la mobilité tout en assurant la conciliation entre les besoins organisationnels et individuels, il est responsable de la mise en place des outils qui permettent d'identifier les attentes et potentiels des employés, leurs projets pour évaluer leur performance et tracer le plan de relève ou d'accompagnement qui leur conviennent.
- ✓ **La revue de personnel et le comité de carrière** : permet de faire un constat sur le potentiel et les champs d'évolutions des employés au sein de l'organisation.

<sup>31</sup>J-M Perreti, gestion des ressources humaines, vuibert, 2016, p.91.

<sup>32</sup> Ibid, p.86

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- ✓ **L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel** : l'entretien professionnel permet d'analyser les perspectives d'évolution des employés et plan de formation adapté (chaque deux ans), tandis que le bilan qui se fait tous les six ans permet de faire un suivi sur la réalisation des entretiens et si les employés ont bénéficié du plan de formation.
- ✓ **Le conseil en évolution professionnelle** : il s'agit de fournir aux employés des informations nécessaires qui les aident à prendre des décisions et les accompagner dans leurs projets de carrière
- ✓ **Mobilité horizontale et mobilité verticale** : permet d'illustrer le cheminement de carrière et les successions de postes qu'un employé peut acquérir pour l'obtention d'une promotion.

D'après S. Guerrero les outils qui aident l'organisation à prendre des décisions sur la progression des employés sont<sup>33</sup> :

- ✓ **Les cartes des métiers** : permettent de donner une visibilité sur les aires de mobilités, ainsi les passerelles pour y arriver aux opportunités.
- ✓ **Les bourses de l'emploi** : donnent une accessibilité sur tous les postes de l'organisation et une clarté pour chaque employé sur les champs d'évolutions possibles.
- ✓ **Les comités de cellules de détection des hauts potentiels** : l'objectif de ces cellules est de préciser le champ d'application professionnel du potentiel juste pour les considérés de haut potentiel c'est-à-dire le niveau hiérarchique ultime que pourra ce cadre atteindre.
- ✓ **Les outils de bilan comportemental** : sont souvent utilisés dans le cadre de la gestion des potentiels, ces outils se focalisent essentiellement sur des mises en situation pour repérer les potentiels et les développer.
- ✓ **L'entretien de carrière, le mentorat et le coaching exécutif** : ces outils offrent un accompagnement individuel, l'entretien permet de détecter les aspirations des employés en essayant de les aligner avec les possibilités existantes, tandis que le mentorat et coaching visent à donner les conseils précis sur les orientations qui conviennent l'individu
- ✓ **Autres outils** : le **plan de promotion** (permet d'étudier les besoins de poste type liste de poste vacants), **l'orientation professionnelle** (favorise l'approche individuelle qui

---

<sup>33</sup> S. Guerrero, les outils des RH, Dunod, 2014, p.52

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

réfléchir à la progression fonctionnelle ou horizontale) et **l'entretien de rémunération** (il s'agit d'une revalorisation de salaire puisque toute promotion est liée à une augmentation sur la partie fixe et variable qui seront discutés et négociés dans cet entretien).

### 6. La typologie des pratiques de gestion des carrières :

En effet, il existe de nombreuses pratiques au sein d'un système de gestion des carrières réparties en fonction de deux variables : la première par rapport au processus de gestion (planification, mise en œuvre et évaluation), la deuxième s'intéresse à l'individu vu qu'il est acteur principal de l'établissement de son cheminement de carrière<sup>34</sup>.

Bien que l'individu gère sa propre carrière, l'organisation aussi cherche à faire une cohérence entre l'ensemble des carrières des employés, et influence les individus dans la prise de décisions qui favorise l'intérêt de l'organisation, il s'agit donc de créer une cohérence entre les besoins individuels et organisationnels comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : typologie des activités de gestion des carrières

	<b>Planification des carrières</b>	<b>Mise en œuvre des carrières</b>	<b>Evaluation des carrières</b>
<b>Aide aux processus individuels</b>	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
<b>Gestion des processus organisationnels</b>	Plan de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Source : T. Wils et G. Guérin, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, P.51

#### ✓ Aide à la planification individuelle de carrière :

Le processus de planification contient trois étapes majeures<sup>35</sup> :

- L'auto-évaluation : (établir un bilan, un constat sur soi surtout les points forts, les lacunes, les pistes d'améliorations et se fixer des objectifs) ;

<sup>34</sup> G. Guérin; T. Wils, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, p.51

<sup>35</sup> Ibid, p.52

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- L'identification des possibilités de carrière (il s'agit d'évaluer les opportunités, les aires d'évolutions internes ou externes) ;
- L'élaboration d'un projet personnel de carrière (opter pour les opportunités classées par faisabilité et priorité en fonction de ses propres aspirations et perceptions.

Dans ce stade l'individu va présenter une maîtrise de son parcours qui lui permet de se fixer les objectifs en se basant sur ses propres centres d'intérêts, l'organisation propose des pratiques qui aident l'individu à être plus efficace tels que <sup>36</sup>:

1. Les ateliers de carrières : permet à l'individu de mieux se connaître, identifier ses centres d'intérêts, sources de satisfaction et aspirations professionnelles, ainsi de donner une vision générale sur la gestion des mouvements.
  2. Centres de carrière : c'est un lieu (salle) qui possède tous les outils et documents liés à la gestion de carrière tels que : brochures, guides, cahiers d'exercice, vidéos, livres, et autres. Ces outils fournissent des informations qui facilitent la compréhension de soi et aide l'individu à élaborer son plan de carrière.
- Le counseling de carrière : le conseil, interprétations, feed-back et autres offrent un encadrement agréable et favorisent une bonne orientation pour les individus qui hésitent de prendre des décisions. Il s'agit de trois intervenants :
    - Le supérieur hiérarchique : il peut donner des conseils sur le type de carrière le plus adapté par rapport à sa connaissance de son subordonné
    - Le conseiller professionnel de carrière : son avis est plus professionnel, et devient indispensable quand la relation de l'individu avec son supérieur n'est pas bonne, ou le supérieur n'a pas les compétences acquises pour fournir un conseil pertinent
    - Le mentor : le mentor a le même rôle que le responsable mais d'une manière plus élargie (interne).

### ✓ Plans de développement de carrière :

L'élaboration du plan de carrière prend en considération les besoins organisationnels futurs en termes de compétences rares et de comportements nouveaux à développer plus les carrières individuelles, l'organisation tient à établir et valider le plan de carrière en conciliant les besoins organisationnels et individuels sous l'ongle de deux approches<sup>37</sup> :

---

<sup>36</sup> Ibid, p.51

<sup>37</sup> Ibid, p.52

- **Approche participative** : L'entreprise prend en forte considération les besoins individuels et tente de concilier le projet personnel de l'individu avec les besoins organisationnels, elle juge que la contribution de l'individu est si importante. Cette étape qui suit l'aide à la planification de carrière et s'effectue dans le cadre d'un entretien de carrière. L'entretien de carrière se base sur la formulation du plan individuel de développement en fixant les objectifs et les actions de formation qui favorisent la réalisation de ses objectifs. Le responsable hiérarchique représente l'intervenant le plus approprié qui mène avec succès cet entretien dans le but d'orienter le développement de carrière de ses subordonnés.

Il comprend donc cinq étapes<sup>38</sup> :

- La création d'une ambiance favorable à la discussion et la présentation du plan et des objectifs de l'entretien. Pour effectuer un **entretien de carrière** efficace, il faut assurer certaines conditions telles que le climat propice (régler les conflits, les risques, les tensions sociales) dans le but de clarifier les incertitudes de l'employé pour pouvoir discuter par la suite sur le plan de carrière
- L'écoute attentive par le supérieur des aspirations professionnelles du subordonné, le supérieur consacra plus de temps à écouter avec attention ses aspirations.
- La présentation du point de vue des gestionnaires : le supérieur doit faire un constat sur le projet du subordonné, voir son degré de réalisme, les lacunes et donner son avis.
- Le développement d'alternatives : étudier les possibilités offertes par l'organisation en prenant compte les aspirations et le potentiel de l'individu.
- L'élaboration conjointe du plan de développement : mettre en place le plan et préparer le suivi du plan.

➤ **Approche autoritaire** :

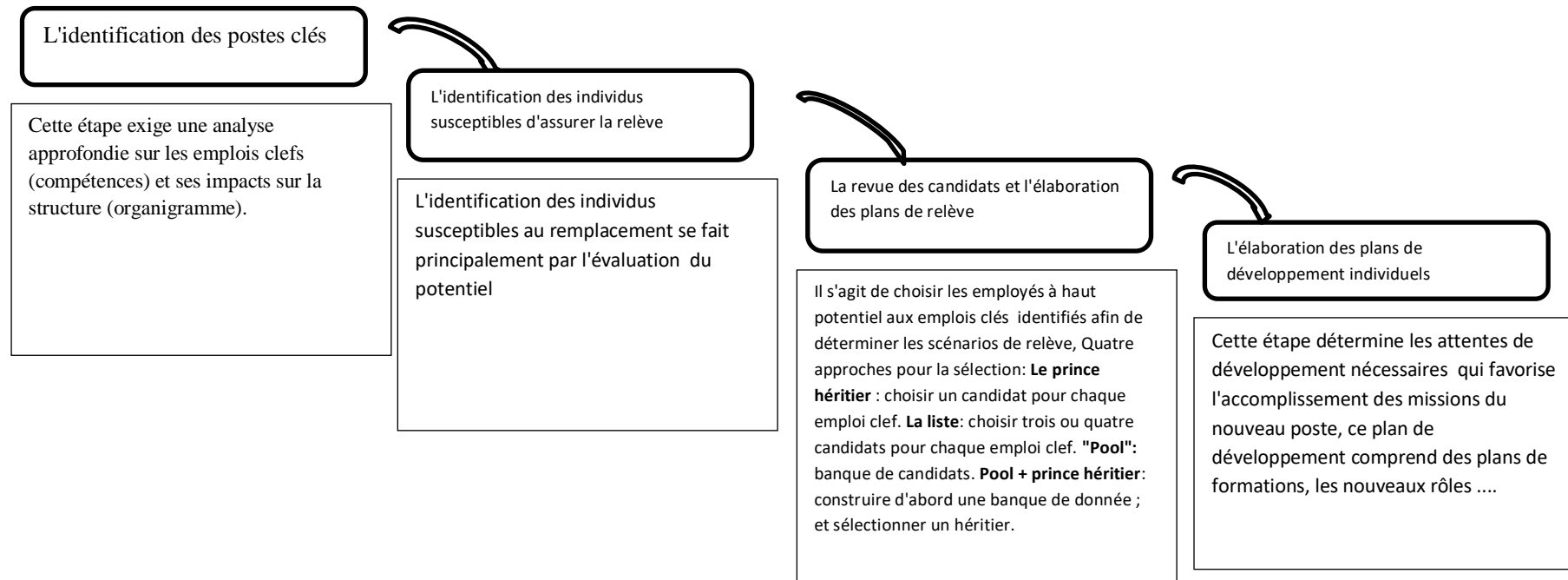
L'entreprise accorde un rôle secondaire à l'individu s'appuie sur les besoins organisationnels et néglige la satisfaction de l'individu. Cette approche est basée sur la planification de relève, elle permet d'étudier les modalités de remplacements, de promotions et de mobilités, ainsi que de prévoir une liste des individus susceptibles au remplacement. Ci-dessous Le processus de la planification de relève.

---

<sup>38</sup>Ibid, P.53

## CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Figure 4 : Le processus de la planification de relève



Source : conception libre inspiré de T. Wils et G. Guérin, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, P.51

**✓ Développement de carrière :**

Avant de concrétiser le développement de carrière, il faut s'assurer de la possibilité d'effectuer les aménagements prévus, concrétiser les mouvements ainsi que la formation et surtout satisfaire au moins une partie des aspirations individuelles par cet emploi.

- L'entretien de carrière : peut prévoir les aménagements, c'est une façon de passer à l'acte donner une crédibilité au processus de planification de carrière aux yeux de l'employé.
- La filière professionnelle : c'est une manière qui favorise le développement de carrière qui acquiert un niveau supérieur de responsabilité, de statut et d'autonomie via une suite progressive de nominations accordées selon le niveau de compétence, cette pratique est plus utilisée dans les entreprises de haute technologie pour éviter le phénomène du plafonnement de carrière.
- La filière d'emploi : cette pratique favorise la progression verticale d'un emploi et présente des défis et responsabilités, il s'agit d'un avancement traditionnel.
- Les mouvements de carrière : c'est un moyen d'assurer le développement de carrière, il s'agit des politiques de promotion interne qui priorise l'individu qui travaille déjà au sein de l'entreprise, des pratiques de rotations d'emploi qui favorise la polyvalence, les familles d'emploi elle permet de passer d'une filière à une autre mais de rester dans la même famille d'emploi (les mêmes types d'exigences)<sup>39</sup>.

Pour concrétiser le développement de carrière, il est indispensable de l'accompagner d'un plan de formation qui doit être en harmonie avec le plan de carrière.

**✓ Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière :**

La complexité du processus de gestion de carrière peut générer des problèmes tels que l'isolement, stress, perte d'estime de soi, plafonnement... etc. qui impacte négativement le déroulement de la carrière, ces problèmes peuvent se distinguer selon les étapes du cycle de carrière (hall, 1976) pour les surmonter des pratiques doivent être mises en place. Le tableau suivant les explique en termes de gestion de carrière appropriée à chaque étape de cycle de carrière :

---

<sup>39</sup> G. Guérin; T. Wils, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, p.53

Tableau 6: Les pratiques de gestion de carrière en fonction du cycle de carrière

<b>Phases du cycle de carrière :</b>	<b>Problèmes rencontrés par l'individu :</b>	<b>Pratiques de gestion de carrières :</b>
Début de carrière	Isolement, choc (réalité organisationnelle et idéale professionnel	Les pratiques d'intégration pour se familiariser avec la culture organisationnelle.
Etablissement (chercher à se confirmer et se positionner)	Stress, insécurité	Les pratiques d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, relaxation, counselling).
Mi- carrière (Réévaluation des objectifs de carrière)	Anxiété, sentiment d'urgence et de plafonnement	Les pratiques de parrainage (mentor), ateliers de prévention ou de gestion de la crise, plans de développement professionnel continu, le counselling de carrière et de soutien psychologique.
Déclin	Séréotypes des employés âgés, sentiment de vieillissement, obsolescence, baisse de motivation	Les employés atteints de vieillissement (incapacités physiques) : Des politiques de gestion individualisée des fins de carrière et préparation à la retraite. Les employés les plus performants : des pratiques de prolongation de vie professionnelle.

Source : Etabli par nous-même inspiré de G. Guérin; T. Wils, La gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, P.53

#### ✓ **Redéfinition du succès individuel de carrière :**

L'individu vérifie la conformité de progression de sa carrière par rapport aux attentes et plans de carrière, si la progression n'a pas pris le chemin qu'il souhaitait, le processus d'évaluation de carrière aura des retombés négatifs et générera le sentiment de plafonnement de carrière<sup>40</sup>. Selon London et Stumpf (1986), ce résultat est logique si les critères de succès de carrière sont définis par une progression verticale, cela devient de

<sup>40</sup> Ibid.p.53

plus en plus difficile surtout que l'organisation fonctionne dans environnement externe qui change (le contexte technologique et économique), et interne (la réorganisation, réduction des niveaux hiérarchiques, le style de gestion moderne).

Pour éviter le sentiment du plafonnement de carrière l'entreprise procède à la redéfinition des critères de succès de carrière (Carrière psychologique). Ceci nécessite des pratiques explicatives de ces nouveaux critères de succès tels que : **la constitution des groupes de réflexions** qui favorisent l'échange le dialogue, l'équilibre de la vie professionnelle-personnelle, ainsi la mise en place des documents sur le bien-être de l'employé.

Rajoutons aux pratiques trois principes qui priment<sup>41</sup> :

- La carrière varie d'un individu à un autre, et l'individu peut changer de cheminements au cours du temps ;
- La carrière se base sur le développement des compétences, qui est alimenté des expériences et de la formation continue ;
- L'organisation doit assurer les moyens de développement de carrière.

#### ✓ **Contrôle des carrières :**

Le rôle de l'organisation dans cette étape, consiste à vérifier la cohérence entre les prévisions et les réalisations, ce contrôle se fait sur trois niveaux<sup>42</sup> :

- Le suivi de carrière : par le biais d'un entretien de suivi de carrière entre l'employé et son supérieur qui a pour but de dresser un bilan sur la partie réalisée du plan de développement et de déterminer les obstacles et lacunes rencontrés, en effet, il sert à améliorer en continue et de corriger si nécessaire ;
- Le contrôle de progression individuelle : se procède par la vérification des cheminements de l'ensemble des employés afin d'assurer l'équité dans le déroulement de carrière en comparant les profils de carrières les uns par rapport à l'autre et si tous les employés ont eu la même chance ;
- L'évaluation des résultats obtenus et la vérification de leur cohérence avec les besoins organisationnels : cette évaluation permet d'évaluer l'efficacité de tout le système de planification de carrière par rapport aux retombés sur la performance individuelle et collective qui touche l'organisation, cette dernière peut donner une indication d'une réorientation de carrière individuelle.

---

<sup>41</sup> Ibid, p.54

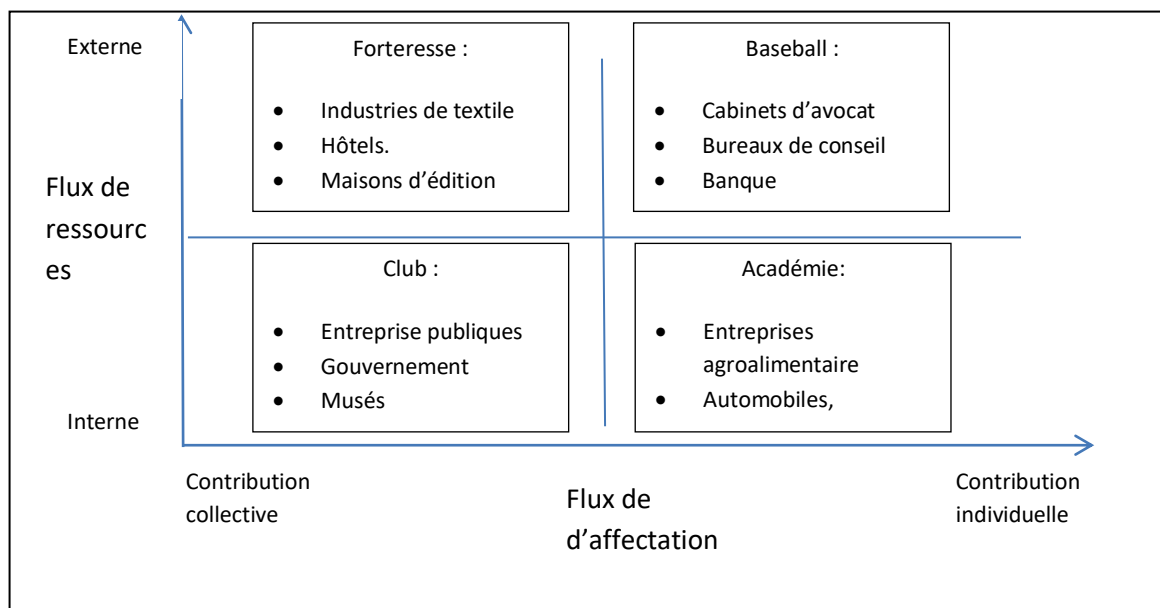
<sup>42</sup> Ibid, p.54

## 7. Les systèmes de gestion de carrière :

Selon Sonnenfeld et Peiperl le système de carrière est défini comme l'ensemble des politiques, des priorités et d'actions qu'utilise les organisations pour gérer le flux de leurs membres internes ou externes au fil du temps, Ce modèle explique le lien entre la stratégie de l'entreprise est et le système de gestion de carrière en termes de ressources humaines<sup>43</sup>.

Les deux auteurs présentent un modèle qui explique l'attribution du travail (promotion) dans une organisation en fonction de deux variables : d'une part le flux des ressources qui décrivent les ports d'entrées du marché de travail aux postes (sources de promotions interne/externe), et d'autre part le flux d'affectation qui détermine la manière dont le responsable prendre une décision d'affectation des individus aux postes (critères de sélection)<sup>44</sup>. Il existe donc quatre types du système de carrière comme présenté dans la figure suivante :

Figure 5: Les systèmes de la carrière : exemples des organisations



Source: A. Sonnenfel; A. Peiperl, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4, 1988, p.591

<sup>43</sup> A. Sonnenfel; A. Peiperl, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4, 1988, p.588

<sup>44</sup> Ibid, p.588

- Les dimensions du modèle :
  - Le flux de ressources : cette variable est mesurée par l'ouverture du système de carrière sur le marché du travail, elle décrit la façon dans laquelle l'entreprise se dote des sources.
  - Le flux d'affectation : décrit les critères de choix de décision d'affectations et de promotions ; le choix des individus affectés aux nouveaux postes se fait principalement en fonction de leur performance individuelle ou collective.
- **Les caractéristiques des quatre types de systèmes de carrière :**
  - Baseball : la mission principale d'une organisation qui opte pour un tel système est la prospection ainsi que le recrutement des individus spécialistes, talentueux et qui ont un niveau de performance élevé, le flux d'affectation se fait sur la base du mérite, de la contribution individuelle par rapport à la concurrence interne ou externe.
  - Académie : les organisations stables visant un développement interne des individus (la formation permanente et une forte mobilité) et mets des limites sur le marché externe. Le flux de ressources en entrée est exclusivement en début de carrière, tandis que la sortie jusqu'à la retraite, le flux d'affection se fait par la promotion interne et une contribution individuelle.
  - Club : il s'agit d'une organisation qui priorise la promotion interne, elle prend en considération la contribution collective, la loyauté, l'engagement des individus envers l'organisation et l'ancienneté pour la prise de décision sur l'affectation et la promotion, pour développer les compétences de ses employés, elle intensifie le programme de formation générale pour une carrière généraliste.
  - Forteresse : l'objectif principal de cette organisation est sa survie, elle se caractérise par très peu de pratiques d'engagement ou de développement des employés ce qui est justifié par sa situation financière critique, la contribution collective, la résistance au stress, la flexibilité et la polyvalence constitue le principal critère de sélection et de décision d'affectation, l'entrée des employés justifie un remplacement, tandis que la sortie reflète une situation de licenciement, démission ou pré-retraite. L'organisation cherche à développer les compétences des employés du cœur métier et essaye de retenir et fidéliser les talents<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Ibid, p.591

## Section 2 : la gestion de carrière des cadres femmes et le phénomène du plafond de verre

### 1. Plafonnement de carrière (le plateau de carrière) :

Le plafonnement est la limite supérieure, le niveau maximal qui ne doit ni ne peut être dépassé<sup>46</sup>, selon Warren Ference et Stoner, le plateau de carrière (le plafonnement) est défini comme « le point de carrière où la probabilité de promotion hiérarchique est très faible »<sup>47</sup>. D'après Trembley, le plateau de carrière désigne soit l'absence de perspectives de promotion verticale, soit l'absence de toute mobilité. JM Perreti décrit la situation de plafonnement comme suit : « Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées »<sup>48</sup>.

Suite à une étude menée par Warren, Ference et Stoner, basée sur 55 entretiens avec des cadres supérieurs, responsables de développement et autres issus de neuf grandes organisations de différents secteurs. Cette étude a présenté un modèle qui décrit en premier lieu le plateau de carrière dans le contexte organisationnelle, de plus elle identifie une série de problèmes qui aboutissent au plafonnement, et propose enfin des suggestions qui aident les managers à gérer ce phénomène<sup>49</sup>.

### 1. Les types de plafonnement :

Le plafonnement de carrière est perçu selon deux approches majeures : une approche de plafonnement objectif et une approche de plafonnement subjectif.

- ✓ **Le plateau objectif (organisationnel) :** Désigne le temps passé par l'individu dans le même poste pour des raisons organisationnelles ou manque de possibilités de progression justifiée par la situation de l'organisation. Ces personnes peuvent plafonner même s'ils sont performants
- ✓ **Le plateau subjectif (personnel) :** Ce plafonnement prend une forme psychologique liée à la perception et le sentiment de l'individu. L'organisation considère que les employés sont incapables de franchir les postes à haut niveau hiérarchique ou bien eux même ne souhaitent pas progresser pour des raisons personnelles.

<sup>46</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plafond/61290?q=plafond#60885>. Consulté le 15/04/2019

<sup>47</sup> K. Warren; P. Ference et A. Stoner, Managing the career plateau, The Academy of Management Review, Vol. 2, N4, 1977.p.602

<sup>48</sup> J-M. Peretti, op.cit, p.92.

<sup>49</sup> K. Warren; op.cit.p.602

## 2. Manager le plateau de carrière :

Le modèle d'analyse de la carrière de Warren, Ference et Stoner, présente deux principaux paramètres ; le premier consiste à estimer la probabilité ou la chance de promotion que peut recevoir l'individu par son organisation, le deuxième comprend le niveau de performance de l'individu dans son poste actuel. Le tableau ci-dessous présente une classification des états de carrière des cadres et les situations du plafonnement<sup>50</sup>.

Tableau 7 : modèle d'analyse de la carrière

Performance		Potentiel	
		Faible (Plafonné)	Elevé (Non plafonné)
	Faible	Branches mortes	Réserves
Elevée	Piliers	Etoiles	

Source: K. Warren; P. Ference; A. Stoner, *Managing the career plateau*, The Academy of Management Review, Vol. 2, N4, 1977.p.603

Ce modèle explique qu'il existe quatre principaux états de carrière :

- ✓ Réserves (espoirs) : ce sont les personnes qui possèdent un potentiel élevé pour progresser et obtenir une promotion leur niveau de performance dans le poste actuel est considéré comme faible et ne maîtrisent pas encore le contenu des tâches à cause d'une promotion récente ou parce qu'elles ont été récemment recrutées.
- ✓ Etoiles (stars) : ces personnes sont brillantes dans le travail et ont un potentiel élevé pour la promotion elles ont des carrières à haut potentiel, la plupart des entreprises s'intéressent à leur profil et font part d'un programme de développement
- ✓ Piliers : ces personnes font preuve d'une performance satisfaisante dans leur poste actuel, mais elles ont peu de chances pour être promues, les managers ne se concentrent pas trop sur ce groupe de personnes.
- ✓ Branches mortes : ce groupe de personnes présente un poids lourd sur l'entreprise car elles ont un faible niveau de performance à cause d'une démotivation ou difficultés personnelles, ainsi la faible chance qu'elles ont pour progresser, pour cela des pratiques de réadaptation sont mises en place par l'organisation ou bien le licenciement

Les personnes qui ont peu de chance d'évoluer tels que piliers et branches mortes sont susceptibles au plafonnement de carrière. Aussi la diminution des chances de promotion qu'offre l'organisation transforme les « étoiles » en « piliers » puis en « branches mortes ».

<sup>50</sup> Ibid.p.603

Selon JM Perreti, l'enjeu actuel de l'organisation et de relever les défis suivants<sup>51</sup> :

- Comment recruter des « Réserves » ?
- Comment transformer les « Réserves » en « étoiles » ?
- Comment fidéliser les « étoiles » et leur offrir des perspectives ?
- Comment maintenir le haut niveau de performance des « piliers » ?
- Comment élever le niveau de performance des « branches mortes » et les transformer en « piliers » ou même en « Réserves » à travers une mobilité ?

Les recherches du plafonnement de carrière sont importantes pour notre étude car le plafond de verre est considéré comme une forme de plafonnement objective ou subjective, qui influence les comportements des femmes au sein de l'organisation. Pour cela des pratiques doivent être mises en place pour favoriser la progression des femmes et d'éliminer le sentiment subjectif du plafonnement en donnant une assurance qui change la perception de plafonnement et augmenterait la confiance en soi des femmes cadres.

### **3. Le plafond de verre :**

#### **➤ Définition du Plafond de verre :**

L'expression du plafond de verre désigne le blocage des femmes cadres dans l'ascension hiérarchique. En 1986, deux journalistes Hymowitz et Schelhardt du Wall Street Journal ont utilisés cette expression pour la première fois dans leur rapport sur la situation professionnelle des femmes qui indique les barrières invisibles qui empêchent la mobilité verticale des femmes dans les organisations<sup>52</sup>.

En 1987 Morrison et al. Rajoute que le plafond de verre désigne les barrières invisibles qui empêchent les femmes cadres à accéder à des postes de management, non pas parce qu'elles ont un manque d'aptitudes exigées par ces postes, mais uniquement par ce qu'elles sont des femmes<sup>53</sup>.

Il est certain que les hommes rencontrent aussi des obstacles dans leur évolution hiérarchique comme déjà présenté dans la section précédente, mais en réalité ces obstacles s'intensifient pour les femmes d'où l'idée du plafond de verre est apparue.

---

<sup>51</sup> J-M. Peretti, op.cit, p.92.

<sup>52</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p208

<sup>53</sup> Ibid, p208

Une stagnation dans l'avancement de leur carrière souvent caractérisée par les postes intermédiaires a été constatée par Kanter, en effet les femmes n'avaient toujours pas surmonté le phénomène du plafond de verre malgré leurs performances<sup>54</sup>.

➤ **Les approches théoriques du plafond de verre :**

**1. L'approche par le « GENRE » :**

Cette approche est axée sur le genre (le sexe) est développée en premier lieu par Horner (1972), elle a pour but d'expliquer l'inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Le concept de genre (Gender) est issu de la littérature anglo-saxonne, explique la différence entre ce qui détermine les aspects sociaux et psychologiques, et les aspects biologiques qui relèvent de la nature humaine. Il s'agit donc d'une représentation anatomique de la personne et une représentation psychologique et sociologique, comme l'a expliqué Stoller : « Ce qui détermine le comportement de genre des enfants, ce n'est pas le sexe (biologique), mais les expériences vécues après la naissance »<sup>55</sup>.

Cette perspective suggère que les causes du plafond de verre sont le résultat des carences entre les femmes et les hommes en termes de personnalités et comportements, donc les femmes n'ont pas assez de compétences et attitudes pour être présentes dans le haut niveau hiérarchique contrairement à l'homme. Ces femmes adopteront un comportement négatif envers leurs vraies capacités ce qui influence leur avancement.

D'autres approches ont été proposées dans la littérature pour expliquer mieux le plafond de verre, car cette approche a été critiquée du fait qu'elle n'a pas une vision générale.

---

<sup>54</sup> A.ELAKREMI, Op.cit, p208

<sup>55</sup> Ibid, p212

## 2. L'approche par l'organisation :

Selon Kanter, cette optique appelée l'approche par la structure ou la situation organisationnelle (situation or organization approach) explique le faible nombre des femmes dans les échelles supérieures de la hiérarchie provient des différences perçues dans le comportement managérial, liées aux situations de travail différentes et que les causes sont dues principalement aux caractéristiques organisationnelles et non pas individuelles<sup>56</sup>.

Les recherches de Kanter portaient sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dans une entreprise américaine pendant deux ans. En démarrant du principe que le comportement de la femme cadre est une réaction qui provient de la situation proposée par l'organisation, liée aux caractéristiques des postes qu'elle occupe et de la position de ces postes dans l'entreprise et n'a rien à voir avec sa nature féministe<sup>57</sup>.

La rareté des femmes dans les sphères managériales prédominées par les hommes tend à créer trois phénomènes<sup>58</sup> :

- La visibilité : la faible proportion des femmes dans un groupe concrétise une grande part d'attention pour les hommes par ce qu'ils sont fortement représentés numériquement et donc elle tend à créer une pression à être performant, les femmes donc se retrouvent face à des conséquences symboliques à cause de leur minorité.
- Le contraste : à cause de la minorité des femmes, ces dernières se retrouvent isolées car elles n'appartiennent pas à des groupes majoritaires ce qui limite les échanges avec eux surtout en dehors d'occasions formelles, et se sentent facilement exclues de ces réseaux
- L'assimilation : les femmes cadres ne sont jamais vues pour ce qu'elles sont, elles sont souvent désignées par des stéréotypes dans un groupe minoritaire.

Pour surmonter ce problème, Kanter propose de revoir la répartition numérique des femmes dans la position des cadres, et cela pour favoriser l'acceptation des minorités et de se dissocier des stéréotypes liés à leur groupe.

Les approches précédentes ont été critiqués par le manque d'interrogation sur les pratiques de gestion qui impactent ce phénomène.

---

<sup>56</sup> A.ELAKREMI, Op.cit, p.213

<sup>57</sup> Ibid, p.214

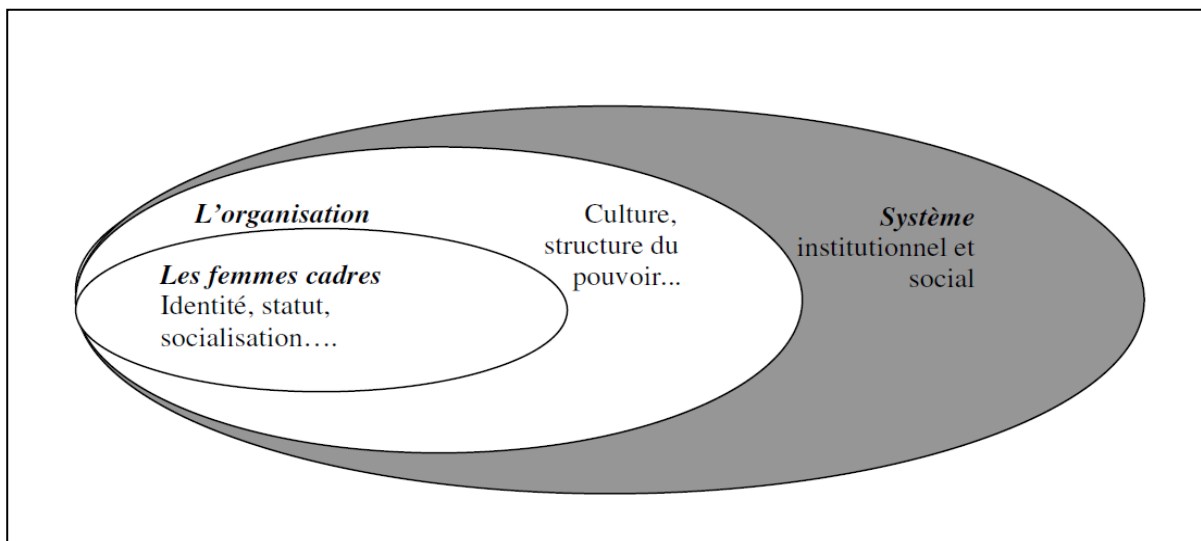
<sup>58</sup> Ibid, p.2014

### 3. L'approche **GENRE-ORGANISATION-SYSTEME (G-O-S)** :

« Gender-Organization-System » est une perspective développée par Fagenson en 1990, il affirme que les causes du plafond de verre peuvent être expliquées par le contexte organisationnel et/ou le système social et institutionnel dans lesquels les femmes évoluent. Il regroupe les deux théories précédentes et porte sur l'idée que les situations impactent les comportements des individus (approche par l'organisation), mais aussi les individus peuvent être différents (l'approche par le genre). Fagenson a mis en évidence deux autres hypothèses<sup>59</sup> :

- L'individu et son organisation ne peuvent être compris séparément de la société (et de la culture) dans laquelle ils évoluent et travaillent.
- L'individu, l'organisation, ou le système dans lequel ils sont enracinés changent, les autres composants changent aussi (Fagenson, 1993)<sup>60</sup>

Figure 6 : Le modèle G-O-S



Source : A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p215

<sup>59</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p215

<sup>60</sup> Ibid, p215

Cette approche est centrée sur l'idée que la situation des femmes est conjointement impactée par le sexe et par l'organisation et suggère que les individus, l'organisation, la société changent par ce que l'environnement change.

Fagenson a cité quelques exemples de situations qui représentent des obstacles constituant le plafond de verre, il s'agit d'un **effet dévastateur** c'est la discrimination qu'aurait connue l'entreprise dans son histoire, **la croyance organisationnelle**: les préjugés qui influence la décision de choix de certaines personnes et non pas d'autres en croyant qu'ils sont plus performant que d'autres, et aussi un style de **leadership paternaliste** qui prend la performance individuelle comme critère important de promotion<sup>61</sup>.

En effet cette approche prend une troisième dimension plus que l'approche par le genre et l'approche par l'organisation, qui est le contexte organisationnel.

#### **4. Les causes du plafond de verre :**

Trois principaux auteurs ont mené des études sur les causes du P-V

➤ **Morrison et al. (1992) :**

En 1992, Morrison et al., ont fait des travaux sur les causes explicatives du P-V<sup>62</sup>:

1. Les femmes sont isolées de l'environnement professionnel et ne sont pas soutenues ;
2. La question des différences n'est pas traitée d'un aspect positif par la structure qui pense que le style de leadership de l'homme et la femme est différent.
3. Les femmes se sentent exclues des réseaux ;
4. L'organisation prépare peu les femmes à devenir manager ;
5. Difficultés de conciliation entre la vie professionnelle-vie privée
6. Manque de la conscience organisationnelle.

---

<sup>61</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p216

<sup>62</sup> Ibid, p.209

➤ **Mattis (1994) :**

Mattis a mené une étude en 1994 portant sur l'identification des barrières qui bloquent la carrière des femmes dans des organisations américaines, il a constaté ceci<sup>63</sup> :

1. Des stéréotypes et des préjugés sur la capacité des femmes à occuper des postes de responsabilités ;
2. Les missions et les postes sont peu planifiés ;
3. Les femmes sont exclues des réseaux informels ;
4. Les managers évitent de placer des femmes dans les postes de responsabilité ;
5. Manque de formation qui prépare la fonction du manager et favorise l'ascension hiérarchique des femmes ;
6. Manque de planification de l'évolution de carrière féministe ;
7. Un système d'évaluation peu fiable (inégalités)
8. Emploi du temps et définition des postes rigides.
9. Manque des programmes de conciliation entre le travail et la famille.

➤ **Burke et McKeen (1994) :**

Burke et McKeen proposent trois hypothèses qui déterminent les causes du P-V<sup>64</sup>:

La première s'appuie sur les différences qui existent entre les femmes et les hommes au sein de l'organisation en termes de comportements et de traits de personnalité, cette hypothèse désigne ces différences comme facteur principal de la stagnation. Ce qui justifie le manque de formation et de qualification pour occuper un poste de manager

Or, les opposants de cette idée sont très nombreux, les recherches de Morrison et al. Pensent que le P-V résulte des règles de discrimination, de plus des préjugés et des stéréotypes des hommes sur les femmes, aussi l'agrément général qui veut que le « bon » manager soit un homme<sup>65</sup>. Enfin, la troisième hypothèse est centrée sur la discrimination dans les pratiques organisationnelles. D'après Morrison, ces pratiques sont le résultat du faible pouvoir attribué aux femmes (missions attribuées ne créent pas des opportunités de promotion)<sup>66</sup>. De plus l'exclusion des femmes dans le réseau formel ou informel en dehors des heures de travail (la femme qui souhaite partager son temps libre avec sa famille).

---

<sup>63</sup> Ibid, p.2010

<sup>64</sup> Ibid, p.210

<sup>65</sup> Ibid, p.210

<sup>66</sup> Ibid, p.211

## 5. Les stratégies d'évitement du plafond de verre :

- Ragins et Al., a mené une étude sur les femmes qui ont brisé le P-V, ils trouvent que parmi les raisons :<sup>67</sup>
  - La sur- performance l'amélioration continue de leurs compétences ;
  - Style de leadership ni trop masculin ni trop féminin qui s'adapte à l'environnement masculin prédominant ;
  - Forte capacité à soulever les défis
  - L'intégration dans les réseaux des managers par un mentor.
- Selon Morrison et Al. Les raisons professionnelles étaient<sup>68</sup> :
  - Etre acceptée par l'organisation ;
  - Présence de soutien organisationnelle
  - L'existence des plans de formation qui favorisent les promotions
  - Etre proposée pour des missions à défis.
- En 1992, Morrison a constaté dans ses études, dix pratiques liées à la diversité<sup>69</sup> :
  - L'intervention de la direction ;
  - Le recrutement de non managers pour des postes de management ;
  - Les groupes internes de soutien ;
  - L'utilisation des statistiques et de profils pour étudier les conditions d'équité en emploi ;
  - L'intégration des objectifs de la diversité tels que les critères de promotion dans les processus de promotion ;
  - L'inclusion des facteurs de diversité tels que les critères de promotion dans les processus de promotion ;
  - L'inclusion des facteurs de diversité dans les plannings de succession ;
  - La formation sur la diversité ;
  - Les réseaux informels et les groupes de soutien aux femmes ;
  - Les politiques d'équilibre travail/famille.

---

<sup>67</sup> Ibid, p211

<sup>68</sup> Ibid, p211

<sup>69</sup> A.ELAKREMI, op.cit, p211

## 6. Celles qui brisent le plafond de verre :

Il existe quatre profils de femmes actives (mères) qui travaillent ou essayent de travailler sur le dépassement des obstacles rencontrés lors de leur progression de carrière<sup>70</sup> :

- **Les jongleuses** : sont les femmes qui font la part des choses : s'occuper de la carrière et de la vie privée est un acte primordial. Elles font une pause lorsqu'il s'agit de la maternité ou des problèmes liés à l'éducation de ses enfants, elles essayent de concilier.
- **Les équilibristes** : ces femmes ne prennent aucune pause, ne se séparent jamais de longtemps de leur lieu de travail même pendant la grossesse et l'accouchement ne laissent jamais un espace d'une année ou même pas quelques mois.
- **Les déléguées** : sont souvent présentes dans les postes de direction, ministres...etc. ces femmes gèrent leur carrière par la délégation, à leur mari, assistants, nourrices et autres. la présence de leur entourage les aide à concilier entre le travail et la famille
- **Les résignées** : ces femmes font un choix sur un des aspects et abandonnent l'autre, elles se consacrent exclusivement à leur vie professionnelle et mènent une belle carrière, ou l'inverse le style de femmes qui renoncent leur carrière et se contentent d'un simple poste qui leur assurent une sécurité matérielle pour se consacrer à leur vie personnelle.

## 7. Les facilitateurs de celles qui brisent le plafond de verre :

Il existe des facteurs qui facilitent aux quatre types de femmes cités ci-dessus la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle<sup>71</sup> :

- ✓ Entourage encourageant qui les booste et les soutient ;
- ✓ Un style de management qui admet que la maternité est un droit qui ne nuit pas à la carrière de la femme ;
- ✓ La résilience de dépasser les problèmes ;
- ✓ La confiance en soi ;
- ✓ Une bonne capacité physique (pour résister en cas de manque de sommeil de soins) ;
- ✓ Prise de risque relative dans les deux sens ;
- ✓ Une base solide acquise des années d'expériences avant la naissance du premier enfant.

---

<sup>70</sup> M.SHIAPPA ; C.BRUGUYERE, plafond de mère : comment la maternité freine la carrière des femmes, Eyrolles, 2015, p.191.

<sup>71</sup> Ibid, p.194.

# **CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'approche méthodologique, ainsi que les différentes méthodes, outils de collecte et d'analyse de données qui nous ont permis d'effectuer cette étude.

### **1. Mode de raisonnement :**

Notre raisonnement a été fondé sur une approche hypothético-déductive qui nous a permis de démarrer des lois et des modèles théoriques pour les tester dans l'organisation pour trouver des explications sur le sujet de notre recherche.

Suivant cette logique, nous avons élaboré un plan de trois étapes : d'abord on a commencé par la gestion de carrière, ensuite le plafonnement de carrière, et enfin le plafond de verre.

### **2. Choix de la méthodologie :**

La nature de l'étude qui portait sur l'explication du phénomène du plafond de verre et l'identification de ses causes au sein de la Holding Sonelgaz exige une approche qualitative. Cette approche est la plus utilisée dans les recherches en sciences de gestion, et la plus adaptée à notre étude, car elle permet d'atteindre notre objective de recherche et d'obtenir une meilleure compréhension sur le sujet.

Comme nous avons déjà présenté dans notre revue de littérature les principales causes du plafond de verre, cette partie nous permettra de comprendre réellement comment chez la holding Sonelgaz ces obstacles peuvent constituer le plafond de verre et freinent l'ascension de la carrière des femmes-cadres. « La typologie explicative permet de confronter les effets prédits par les théories avec les cas observés »<sup>72</sup>

### **3. Méthodes de collecte des données :**

« Les méthodes et techniques retenues dans une recherche donnée doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixés en termes d'aboutissement de son travail »<sup>73</sup>. Pour mieux cerner la problématique et les questions de notre recherche en assurant des résultats fiables, notre étude est fondée principalement sur la documentation interne de la Holding Sonelgaz et les entretiens semi-directifs auprès des femmes-cadres et les questionnaires :

---

<sup>72</sup> H. DUMEZ, méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert, 2015, p.154.

<sup>73</sup> O. AKTOUF, méthodologie des sciences sociales et approches, 1987, p.28.

- ✓ La documentation interne de l'organisation : Pour mieux comprendre notre terrain d'étude et de collecter plus d'informations sur les pratiques ainsi de voir leur application concrète sur le terrain, nous avons collecté les données (secondaires) qui existent déjà dans l'organisation dans les sources suivantes : la convention collective, les états d'évolutions de carrière, les rapports de promotions, bases de données ... ect.
- ✓ Les entretiens semi-directifs : « l'entretien demeure un des instruments les plus précieux en sciences sociales, car il utilise un besoin essentiel de l'homme qui est la communication. Si l'on veut savoir ce que les gens pensent, en tenant compte de toutes les distorsions indiquées, le meilleur moyen c'est encore de les faire parler et d'apprendre à les écouter » (Ibid., p.638).

Nous avons utilisé cette méthode dans la collecte des données (primaires), ces entretiens ont été destinées pour les femmes cadres au sein de la Hodling Sonelgaz de la direction du capital humain DCH, dont le but consistait à comprendre les difficultés que rencontrent les femmes pour briser P-V, la durée des entretiens varie entre 30 et 40 mn enregistrés par un dictaphone et transcrits pour le traitement. Un guide d'entretien présenté en **annexe A** a été établi pour mieux conduire les entretiens et répondre aux questions soulevées de la problématique de notre recherche.

- ✓ Le questionnaire : le questionnaire a pour but de repérer les ancrs de carrière des interviewées et de voir l'impact de ses ancrs sur le déroulement de leur carrière. Ce questionnaire a été retiré de l'étude réalisé par (Cerdin, 2007) pour déterminer les ancrs de carrière et de voir leur impact sur le déroulement de carrière des femmes cadres de Sonelgaz, dans **l'annexe B** nous avons présenté le questionnaire ainsi que la grille d'analyse.

### 1. La cible :

Selon certains auteurs le plafonnement de carrière est souvent apparu dans la phase de la mi- carrière, pour cela nous avons choisis un échantillon de 14 interviewées femmes-cadres sur 23 de la direction du capital humain. Dont 4 chefs de département, 4 ingénieurs d'études et 6 chargées d'études, et 7 femmes mariées et 7célibataires. Les critères de choix de l'échantillon sont :

- L'âge entre 32 et 55 ans,
- Qualification académique : Diplôme universitaire
- Expérience d'au moins 10

Les femmes de notre échantillon ont des caractéristiques similaires en termes de niveau d'instruction, le nombre d'années d'expérience que les hommes.

Le tableau suivant présente les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau n°8 : Les caractéristiques de l'échantillon

Interviewée (Int):	âge	Situation familiale	Poste actuel	Nombre d'année d'expérience	Qualification académique
Int-1	36	C	Ingénieur d'études	12	BAC+5
Int-2	35	M	Chargée d'études	12	BAC+5
Int-3	47	C	Cadre d'études	12	BAC+4
Int-4	42	M	Ingénieur d'étude	11	BAC+5
Int-5	36	M	Ingénieur d'étude	12	BAC+5
Int-6	45	C	Chef de département	14	BAC+6
Int-7	45	M	Chargée d'études	18	BAC+3
Int-8	48	C	Chef de département - coordination	12	BAC+4
Int-9	48	C	Chef de département	20	BAC+4
Int-10	41	C	Chargée d'étude	12	BAC+4
Int-11	39	M	Chef de département	13	BAC+5
Int-12	43	C	Chargée d'étude	14	BAC+5
Int-13	34	C	Chargée d'étude	10	BAC+5
Int-14	41	M	Ingénieur d'étude	12	BAC+5

Source : Etabli par nous même

#### 4. Méthodes d'analyse de données :

Nous avons procédé dans cette étape à l'analyse qualitative Le traitement des données recueillis au paravent par la documentation de l'organisation et les entretiens a été fait avec les méthodes suivantes :

✓ Analyse documentaire :

Suite à la collecte des documents internes de l'organisation, nous avons pris des notes et essayons d'analyser tous les rapports et documents liés à la carrière, ceci nous a permis de

faire une comparaison entre l'évolution de carrière des hommes et des femmes qui nous a servi en premier lieu à avoir un aperçu sur la carrière des hommes et des femmes, aussi à déterminer notre échantillon. Ensuite nous avons analysé les pratiques mises en place par l'organisation et de voir l'interaction entre les pratiques de formation, de promotion de planification de relève et leurs impacts sur la gestion de carrière. Et à quel point ces pratiques peuvent-elles aider les femmes-cadres à briser le plafond de verre, ou contrairement elles contribuent à sa constitution.

✓ Grille d'analyse des entretiens :

- Transcription : notre première étape d'analyse consiste à transcrire le contenu de l'enregistrement des entretiens dans un rapport d'entretien d'une manière anonyme.
  - Codage d'entretiens : après la transcription des entretiens nous avons procédé au codage, met en évidence les ressemblances et les différences mentionnées dans la transcription, c'est à dire chercher la généralité la plus proche ou la différence la plus proche à des catégories prédéfinies à partir du cadre théorique.<sup>74</sup>
  - Catégorisation ou classification : dans cette étape nous avons relevé les mots clés ensuite les classés selon les thématiques préalablement déterminées dans le guide d'entretien inspirés de la théorie.
  - Analyse des entretiens: une première analyse a été faite en projetons les réponses de chaque interviewée sur la théorie c'est-à-dire est ce que réellement les mêmes difficultés rencontrées dans la carrière ou plus au moins quelques-unes figurent dans la réponse de l'interviewée; la seconde analyse est thématique qui consistait à comparer les réponses de toutes les interviewées par thème pour avoir une vision plus élargie sur le phénomène, ses causes et les facilitateurs pour les femmes qui ont pu briser le plafond de verre.
- ✓ Modèle d'analyse d'un entretien : Nous avons mis dans **l'annexe C** un exemple d'un entretien avec une interviewée anonyme en expliquant concrètement la manière dont on a effectué l'analyse en respectant les étapes de l'analyse.
- ✓ Modèle d'analyse d'un questionnaire : Pour bien expliquer comment nous avons identifié les ancres de carrière de notre échantillon, nous avons présenté dans **l'annexe D** un exemple de questionnaire répondu et analysé.

---

<sup>74</sup> H. DUMEZ, méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert, 2015, p.73.

# **CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre a pour objectif de présenter et de discuter les résultats obtenus par la documentation ainsi que les entretiens et le questionnaire, et cela pour comprendre si les femmes-cadres de la direction du capital humain DCH de Sonelgaz ont rencontré des difficultés dans le déroulement de leur carrière et de voir aussi l'impact des pratiques organisationnelles sur leur ascension hiérarchique.

## 1. Analyse et discussion des résultats

Nous avons commencé d'abord par l'analyse des entretiens semi-directifs, ensuite les questionnaires distribués pour identifier les ancrs de carrières des femmes-cadres et de vérifier si les trois ancrs tels que l'ancre technique, l'ancre de stabilité et l'ancre d'autonomie qui détermine la situation du plafonnement de carrière apparaissent dans notre échantillon. Enfin nous avons élaboré un croisement d'analyse entre le questionnaire, l'entretien et la documentation interne de l'entreprise.

### 1.1 Analyse des entretiens semi-directifs :

Cette analyse s'appuie sur les variables suivantes : la connaissance du concept du plafond de verre « **CONCEPT-PV** », les difficultés individuelles « **DIFF-IND** », les difficultés organisationnelles « **DIFF-ORG** », briser le plafond de verre « **BRISER-PV** ».

❖ « **CONCEPT-PV** » qui désigne le concept du plafond de verre permet de connaître si les interviewées ont une idée sur le phénomène et de son existence au sein de leur entreprise, à quel niveau hiérarchique et d'une manière générale quels sont les facteurs qui constituent le plafond de verre. Nous avons regroupé dans cette catégorie les questions suivantes :

- Connaissez-vous l'expression du plafond de verre ? (Explication si nécessaire)
- Cette expression est-elle appropriée à Sonelgaz ?
- D'une manière générale, quelles sont les difficultés propres aux femmes pour faire carrière ?

L'expression du plafond de verre est totalement méconnue par les femmes cadres de la DCH-Sonelgaz, elles n'ont jamais entendu parler de ce concept, 6 femmes sur 14 confirment l'adaptation de l'expression sur le contexte de Sonelgaz et qu'elle reflète la réalité de l'entreprise tandis que 8 refusent l'idée que le plafond de verre existe à Sonelgaz en

justifiant ça avec des exemples de femmes qui occupent déjà des postes de responsabilités et l'inexistence du plafond de verre dans l'administration et la direction générale.

Exemples de réponses :

*« Non, d'après mon expérience passée dans l'un des services des RH, on n'a jamais entendu parler des femmes qui rencontrent des difficultés pour progresser ».*

*« Le phénomène est mondiale pas seulement en Algérie, les contraintes ne sont pas spécifiques à Sonelgaz, ni en Algérie mais en termes de possibilités d'évolution il y'a des contraintes qui freinent un peu les femmes à accéder à des postes de responsabilités. Mais à Sonelgaz il n'existe pas trop car la femme car on a beaucoup des postes de chef de département de service qui sont occupées par des femmes dans le haut niveau hiérarchique on a trois femmes cadres dirigeantes donc c'est un début malgré que c'est minime 3 femmes sur 54 cadres dirigeants »*

*« Je pense que non, car à Sonelgaz il n'y a pas des postes spécifiques pour homme ou spécialement pour femmes, il y a des conditions pour les deux »*

Il nous a paru intéressant de voir les origines du plafond de verre citées par les femmes cadres au début de notre entretien, cela renvoie aux contraintes familiales (réponses de 8 femmes sur 14) qui représentent la difficulté principale pour accéder à des postes de responsabilités notamment la maternité, la mise en disponibilité. La perception masculine et les préjugés sur l'apparition des femmes dans les hauts niveaux hiérarchiques, est perçue comme l'un des facteurs qui bloque la carrière par la subjectivité dans l'attribution des promotions donc 6 femmes sur 14 soit 40% des réponses estiment que les difficultés sont plus organisationnelles qu'individuelles.

Exemples de réponses :

« *Les difficultés peuvent être les horaires, car une femme responsable doit faire des heures supplémentaires et ce n'est pas possible surtout si elle est mariée et encore pire avec des enfants, ici nous travaillons de 8h jusqu'à 16h30 pour un responsable il est obligé de rester après les heures de travail. ».*

« *Clairement il n'y a pas de difficultés car le coté réglementaire et juridique il y'a une équité sur les appels à la candidature, je ne sais pas peut être les conditions familiales qui bloquent un peu et c'est un peu légitime, tout le monde sait que la femme a d'autres responsabilités surtout si elle mariée avec des enfants en termes de disponibilité ils savent qu'elle sera moins disponible qu'un homme donc je pense que maintenant c'est beaucoup plus les conditions familiales qui bloquent mais elle doit faire des sacrifices par rapport à la famille si elle veut faire carrière ».*

❖ « **DIFF-IND** » indique les difficultés individuelles, à travers cette catégorie nous avons tenté d'identifier les obstacles liés à la personne et qui contribuent à la constitution du plafond de verre, nous avons regroupé donc les questions suivantes inspirées de la littérature qui sont les suivantes :

- La question du poids de la responsabilité familiale, dans ses formes diverses : les tâches ménagères, la maternité, l'éducation, etc... est-elle considérée comme une difficulté principale pour faire une carrière ?
- D'après vous, la répartition inégale des tâches ménagères dans votre famille (couple) impacte-t-elle votre carrière surtout à votre temps de repos ?
- Pensez-vous que vous avez sacrifié votre carrière, (pour votre époux) ?
- Le soutien de votre famille (conjoint) représente-t-il un facteur important pour faire carrière ?
- Est-ce que le travail interne et externe vous épuise ?
- L'équilibre vie privée/vie professionnelle, constitue-t-il une difficulté dans votre carrière ?

La question du poids de la responsabilité familiale, notamment la maternité pour les femmes mariées est considérée comme facteur important qui bloque la carrière de la femme d'une part, et d'autre part elle est vue comme un handicap soit 70% des réponses affirment ça.

Tandis que 30% des réponses (4 femmes sur 14) pensent que la responsabilité familiale n'est pas une composante fondamentale du plafond de verre. Et c'est l'incompréhension des supérieures hiérarchiques et leur perception négative qui bloquent la carrière de la femme au sein de la DCH de Sonelgaz. Ces réponses peuvent être justifiées par la situation social de (3 femmes sur 4) qui n'ont pas d'enfants, ni mariées.

Exemples de réponses :

« *Oui pour évoluer c'est un obstacle, elle peut freiner ».*

« *Ce n'est pas une difficulté, si elle est soutenue par sa famille et tout, il n'y a pas de soucis. Le problème c'est que l'environnement qui nous aident pas. je suis mariée j'ai un enfant, mon mari n'est pas contre ma carrière je restais tard parfois il m'aidait, moi personnellement ce n'est pas ça on problème, mais parfois on n'a pas ou mettre les enfants s'il y a une assistance sociale qui emmène les enfants ça peut alléger la responsabilité ».*

« *Non, c'est la hiérarchie qui voit ça comme contrainte »*

La répartition inégalitaire des tâches ménagères représente un facteur qui impacte fortement la carrière et se répercute sur la concentration et la réflexion au travail pour la majorité des femmes rencontrées soit (11 réponses sur 14) et cette inégalité est perçue comme un problème social qui peut également nuire à la santé. 3 femmes sur 14 pensent que la répartition inégalitaire des taches ménagers n'impacte en aucun cas la carrière de la femme.

Exemples de réponses :

« *Franchement, c'est connu que l'homme ne fait rien à la maison, c'est rare de le voir s'impliquer et aide la femme dans les tâches ménagères et cela impacte surement la vie professionnelle de la femme* »

« *Ce n'est pas ça le problème même si je suis fatiguée et j'ai du travail je travaille, en tout cas pour moi non* ».

« *Ça impacte sur le moral et le physique de la femme et ça se répercute sur sa concentration au travail elle doit faire un travail de consolidation de réflexion donc ça impacte* »

« *oui c'est difficile de gérer les deux, la carrière et les contraintes familiales, on est un couple algérien, on n'a pas la répartition des tâches et c'est l'inégalité absolue la femme algérienne a beaucoup de contrainte par rapport à ça elle a le travail le stress quand on rentre à la maison c'est une autre journée de travail qui nous attend les enfants l'éducation, les devoirs, le diner c'est difficile de gérer et c'est une contrainte par rapport à la carrière y'a beaucoup de femmes qui n'arrivent pas à gérer leur carrière à cause de ça et ça influence beaucoup la carrière* ».

La question du sacrifice de la carrière est perçue comme non négociable pour la plupart des femmes cadres de la DCH de Sonelgaz dont 9 femmes sur 14 ont répondu par non. En outre 4 femmes ont le sentiment d'avoir sacrifié leur carrière pour des raisons familiales et obligations familiales. Il est important de noter qu'une femme parmi 13 est capable de sacrifié sa carrière pour son mari.

Exemples de réponses :

« *Oui moi j'ai sacrifié, la preuve je n'ai pas évolué* »

« *Avant non, mais actuellement je peux quitter l'entreprise pour aller suivre mon mari s'il veut travailler à l'étranger par exemple* ».

La majorité des femmes soit (12 sur 14 femmes) estiment que le soutien familiale compte beaucoup pour elles, et précisent que l'absence du soutien de l'époux et son incompréhension peuvent freiner la carrière de la femme comme ont répondues la moitié des femmes soit (6 femmes sur 12). Néanmoins 2 femmes sur 12 sont indifférentes à cette question de soutien familial.

Exemples de réponses :

*« Oui bien sûr c'est très important, moi je ne l'ai pas trouvé dans ma famille au contraire »*

*« Le soutien d'un mari algérien oh non, il s'en fout de votre carrière, il n'est pas du tout pour l'évolution de carrière s'il me soutient ou pas l'essentiel que je travaille dans une société étatique stable c'est tout mais il me pousse pas à faire carrière. Ma carrière c'était ma décision c'est mon propre soutien au contraire quand on occupe un poste de responsabilité on doit être plus disponible faire des heures supplémentaires des réunions des fois jusqu'à 20 h et ça impose des problèmes au contraire il préfère ne pas avoir un poste de responsabilité »*

*« Oui bien sûr, surtout coté moral si on trouve quelqu'un à nos coté c'est important, il peut nous remonter le moral et booster au lieu d'engendrer des problèmes familiales c'est important de trouver un soutien moral ».*

Les difficultés d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle présentent un lien direct avec les difficultés de carrière des femmes. Les femmes-cadres interviewées de la DCH, soit 85% considèrent que le travail à Sonelgaz ne permet pas cette conciliation en termes des horaires de travail. D'où la plupart d'entre elles (8 femmes sur 14), estiment que le travail à l'entreprise et à la maison est énormément fatiguant et épuisant. Tandis que 6 femmes sur 14 arrivent rarement à l'épuisement et arrivent à s'organiser et à gérer les deux, ceci s'explique par le fait qu'elles estimaient ne pas avoir une grande responsabilité à la maison vue qu'elles sont célibataires.

Exemples de réponses :

« Oui, beaucoup même. Même si ce sont deux aspects différents, je suis épuisée, je dois rentrer chez moi pour préparer à manger, voir mon fils jouer avec lui. Pour la femme responsable elle doit assumer tout ça, c'est pour ça j'ai choisi ma vie privée et faire mon boulot sans plus car en ce moment je ne peux pas assumer le tout. » . « Oui c'est vrai on n'a même pas le temps pour soi ». « Non c'est le vide qui m'épuise ».

« Oui énormément, gérer le professionnel et le personnel c'est au détriment de la santé du moral au détriment de beaucoup de choses ça fatigue »

« Non, ça dépend c'est des périodes quand il y'a un plan de charge on subit un peu de stress et ça se répercute sur ma vie familiale »

« Oui, une vraie difficulté il faut une planification, une organisation un programme pointu »

❖ « **DIFF-ORG** » **Difficultés organisationnelles** ; Il nous paraissait important de savoir si les femmes cadres de la DCH de Sonelgaz percevaient la situation du plafond de verre résultante des pratiques discriminantes et manquantes de planification et d'accompagnement, pour cela nous avons essayé de collecter plus de réponses en regroupant dans cette catégorie les questions suivantes :

- Pensez-vous qu'il existe une égalité professionnelle au sein de la Holding Sonelgaz ?
- Le plafond de verre est-il le résultat des pratiques de discrimination ?
- D'après vous, qui rencontrent plus de difficultés pour l'accès à la promotion ? lesquelles ?
- Pensez-vous que l'accompagnement est nécessaire pour progresser dans votre carrière ?
- Existe-il une planification de carrière dans votre entreprise ?
- Si oui, pensez-vous qu'elle est importante pour faire votre carrière ?
- Bénéficiez-vous des formations en management ?
- Pensez-vous que ces formations favorisent votre ascension hiérarchique ?

Seules (4 femmes sur 14) n'hésitent pas à dire qu'il existe une inégalité au sein de Sonelgaz. Le mot discrimination est peu abordé d'une manière directe dans les réponses des interviewées, certaines femmes cadres soit (10 femmes sur 14) jugent qu'il existe un esprit discriminant des décideurs plutôt que dans les pratiques, il est important de noter que (6 femmes sur 10) considèrent le système d'attribution des promotions est défaillant et que le problème du plafond de verre repose sur l'application des lois. Certaines femmes soient (4 femmes sur 14) dont 3 managers suite à leur expérience personnelle pensent qu'il n'existe pas de discrimination et confirment qu'elles n'ont pas été discriminées lors de la sélection.

Exemples de réponses :

*« Oui, ils ne font pas de distinction, d'ailleurs je pense que le nombre de femmes est supérieur à celui des hommes dans les postes de responsabilités »*

*« Non il n'y a pas d'égalité, même s'il n'est pas dit clairement dit mais quand on arrive aux choix surtout directeur et plus ils se posent la question si une femme elle peut ou pas, généralement c'est des femmes qui sacrifient toutes leur vie personnelle pour leur vie professionnelle »*

*« Des pratiques discriminantes oh non, ça n'a rien à voir, du tout la chance est donnée à tout le monde il y'a ce qu'on appelle l'appel à la candidature, il n'y a jamais un poste dédiée aux hommes ou aux femmes, tout le monde participent d'une manière générale et que le meilleur gagne le sexe n'a aucune importance »*

*« On est tous pareils c'est le système qu'il faut remettre en question le dispositif de quota qui est défaillant et n'est pas transparent on ne sait pas sur quels critères on répartit les quotas égalité de chance, système de promotion défaillant et freine ».*

Une seule femme sur 14 pense que les femmes rencontrent plus de difficultés pour accéder à la promotion au sein de Sonelgaz, contrairement à 13 femmes estiment que les difficultés concernent les hommes et les femmes et le problème dépend de la relation de l'employé homme ou femme avec son supérieur hiérarchique.

Exemples de réponses :

« C'est la même chose par contre ça dépend de sa relation avec le chef c'est tout ou bien on vous booste ou on vous freine ».

« Je pense que ça concerne les deux ça dépend la hiérarchie »

La majorité des femmes cadres de la DCH –Sonelgaz soit (13 femmes sur 14) accordent une grande importance à l'accompagnement du responsable hiérarchique et jugent qu'il est le premier responsable dans l'évolution de carrière tout dépend de la relation nouer avec lui.

Exemples de réponses :

« *Les responsables changent, pour moi j'ai eu à faire à 5 ou 6 chefs, certes que le responsable a une valeur ajoutée mais je pense qu'il n'a pas de poids si la personne est apte le responsable il ne va rien faire juste qu'il peut l'aider par son avis mais pas plus. »*

« Bien sûr, si il y'a une bonne relation entre l'employé et son responsable direct il peut communiquer une bonne image sur vous donc il favorise votre évolution sinon il peut constituer un blocage dans votre carrière »

« *Bien sûr, par exemple dans la période des promotions, il y'a des chefs qui attribue des promotions aux employés et c'est encourageant mais parfois au détriment des autres employés on peut trouver des personnes qui évoluent rapidement car ils présentent de bonnes relations hiérarchiques alors que d'autres ils sont marginalisés »*

Planification de carrière :

La plupart des interviewées (11 sur 12 femmes) affirment qu'il y'a une absence de planification de carrière, d'où la moitié de ces femmes procède à la planification individuelle. La majorité soit (12 sur 14 femmes) accordent une très grande importance à la planification organisationnelle de la carrière car elle permet de donner une visibilité à court et moyen terme sur le déroulement de carrière, les aires d'évolution ainsi que les mobilités possibles à l'intérieur de l'entreprise ou ailleurs. Tandis que (2 sur 14 femmes) seules jugent que la planification de carrière n'est pas importante vue qu'il n'existe pas de suivi

de carrière à l'entreprise chose qui peut démotiver l'employé, et pensent que les pratiques de développement individuel tel que la formation serviront mieux l'employé à progresser.

Exemples de réponses :

*« Non, la planification n'existe pas du tout il y'a des personnes qui restent des années et des années sans avoir des promotions par contre d'autres ont bénéficié en si peu de temps »*

*« Non, ça n'existe pas car il y'a des employés qui font carrière en cinq ans d'autres en les trouves après 12 ans ou plus toujours stagnés dans le même poste »*

*« C'est très important d'avoir une planification de carrière, on peut analyser le déroulement de notre carrière et agir soit par mutation ou quitter »*

*« La planification n'est pas aussi importante, surtout si l'entreprise décide de faire quelques choses et ne le fait pas, ça démotive la personne je pense ici il faut vivre le jour en jour sinon on rentre dans des conflits La formation et la carrière »*

Presque 70% (9 sur 14) des femmes cadres de DCH de Sonelgaz n'ont pas bénéficié des formations en Management et affirment que ce type de formation telle que « Formation des Cadres à Haut Potentiel : CHP » est dédié aux personnes ayant déjà des postes de responsabilités et quelques autres cadres, ce qui explique l'appartenance des 30% (5 sur 14) de ces femmes à cette catégorie. L'importance du lien entre la formation et le développement de carrière est fortement apparue dans les réponses des interviewées dont la plupart (13 femmes sur 14) jugent que la formation est un moyen de développement de compétences, qui favorisent la mobilité et la progression de carrière.

Exemples de réponses :

*« Oui des séminaires, actuellement je prépare une formation longue durée de cadre à haut potentiel « CHP » en management destinée à des responsables de structures et certains cadres »*

*« Oui, bien sûr, c'est un point de plus c'est une considération pour l'employé, c'est motivant et ça peut l'aider à évoluer. »*

- ❖ « **BRISER-PV** », Briser le plafond de verre : le but est de comprendre qu'est ce qui pourrait aider la femme cadre à briser le plafond de verre et aller au-delà des difficultés cette catégorie regroupe les questions suivantes :
- Croyez-vous que l'encouragement de votre entourage vous motive à avancer dans votre carrière ?
  - Avez-vous été encouragé par une personne ? par qui ?
  - Pensez-vous que les pratiques d'équilibre famille-travail, peuvent vous aider à faire carrière ?
  - Selon vous quelles sont les mesures qui contribuent à briser le plafond de verre ?

La totalité de notre échantillon accordent une grande importance aux encouragements de l'entourage pour booster la carrière, dont (2 femmes sur 14) ont été encouragées par le milieu professionnel (responsables, collègues), et (6 sur 14 femmes) ont été encouragées par la famille (parents, époux, amis), enfin 6 sur 14 femmes estiment qu'elles étaient chanceuses d'avoir été soutenue et encouragées doublement (famille et travail) il est important de noter que parmi elles qui sont managers.

La question d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est considérer l'ensemble des femmes cadres rencontrées soit 100% de l'échantillon, comme la solution idéale qui permet de concilier entre le travail et la famille sans sacrifier l'un pour l'autre et qui garantit un climat propice qui favorise la progression des femmes cadres dans leur carrière.

Pour briser le plafond de verre, nos interviewées ont suggérer des pratiques et solutions qui permettent de favoriser leur évolution au sein de Sonelgaz qui sont synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau 9 : les pratiques qui permettent de briser le plafond de verre proposées par les interviewées

Conciliation entre famille/ travail	<p>Flexibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aménager les horaires</li> <li>○ Permettre le travail à distance (circonstances)</li> </ul> <p>Motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instaurer un climat de confiance entre l'employé et l'entreprise</li> <li>○ Accorder plus de considération et de compréhension à la femme (par les responsables)</li> <li>○ Reconnaître les sacrifices de la femme</li> </ul>
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Offrir plus de formations</li> <li>○ Etablir des plans de développement individuel</li> </ul>
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tenter de changer les mentalités de discrimination et faire accepter la femme dans tous les postes</li> <li>○ Eliminer les préjugés et la perception masculine</li> </ul>
Procédures et lois	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revoir le contenu des missions (Fiche de poste)</li> <li>○ Revisiter les mécanismes d'évaluation de la promotion (contrôle, critères d'évaluations transparents, clairs et précis)</li> <li>○ Revoir la loi de la mise en disponibilité qui pénalise la femme de trois ans d'évolution.</li> <li>○ Offrir plus de postes (penser à une réorganisation)</li> </ul>

Source : Etabli par nous même

**Témoignage des femmes managers :**

Les femmes qui occupent déjà un poste de responsabilité expliquent, que l'arrivée à ce stade à nécessitait beaucoup de sacrifices et de progrès en termes de disponibilité, une d'entre elles est mariée et confirment avoir fait d'énormes sacrifices vis-à-vis sa famille, surtout ses enfants pour faire carrière, mais elle n'envisage pas d'aller au-delà de cette responsabilité. Pour les autres restent optimiste pour occuper des postes supérieurs tant qu'elles n'ont pas une responsabilité conjugale. Il est important de noter aussi que l'une

d'entre elles acceptera de sacrifier sa carrière pour des raisons familiales si l'occasion se présente.

### 1.2 Analyse des questionnaires « ANCRES-CAR » : Ancres de carrière

Pour mieux comprendre ce qui motive les femmes-cadres à ne pas changer de poste, nous avons jugé important d'étudier les ancrs de carrière.

Ci-dessous le tableau des résultats obtenus :

Tableau 10 : Les résultats du questionnaire « ancrs de carrière »

	<u>Technique</u>	<u>Managériale</u>	<u>Autonomie</u>	<u>Sécurité</u>	<u>Créativité</u>	<u>Dévouement à une Cause</u>	<u>Défi</u>	<u>Style de vie</u>
<u>Int 1</u>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<u>Int 2</u>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>21</b>
<u>Int 3</u>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>17</b>
<u>Int 4</u>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>20</b>
<u>Int 5</u>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>18</b>
<u>Int 6</u>								
<u>Int 7</u>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<u>Int 8</u>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>26</b>
<u>Int 9</u>								
<u>Int 10</u>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>25</b>
<u>Int 11</u>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<u>Int 12</u>								
<u>Int 13</u>								
<u>Int 14</u>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>21</b>

Source : Etabli par nous même

Il a été choisi d'étudier en priorité trois ancrs principales qui peuvent expliquer un état de plafonnement comme nous avons déjà mentionné dans la partie théorique : L'ancre technico-fonctionnelle, l'ancre sécurité/stabilité, et l'ancre Autonomie.

On trouve dans les ancrs qui apparaissent dans le tableau précédent, l'ancre technique qui domine d'où 8 femmes sur 10 guident et orientent leur décision majeure de la carrière autour de la spécialisation et l'expertise dans son domaine, ces femmes ne cherchent pas

forcément à évoluer et avoir des promotions le plus important c'est de développer leur connaissances et compétences

L'ancre sécurité/stabilité : on remarque que cette ancre peut être considérée comme secondaire car elle apparaisse dans 50% des réponses de notre échantillon, elle s'explique par l'idée de refus de changement qui peut être justifiée ça par les conditions stables qu'elle assure l'entreprise Sonelgaz dans la sauvegarde d'emploi et la sécurité ce qui pousse les femmes cadres de la DCH à ne pas envisager un départ et rester fidèle à l'entreprise peu importe le poste qu'elles occupent.

L'ancre autonomie, cette ancre semble pouvoir également caractériser une situation de plafonnement, car selon le tableau précédent les personnes qui ont une ancre autonomie cherchent des opportunités qui garantissent une certaine indépendance et de disposer d'une grande marge de liberté, ça peut être justifié un blocage dans la carrière.

Il est important aussi de noter que l'ancre managériale est apparue dans une seule réponse, vu que les personnes ancrées managériale cherchent souvent à avoir des responsabilités donc elles expriment des motivations à évoluer contrairement au plafond de verre.

### 1.3 Analyse documentaire :

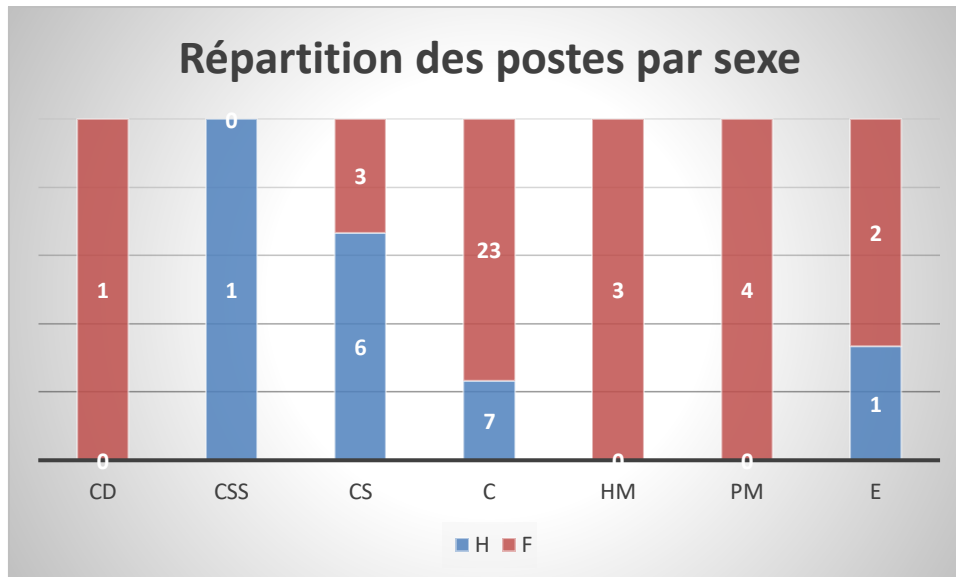
✓ Aperçu du plafond de verre :

Tableau 11 : Aperçu du plafond de verre au niveau de la holding Sonelgaz

Statut	Homme	Femme
Cadre Dirigeant	0	1
Cadre Supérieur Senior	1	0
Cadre Supérieur	6	3
Cadre	7	23
Haute Maitrise	0	3
Petite Maitrise	0	4
Exécution	1	2
<b>Total</b>	15	36

Source : Etabli par nous même

Graphique 1: L'affectation des employés par sexe à la Holding Sonelgaz



Source : Etabli par nous même

Comme présenté dans le graphique précédent et comme déjà cité dans la partie théorique, nous pouvons confirmer l'existence du plafond de verre à Sonelgaz, d'où on constate une stagnation dans l'avancement de carrière des femmes souvent perçue dans les postes intermédiaires. Ceci s'explique clairement par l'apparition de 23 femmes qui occupent le poste de « Cadre » et qui commence à diminuer plus le niveau hiérarchique augmente, en passant à 3 femmes dans le poste « cadre supérieure » à 0 femmes « cadre supérieur senior ». Et une femme « cadre dirigeant »

✓ La place de la femme au sein de Sonelgaz :

Tableau 12 : La place de la femme à Sonelgaz

Nombre des employés à Sonelgaz	311	100%
Nombre femme	177	57%
Nombre maman	100	56%

Source : Etabli par nous même

Tableau 13 : La place de la femme à la DCH

Nombre des femmes à la DCH	36	20%	
Nombre des femmes Maman à la DCH	13	36%	13%

Source : Etabli par nous même

Suite aux tableaux précédents, nous constatons que la femme occupe une place importante à Sonelgaz, elle représente plus que la moitié des employés de Sonelgaz malgré que ce soit une société de métier d'homme. 20% d'entre elles travaillent au niveau de la DCH.

✓ Documentation interne :

Comme mentionner dans la convention collective de Décembre 1991 complétée et mise à jour en 2005, l'entreprise Sonelgaz a abordé le sujet d'égalité dans toutes ses formes. Suite à notre lecture de cette convention nous avons remarqué que les pratiques organisationnelles liées à la carrière de l'employé sont fondées sur l'égalité entre homme et femmes.

Les articles suivants (voir Annexe E) : art52, art53, art54 de la convention collective relative à la sélection le recrutement et les conditions d'accès au poste de travail décrit clairement que la sélection se base sur le critère de compétence et que tous les employés ont un accès égal et que les conditions se réfèrent principalement à l'appréciation globale des employés ainsi qu'aux titres et diplômes qu'il possède sans distinction.

La promotion (art 84) peut prendre deux formes au sein de Sonelgaz :

- Mutation/ promotion suite à publication des postes vacants (permet le passage à un grade supérieure)
- Promotion annuelle sur proposition de la hiérarchie (basé sur la valeur professionnelle de l'employé et confirmée par l'appréciation annuelle).

La formation (art92) : Sonelgaz assure par le biais des actions de formation un développement du potentiel de ses RH qui facilité à préparer la promotion interne des employés, ces actions sont organisées pour satisfaire les besoins organisationnels sont soumis à un comité de participation et ne prétend aucune distinction entre homme et femme.

## 2. Vérification des hypothèses :

Les interviews réalisées auprès des femme-cadres, ont fait apparaître différents facteurs individuels et structurels (organisationnel) qui freinent leur carrière. Parmi les principales causes individuelles on trouve les responsabilités familiales notamment la maternité et le double rôle qu'elle joue pour concilier entre le travail et la maison. D'autres freins sont moins dominants mais présentent un fort impact sur le blocage ou l'avancement de carrière des femmes cadres, tel que le soutien familial, son absence peut engendrer des problèmes surtout pour les femmes mariées,

Il est important aussi d'aborder les facteurs qui s'inscrivent dans le cadre d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle d'où la majorité de notre échantillon estiment qu'elles rencontrent des grandes difficultés pour concilier entre le travail et la famille et soulignent que l'organisation ne favorise pas cet équilibre.

Sur la lumière de ce qui précède, nous pouvons confirmer notre première hypothèse :

**H1** : les causes personnelles déterminent principalement les freins de progression dans la carrière des femmes-cadres de la DCH de Sonelgaz.

Les résultats obtenus des questionnaires peuvent appuyer et compléter la confirmation de notre première hypothèse citée ci-dessus, nous pouvons confirmer que les ancrés de carrière peuvent fournir un support d'explication, qui augmente la possibilité que la femme puisse plafonner d'une manière volontaire pour une spécialisation dans le domaine, une stabilité assurée par l'entreprise et une autonomie et peut nous aider à mieux cerner cette volonté à ne pas vouloir changer de poste et de plafonner.

Notre recherche nous a permis aussi de dévoiler des causes organisationnelles comme, les pratiques de discrimination d'une part dont la plupart de notre cible jugent qu'il y'a un esprit discriminant des décideurs plutôt que des pratiques discriminantes. Plus que la moitié considèrent que le problème du plafond de verre repose sur l'application des lois et trouvent que le système d'attribution des promotions est défaillant. D'autre part les stéréotypes et les préjugés sur l'apparition des femmes-cadres dans les sphères managériales qui prennent une forme plus sociétale plus que structurelle. Il existe d'autres causes liées au manque de planification de carrière, manque de parrainage et enfin de formation influencent l'avancement hiérarchique des femmes-cadres de la DCH à Sonelgaz.

Les résultats des interviews et l'analyse des documents internes confirment partiellement notre deuxième hypothèse :

**H2** : Les pratiques d'égalité professionnelle (H/F) pour l'accès à la promotion diminuent la constitution du plafond de verre pour les femmes- cadres de la DCH à Sonelgaz.

D'une part 90% de notre échantillon confirment qu'il n'y a pas de discrimination pour accéder à des promotions mais cela n'empêche pas de dire qu'il existe d'autres causes qui permettent la constitution du plafond de verre d'un point de vue organisationnel, et qui dépendent fortement de la relation entre l'employé Homme ou Femme avec son supérieur hiérarchique. De plus l'application des lois d'attribution de la promotion telle que l'évaluation, et les mentalités des managers qui restent encore masculine aujourd'hui.

Il est important de noter que le système d'attribution de promotion pénalise les personnes qui pourvoient à la mise en disponibilité et impose une stagnation de trois ans car elle influence une chaîne de système : d'évaluation, de rémunération et d'accès à la promotion, et comme les mises en disponibilité sont plus prises par les femmes que par les hommes donc les femmes sont plus pénalisées que les hommes.

# **CONCLUSION**

L'objectif principal de notre recherche consistait à étudier l'existence du phénomène du plafond de verre au sein de l'organisation Sonelgaz plus précisément dans sa Direction (DCH), notamment à expliquer pourquoi l'apparition des femmes-cadre dans les sphères managériales est faible. Il s'agit aussi d'identifier les difficultés personnelles que rencontrent ces femmes-cadres pour progresser dans leur carrière et quels sont les facteurs organisationnels qui les empêchent à briser le plafond de verre. A cet effet nous rappelons que notre problématique était : **les pratiques de gestion de carrière de Sonelgaz aident-elles les femmes cadres de la DCH à briser le phénomène du plafond de verre ?**

Pour répondre à cette question ainsi qu'aux hypothèses, nous avons choisi une approche qualitative qui correspond à la nature du sujet et permet de mieux comprendre le phénomène du plafond de verre. Un échantillon de 14 femmes-cadres sur 23 femmes de la DCH à Sonelgaz a été choisi par les critères suivants : l'âge, le nombre d'années d'expérience et le diplôme.

Pour mieux mener notre étude nous avons choisi les méthodes de collecte de données suivantes : Les entretiens semi-directifs, le questionnaire, et la documentation interne. Nous avons utilisé Trois type d'analyse pour discuter les résultats, une analyse documentaire, une analyse descriptive et une analyse thématique.

En effet, nous avons constaté l'existence du phénomène du plafond de verre au niveau de la DCH à Sonelgaz. En analysant les documents internes de l'organisation, nous avons remarqué que plus on avance dans les niveaux hiérarchiques l'apparition des femmes cadres diminue. Nous pouvons ajouter qu'il y'a un blocage qui mène vers un plafonnement objectif expliqué par la réduction des possibilités d'évolution au sein de l'organisation par rapport au nombre d'effectif (nombre d'effectif supérieur au nombre de postes de promotions) ainsi qu'à la réduction des niveaux hiérarchiques.

Les difficultés rencontrées par notre échantillon sont plus individuelles qu'organisationnelles, elles portent principalement sur le poids de la responsabilité familiale notamment la maternité et les obligations familiales tels que les tâches ménagères, le soutien de famille. En somme ces difficultés s'inscrivent dans le cadre d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et contribuent d'une manière ou d'une autre à la constitution du plafond de verre. Les ancrs de carrière expliquent

l'influence des motivations et des attentes individuelles sur le déroulement de la carrière professionnelle ce qui peut constituer un plafonnement volontaire.

Les résultats des entretiens confirment l'existence d'une égalité entre femme et homme dans les pratiques de gestion de carrière et d'accès à la promotion, ce qui répond à notre problématique principale dont ces pratiques aident les femmes cadres de la DCH à progresser, mais le problème repose principalement sur la relation hiérarchique entre l'employé et son supérieur. Le supérieur est considéré comme acteur principal dans le système d'attribution des promotions vue que ce dernier se base sur une appréciation validée par le responsable hiérarchique. En outre l'application des lois et des procédures, le manque de parrainage et de formation influencent également l'ascension hiérarchique des femmes cadres dans leur carrière.

Il est important de soulever le problème qui est jugé plutôt sociétale qu'organisationnel et qui est lié au stéréotype et les préjugés masculins sur l'apparition des femmes cadres dans les sphères managériales.

En somme nous pouvons dire que malgré les efforts de l'organisation qui favorisent l'intégration des femmes cadres dans les hauts niveaux hiérarchiques, en essayant de les aider à briser le plafond de verre, les femmes ont toujours cette perception de blocage dans leur carrière, ceci est expliqué par des causes individuelles qui peuvent être interprétées par un plafonnement subjectif.

Au final, les femmes-cadres de la DCH à Sonelgaz présentent des suggestions qui peuvent les aider à briser le plafond de verre et qui se traduisent principalement par des pratiques qui permettent une conciliation entre la famille et le travail en termes de flexibilité et de motivation, également par le biais de développement des compétences à travers les formations, aussi l'application des lois et procédures qui rendent le système d'évaluation et d'attribution des promotions plus fiable.

### **Suggestions :**

Nous proposons dans cette partie des solutions qui peuvent aider les femmes cadres à briser le plafond de verre d'une part, et d'autre part à assurer la satisfaction des besoins organisationnels en termes d'objectifs, de performance de ses employés et bien sur leur bien-être ;

- Créer une cellule d'audit 'Développement RH' qui permet de contrôler le suivi de carrière
- Mettre les préoccupations de carrière au cœur de la stratégie Ressources Humaines
- Instaurer un climat de confiance entre l'employé et son organisation par la transparence des procédures et leur application.
- Reconnaître la valeur de la femme au sein de l'entreprise par : des témoignages femmes leaders, l'organisation des journées spéciales femmes et des petits-déjeuners pour encourager les femmes à évoluer.
- Favoriser le travail à distance et l'aménagement des horaires.
- Mettre en place des pratiques qui permettent la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.
- Procéder à des évaluations par objectifs SMART.
- Sensibiliser les mentalités négatives fondées sur les stéréotypes et préjugés.
- Favoriser les relations hiérarchiques par « les teams building ».
- Penser à une réorganisation qui augmente les possibilités d'évolutions à tous l'accès.

#### **Problèmes rencontrés lors de la recherche :**

Comme tous les travaux, nous avons trouvé des contraintes méthodologiques liées à la gestion du temps des entretiens malgré avoir donné au début de l'entretien la durée, nous n'avons pas pu respecter la durée définie au préalable pour les entretiens, ainsi que la durée de remise des questionnaires vu l'occupation de notre échantillon.

Le questionnaire des ancres de carrière était composé de 40 questions, nous avons trouvé quelques réponses manquantes, y'en a qui ne l'ont pas remis ce qui diminue un peu la fiabilité des réponses.

Il est important aussi de parler sur la non disponibilité des procédures organisationnelles qui aurait pu enrichir notre analyse documentaire.

#### **Les perspectives de la recherche :**

Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur la direction du capital humain et développement de l'organisation, dans une entreprise étatique, ce qui réduit les chances de généraliser les résultats. Nous proposons d'effectuer une autre étude basée sur les différentes directions telles que la direction d'audit, direction des finances et comptabilité,

direction marketing, direction des achats pour mieux cerner la problématique du plafond de verre dans son ensemble dans le cas d'une entreprise étatique.

Nous suggérons aussi de faire une recherche sur le plafond de verre mais d'un point de vue masculin et managérial en se basant sur la perception des hommes et des managers sur ce phénomène pour avoir une vision plus globale qui reflète mieux son existence et les facteurs liés à sa constitution.

Nous souhaitons aussi traiter la question du plafonnement de carrière sous l'aspect volontaire et involontaire en étudiant l'impact de cette volonté sur la situation professionnelle.

Enfin, ouvrir d'autres perspectives de recherches basées sur les raisons qui favorisent l'évolution des femmes cadres en menant une étude sur un échantillon de femmes qui ont brisé le P-V.

*« Les politiques familiales, qui permettent aux femmes de continuer à travailler et à progresser dans un emploi rémunéré et qui encouragent les hommes à prendre leur juste part des tâches domestiques, sont indispensables pour réaliser l'égalité des sexes au travail. »* Guy Ryder, Directeur général de l'OIT

# **LISTE BIBLIOGRAPHIQUE**

## **Ouvrage :**

1. A. Elakrami, S. Guerrero, JP. Neveu, *comportement organisationnel* : Vol2, édition Boeck, 2006
2. A. Sonnenfel; A. Peiperl, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 1988
3. B. Galambaud, *Des hommes à gérer*, ESF, 1995
4. F. Kerlan, *Guide pour la GPEC*, 3eme édition, EYROLLES, 2007
5. H. DUMEZ, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2015
6. J-L Cerdin, *S'expatrier en toute connaissance de cause*, édition Eyrolles, 2007
7. J-M. Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 2016
8. K. Warren; P. Ference et A. Stoner, *The Academy of Management Review*, Vol. 2, N4, 1977
9. L.GIRAUD et A. ROGER, *Humanisme et entreprise*, N°302, édition A.A.E.L.S.H.U.P, 2011
10. M.Shiappa ; C.Bruguyere, *Plafond de mère : comment la maternité freine la carrière des femmes*, Eyrolles, 2015
11. O. AKTOUF, *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*, 1987
12. P. Gilbert, *Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, la découverte, 2006
13. P. Forsyth, *career management*, Wiley, 2002
14. S. Guerrero, *les outils des RH*, Dunod, 2014

## **Article :**

1. G. Guérin; T. Wils, *La gestion des carrières une typologie des pratiques*, 1992.

## **Thèse :**

1. L-A Moga Carrer, *Les ancrs de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marches internes structurés – le cas d'une banque du réseau mutualiste*, Hal, 2010

**Site internet :**

1. [www.books.google.dz](http://www.books.google.dz)
2. [www.elwatan.com](http://www.elwatan.com)
3. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

# **ANNEXE A**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

## Guide d'entretien

Bonjour,

Je m'appelle Lilia LAOUES, je suis étudiante à l'école nationale supérieure de management à Koléa spécialité management des ressources humaines, promotion « 2017-2019 ».

Dans le but de préparation du mémoire de fin de cycle ayant pour le thème « le plafond de verre et la gestion de carrière des femmes-cadres » au sein de votre respectueuse organisation, je suis actuellement dans la phase de préparation des entretiens qui va me permettre de comprendre le phénomène du plafond de verre chez les femmes-cadres de la Holding Sonelgaz.

Si vous me permettez de prendre 30 minutes de votre temps précieux, pour vous poser quelques questions sur votre carrière. Nous vous assurons que cet entretien est confidentiel et il sera utilisé pour raisons pédagogiques seulement et d'une manière anonyme.

Pour des fins méthodologiques, pourriez-vous m'autoriser d'enregistrer l'entretien ?

Merci d'avance pour votre compréhension et votre collaboration.

Age :	Poste :	situation familiale :	nombre
d'enfants :			
Formation :		nombre d'années d'expérience :	

## Questions :

Thématique	Questions :
Concept du plafond de verre :	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Connaissez-vous l'expression du plafond de verre ? (Explication si nécessaire)</li><li>2. Cette expression est-elle appropriée à Sonelgaz ?</li><li>3. D'une manière générale, quelles sont les difficultés propres aux femmes pour faire carrière ?</li></ol>
Difficultés individuelles :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La grossesse et la maternité</li></ul>	4. La question du poids de la responsabilité familiale, dans ses formes diverses : la maternité, l'éducation, etc... est-elle considérée comme une difficulté principale pour faire une carrière ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• La répartition inégale sur les tâches ménagères</li><li>• Double carrière</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. D'après vous, la répartition inégale des tâches ménagères dans votre couple impacte-t-elle votre carrière surtout à votre temps de repos ?</li><li>6. Pensez-vous que vous avez sacrifié votre carrière, pour votre époux ?</li><li>7. Le soutien de votre conjoint représente-t-il un facteur important pour faire carrière ?</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciliation entre vie privée et professionnelle</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Est-ce que le travail interne et externe vous épuise ?</li><li>9. L'équilibre vie privée/vie professionnelle, constitue-t-il une difficulté dans votre carrière ?</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les ancrages de carrière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire (Voir l'annexe B)</li></ul>
Difficultés organisationnelles:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La culture de l'organisation (perception de la discrimination)</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Pensez-vous qu'il existe une égalité professionnelle au sein de la Holding Sonelgaz ?</li><li>11. Le plafond de verre est-il le résultat des pratiques de discrimination ?</li><li>12. D'après vous, qui rencontrent plus de difficultés pour l'accès à la promotion ? lesquelles ?</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'accompagnement et le soutien de la hiérarchie</li></ul>	13. Pensez-vous que l'accompagnement est nécessaire pour progresser dans votre carrière ?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de planification de carrière</li> </ul>	<p>14. Existe-il une planification de carrière dans votre entreprise ?</p> <p>15. Si oui, pensez-vous qu'elle est importante pour faire votre carrière ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de formation en management pour responsabiliser les femmes</li> </ul>	<p>16. Bénéficiez-vous des formations en management ?</p> <p>17. Pensez-vous que ces formations favorisent votre ascension hiérarchique ?</p>
<p>Au-delà du plafond de verre :</p>	
	<p>18. Selon vous quelles sont les mesures qui contribuent à briser le plafond de verre ?</p> <p>19. Croyez-vous que l'encouragement de votre entourage vous motive à avancer dans votre carrière ?</p> <p>20. Avez-vous été encouragé par une personne ? par qui ?</p> <p>21. Selon vous, comment peut-on favoriser l'évolution des femmes cadres ?</p> <p>22. Pensez-vous que les pratiques d'équilibre famille-travail, peuvent vous aider à faire carrière ?</p>

**ANNEXE B**

**QUESTIONNAIRE**

## Questionnaire : les ancres de carrière

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

1 'Tout à fait en désaccord' 2 'Plutôt en désaccord' 3 'Sans opinion' 4 'Plutôt d'accord' 5 'Tout à fait d'accord'

1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	1 2 3 4 5
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.	1 2 3 4 5
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	1 2 3 4 5
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.	1 2 3 4 5
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...	1 2 3 4 5
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.	1 2 3 4 5
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	1 2 3 4 5
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux	1 2 3 4 5
9	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence	1 2 3 4 5
10	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	1 2 3 4 5
11	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures	1 2 3 4 5
12	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.	1 2 3 4 5
13	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	1 2 3 4 5

<b>14</b>	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>15</b>	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>16</b>	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>17</b>	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>18</b>	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>19</b>	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>20</b>	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>21</b>	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>22</b>	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>23</b>	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>24</b>	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>25</b>	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>26</b>	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>27</b>	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>28</b>	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.	<b>1 2 3 4 5</b>

<b>29</b>	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>30</b>	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>31</b>	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>32</b>	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>33</b>	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les compétences et talents rattachés à ma spécialisation	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>34</b>	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>35</b>	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>36</b>	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>37</b>	Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>38</b>	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>39</b>	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>40</b>	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.	<b>1 2 3 4 5</b>



**ANNEXE C**

**MODELE D'ANALYSE DE**

**L'ENTRETIEN**

**Age :** 34 ans      **Poste :** Chargée d'étude      **Situation familiale :** Mariée  
**Nombre d'enfants :** 1  
**Niveau d'instruction :** Bac+5      **Nombre d'années d'expérience :** 10

### Transcription de l'entretien

**Thématique :**

**Concept du plafond de verre :**

✓ **Connaissez-vous l'expression du plafond de verre ? (explication si nécessaire)**

Non

✓ **Cette expression est-elle appropriée à Sonelgaz ?**

Non, d'après mon expérience passée dans l'un des services des RH, on jamais entendu parler des femmes qui rencontrent des difficultés pour progresser

✓ **D'une manière générale, quelles sont les difficultés propres aux femmes pour faire carrière**

Les difficultés peuvent être les horaires, car une femme responsable doit faire des heures supplémentaires et ce n'est pas possible surtout si elle est mariée et encore pire avec des enfants, ici nous travaillons de 8h jusqu'à 16h30 pour un responsable il est obligé de rester après les heures de travail.

Analyse :

Codes	Catégories
Heures supplémentaires Obligé de rester après les heures	Disponibilité au travail
Ce n'est pas possible Mariée Enfants	Situation sociale de la femme

**Difficultés individuelles :**

✓ **La grossesse et la maternité :**

1. La question du poids de la responsabilité familiale, dans ses toute ses formes : la maternité, l'éducation, etc... est-elle considérée comme une difficulté principale pour faire une carrière ?

Oui, moi je pense que le congé de maternité n'est pas suffisant, le bébé est encore trop petit pour le laisser, le congé est sûrement suivi par une mise en disponibilité, et c'est mon cas d'ailleurs, quand j'étais enceinte y'avais une promotion pour devenir responsable personnellement je ne voulais même pas postuler au début car je ne voulais pas avoir le poste, dans ma tête une planification de mise en disponibilité est déjà faite.

Codes	Catégories
Congé n'est pas suffisant Le laisser (bébé) Mise en disponibilité	Absence liée à la maternité
Je ne voulais pas postulé Planification de mise en disponibilité	Choix de ne pas faire carrière

✓ **La répartition inégale des tâches ménagères :**

2. D'après vous, la répartition inégale des tâches ménagères dans votre famille (couple pour celle qui est mariée) impacte-t-elle votre carrière surtout à votre temps de repos ?

Moi, ma vie privée et ma vie professionnelle sont totalelement séparées, je n'aime pas mélanger ce sont deux aspects différents, pour moi elle n'a pas d'impact sur ma carrière.

Codes	Catégories
Totalelement séparées Je n'aime pas mélanger Deux aspects différents	Vie personnelle indépendante de la vie professionnelle

✓ **La double carrière :**

3. Pensez-vous que vous avez sacrifié votre carrière, pour un membre de votre famille (votre époux pour celle qui est mariée) ?

Je l'ai sacrifié pour le bien de ma famille, pour moi c'est ma vie privée qui prime.

Codes	Catégories
Je l'ai sacrifié Ma vie privée qui prime	Sacrifice Choix de la vie privée au détriment de la carrière

4. Le soutien de votre famille (conjoint pour celle qui est mariée) représente-t-il un facteur important pour faire carrière ?

Oui, il doit me soutenir. Mon mari m'a beaucoup soutenu quand j'avais des problèmes professionnelles surtout après ma reprise de la maternité, il était présent pour moi, il m'a soutenu lorsque j'ai postulé, il m'a aidé et il m'a dit je n'ai pas d'objections si tu veux évoluer dans ta carrière, je suis là dans tous les cas, tu fais ce que tu veux.

Codes	Catégories
Il doit me soutenir Soutenu quand j'avais des problèmes Reprise de la maternité	Besoin de soutien
Présent pour moi Pas d'objections Tu fais ce que tu veux	Présence Encouragement

✓ **Conciliation vie privée/ vie professionnelle :**

5. Est-ce que le travail interne et externe vous épuise ?

Oui, beaucoup même. Même si ce sont deux aspects différents, je suis épuisée, je dois rentrer chez moi pour préparer à manger, voir mon fil jouer avec lui. Pour la femme responsable elle doit assumer tout ça, c'est pour ça j'ai choisi ma vie privée et faire mon boulot sans plus car en ce moment je ne peux pas assumer le tout.

Codes	Catégories
Préparer à manger Jouer avec mon fils	Obligations familiales
Assumer tout J'ai choisi ma vie privée Je ne peux pas assumer le tout	Engagement lourd

6. L'équilibre vie privée/vie professionnelle, constitue-t-il une difficulté dans votre carrière ?

Pour moi je sépare. Mais c'est difficile pour une femme responsable de concilier c'est une énorme responsabilité parfois elle doit trancher entre par exemple d'assister à dans une réunion et d'emmener son bébé pour faire le vaccin !! C'est difficile comme choix.

Codes	Catégories
Je sépare Difficile Enorme responsabilité Elle doit trancher C'est difficile comme choix	Difficulté

✓ **Les ancrs de carrière** (voir les réponses du questionnaire)

✓ **Le profil des femmes-cadre** (voire les réponses du questionnaire)

**Difficultés organisationnelles :**

✓ **La culture de l'organisation (perception de la discrimination):**

7. Pensez-vous qu'il existe une égalité professionnelle au sein de la Holding Sonelgaz ?

Oui, ils ne font pas de distinction, d'ailleurs je pense que le nombre de femmes est supérieur à celui des hommes dans les postes de responsabilités

8. Le plafond de verre est-il le résultat des pratiques de discrimination ?

Non, non du tout, personnellement j'ai déjà travaillé sur ça, je vous assure que plusieurs postes de chef de service, chef de division ont été affectés à des femmes,

Codes	Catégories
Non Plusieurs postes affectés à des femmes	Egalité

9. D'après vous, qui rencontrent plus de difficultés pour l'accès à la promotion ? lesquelles ?

Il n'y a pas de distinction, généralement la promotion se fait par le biais de l'évaluation, carnet d'évaluation, la note de PRI et non pas par le sexe homme ou femme quelqu'un qui a stagné dans sa carrière et il a de bonne notes il est invité quand même pour postuler, ici c'est les notes qui parlent.

Codes	Catégories
Pas de distinction l'évaluation, carnet d'évaluation, note PRI les notes qui parlent	Egalité d'accès Accès basé sur des critères d'évaluation

✓ **L'accompagnement et le soutien de la hiérarchie:**

10. Pensez-vous que l'accompagnement est nécessaire pour progresser dans votre carrière ?

Les responsables changent, pour moi j'ai eu à faire à 5 ou 6 chefs, certes que le responsable a une valeur ajoutée mais je pense qu'il n'a pas de poids si la personne est apte le responsable il ne va rien faire juste qu'il peut l'aider par son avis mais pas plus.

Codes	Catégories
5à 6 chefs Valeur ajoutée N'a pas de poids L'aider par son avis	Changement de responsable Un soutien peu important

✓ **Manque de planification de carrière**

11. Existe-il une planification de carrière dans votre entreprise ?

Non, ça se passe via le système d'appels à la candidature, s'il y'a un poste vacant sinon il y'a une autre issue qui est l'expertise si par exemple quelqu'un reste ans dans le même poste et plafonne on lui propose l'expertise.

Codes	Catégories
Non Appel à la candidature Vacant	Planification de relève

12. pensez-vous qu'elle est importante pour faire votre carrière ?

Oui, certainement il y'a des employés ambitieux qui essayent de planifier leur carrière, moi quand j'avais 25 ans j'étais ambitieuse mais les priorités changent maintenant je gère ma carrière en fonction de ma vie privée, si l'opportunité se présente d'accord, sinon je reste dans le même poste sans gêne c'est mieux d'aller chercher un poste accompagné du stress et qui nécessite plus de disponibilité, des déplacements. Je ne peux l'assumer en ce moment.

Codes	Catégories
Essayent de planifier leur carrière Les priorités changent Je gère en fonction de ma vie privée	Planification individuelle de carrière
Poste accompagné du stress Disponibilité Déplacements	Contraintes d'un poste de responsabilité

✓ **Absence de formation en management pour responsabiliser les femmes**

13. Avez-vous déjà bénéficié des formations en management ?

Oui, j'ai déjà bénéficié mais des formations générales par exemple une formation qui a duré un an qui porte sur des thématiques générales mais pour devenir manager non je n'ai pas bénéficié.

14. Pensez-vous que ces formations favorisent votre ascension hiérarchique ?

Oui, bien sûr qu'elles sont bénéfiques elles développent les compétences de gestion, si la femme a une volonté bien sûr car c'est une énorme responsabilité.

**Au-delà du plafond de verre :**

15. Croyez-vous que l'encouragement de votre entourage vous motive à avancer dans votre carrière ?

Oui, bien sur moi mon mari dans les deux cas il m'a soutenu, c'est moi qui ne voulais pas car je ne pouvais pas assumer la responsabilité.

**Encouragement important**

16. Avez-vous été encouragé par une personne ? par qui ?

Oui, par mon mari et ma mère au début de ma carrière, le début était très difficile le choc entre le monde de la fac et le monde professionnelle, il m'a fallu un soutien de ma mère et je l'ai trouvé, aussi mon mari il m'a soutenu quand j'ai galérer avec mon enfant pour trouver une nounou, crèche. Dieu merci.

**Entourage familiale encourageant**

17. Pensez-vous que les pratiques d'équilibre famille-travail, peuvent vous aider à faire carrière ?

Oui, bien sûr c'est toujours important **Importance d'équilibre**

18. Selon vous quelles sont les mesures qui contribuent à briser le plafond de verre ?

Le travail à distance se fait à l'étranger, pour la maman Manager on peut lui proposer ça, si elle a des difficultés ou des circonstances elle pourra finir son travail à distance, à Sonelgaz ce n'est pas possible car on l'assiduité les horaires sont fixes même pas dans le mois sacré je suggère que l'entreprise prend en considération la gestion de temps en donnant des horaires plus flexibles mais en contrepartie le travail doit être accomplie, je pense aussi que les formations sont aussi importantes ainsi la gestion du temps

- Travail à distance à l'occasion
- Revoir la gestion du horaires (flexibles pour les femmes)
- Formations

**ANNEXE D**

**MODELE D'ANALYSE DU**

**QUESTIONNAIRE**

## Questionnaire : les ancres de carrière

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

1 'Tout à fait en désaccord' 2 'Plutôt en désaccord' 3 'Sans opinion' 4 'Plutôt d'accord' 5 'Tout à fait d'accord'

1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	1 2 3 4 5
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.	1 2 3 4 5
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	1 2 3 4 5
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.	1 2 3 4 5
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...	1 2 3 4 5
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.	1 2 3 4 5
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	1 2 3 4 5
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux	1 2 3 4 5
9	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence	1 2 3 4 5
10	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	1 2 3 4 5
11	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures	1 2 3 4 5
12	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.	1 2 3 4 5
13	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	1 2 3 4 5

14	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.	1 2 3 4 5
15	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.	1 2 3 4 5
16	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	1 2 3 4 5
17	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	1 2 3 4 5
18	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	1 2 3 4 5
19	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.	1 2 3 4 5
20	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.	1 2 3 4 5
21	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.	1 2 3 4 5
22	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée	1 2 3 4 5
23	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.	1 2 3 4 5
24	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.	1 2 3 4 5
25	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.	1 2 3 4 5
26	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.	1 2 3 4 5
27	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	1 2 3 4 5
28	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.	1 2 3 4 5

29	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.	1 2 3 4 5
30	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	1 2 3 4 5
31	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	1 2 3 4 5
32	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	1 2 3 4 5
33	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les compétences et talents rattachés à ma spécialisation	1 2 3 4 5
34	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.	1 2 3 4 5
35	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.	1 2 3 4 5
36	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	1 2 3 4 5
37	Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	1 2 3 4 5
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.	1 2 3 4 5
39	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	1 2 3 4 5
40	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.	1 2 3 4 5

### Grille d'analyse :

- 1- Parmi vos scores les plus élevés, isolez trois propositions avec lesquelles vous êtes le plus en accord, notez le numéro leur correspondant, 1 à 40.

4	9	12
---	---	----

Ce sont les propositions :

- 2- Transférez les notes du questionnaire dans la grille ci-dessous.
- 3- Ajouter 4 points aux trois propositions isolées (première étape)
- 4- Calculez le total de chacune des colonnes.

Grille :

<u>Ancre</u>	<u>Technique</u>	<u>Managériale</u>	<u>Autonomie</u>	<u>Sécurité</u>	<u>Créativité</u>	<u>Dévouement à une Cause</u>	<u>Défis</u>	<u>Style de vie</u>
	5	4	4	5	2	4	4	5
	5	3	4	5	1	4	4	4
	4	3	4	5	4	5	5	5
	5	2	3	4	4	5	4	4
	4	3	4	4	1	2	3	2
<b>Total</b>	23+4=27	15	19	23+4+4=31	12	20	20	20

**Les ancrs dominantes :** Sécurité et technique

**ANNEXE E**

**ARTICLES DE LA CONCENTION  
COLLECTIVE**

### ***Section 2. De la sélection***

**Article 52.** Le recrutement doit obéir à une procédure qui garantit :

- l'accès égal à capacité égale de tous à l'emploi,
- la sélection des éléments les plus compétents.

**Article 53.** Le recrutement d'un candidat à un poste de travail est subordonné :

- à l'appréciation globale résultant de ses titres et diplômes,
- à ses références professionnelles,
- à l'appréciation des capacités et potentialités professionnelles obtenues à la suite d'épreuves de sélection.
- à l'appréciation des aptitudes physiologiques et psychologiques résultant de la visite médicale d'embauche.

### ***Section 3. Des conditions d'accès au poste de travail.***

**Article 54.** Les candidats au recrutement sur un poste de travail doivent répondre aux exigences d'accès au poste de travail à pourvoir telles que fixées par la nomenclature des postes de l'Entreprise.

**Article 55.** Le classement d'un candidat au recrutement est déterminé par le niveau plancher de classification du poste d'affectation. Cependant l'expérience du candidat, au recrutement, vérifiée par des tests professionnels, peut être prise en compte pour déterminer le classement à attribuer.

Les modalités d'application du présent article sont définies par la réglementation interne.

## **CHAPITRE 4. DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**Article 92.** La formation professionnelle est un des investissements prioritaires de l'Entreprise. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

**Article 84.** La promotion sanctionne le mérite, l'expérience, les qualifications professionnelles et/ou connaissances acquises par le travailleur, titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation initiée ou préalablement autorisée par l'Entreprise.

Aussi, la promotion intervient :

- soit par la mutation/promotion suite à publication des postes vacants,
- soit par la promotion annuelle sur proposition de la hiérarchie.

#### ***Sous Section 1. De la mutation/promotion***

**Article 85.** La mutation/promotion est une mutation qui confère au travailleur un grade supérieur à celui qui était le sien.

Le travailleur candidat à une mutation/promotion doit répondre aux conditions d'accès au poste telles que définies par la réglementation interne.

**Article 86.** Le travailleur, appartenant au groupe maîtrise ou cadre ayant fait l'objet d'une mutation/promotion, est soumis à une période d'observation d'une durée de six mois.

A l'issue de cette période, le travailleur est confirmé de droit à ce poste de travail, si les résultats sont concluants. En cas de résultats non concluants signifiés par écrit, il est réaffecté, sur le poste d'origine ou sur un poste équivalent à son grade dans l'unité prenante.

#### ***Sous Section 2. De la promotion annuelle***

**Article 87.** La promotion annuelle a lieu sur proposition de la hiérarchie et intervient à l'intérieur d'un même poste de travail. Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

**Article 88.** Les possibilités de promotion sont fixées annuellement par la Direction Générale.

#### ***Sous Section 3. De l'avancement***

**Article 89.** L'avancement intervient annuellement sur les classes, sur proposition de la hiérarchie. L'avancement à la classe sanctionne le mérite.

Les modalités d'application de l'avancement sont fixées par la réglementation interne.

#### ***Section 7. Des médailles de travail et de mérite, du tableau d'honneur.***

**Article 90. (Avenant n°10).** Il est attribué des médailles de travail et de mérite destinées à récompenser le travailleur pour son dévouement et sa fidélité à l'Etablissement. Les récompenses sont attribuées selon les critères liés à l'ancienneté et au mérite, tels que définis par la réglementation interne.

Les différentes médailles attribuées sont :

1. la médaille de bronze, après quinze (15) années de service
2. la médaille d'argent, après vingt (20) années de service
3. la médaille d'or, après vingt cinq (25) années de service
4. la médaille de vermeil, après trente (30) années de service