

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire KOLÉA
Wilaya de Tipaza**



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION D'UN
DIPLOME DE**

Master Académique en Management des Ressources Humaines

Thème :

Le Plafonnement des carrières des cadres de l'entreprise

Cas : L'Agence Nationale des Barrages et Transferts

Elaboré Par : SACI Amel

Encadré Par : Pr. BENGUERNA Mohammed

Co-Encadré Par : Dr. NAGA Nahla

Juin 2019

RÉSUMÉ

Dans ce travail de recherche, nous avons essayé de définir le concept de notre étude qui est le plafonnement de carrière. Ce phénomène a touché l'ensemble des catégories d'emploi et en particulier les postes de cadres. Pour ce faire, nous avons opté sur une démarche qualitative basée sur des entretiens, ce qui nous a permis de chercher les obstacles qui pourront conduire à cette situation.

Mots Clés : Gestion des Ressources Humaines, Gestion des Carrières, Plafonnement de Carrière des Cadres.

ABSTRACT

In this research work, we have tried to define the concept of our study which is the career cap. This phenomenon has affected all categories of employment and in particular executive positions. To do this, we opted for a qualitative approach based on interviews, which enabled us to look for obstacles that could lead to this situation.

Keywords: Human Ressources Management, Career Management, Career Cap of managerial staff (executives).

ملخص

في هذا العمل البحثي، حاولنا تحديد مفهوم دراستنا وهو السقف الوظيفي. هذه الظاهرة تمس جميع فئات العمال وخاصة المناصب التنفيذية (الإطارات). للقيام بذلك، قمنا بإتباع منهج

نوعي يعتمد على المقابلات، مما مكنتنا من البحث عن العقبات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الموقف.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة المهنية، السقف الوظيفي للإطارات.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord Merci au bon « **Dieu** », le tout puissant, qui nous a aidés à terminer et bien mener ce modeste travail avec son approbation, de nous avoir donné la patience, le courage et la volonté pour surmonter toutes les difficultés et les pressions.

Je tiens à remercier et exprimer ma gratitude aussi à mes chers « **Parents** », ma « **Sœur** », mon « **Frère** » et toute ma « **Famille** », qui m'a soutenu toujours pendant tout au long de mon cursus.

Je remercie aussi mon encadreur **Pr « Benguerna Mohammed »** & **Mlle « Nahla Naga »** pour leurs soutiens, orientations, remarques et conseils qui nous ont aidés à la réalisation de ce mémoire, sans oublier « **l'Ecole Nationale Supérieur de Management** » « **ENSM** », en particulier « **Mme Messaid Hasna Amina** » Directrice de l'Ecole, nos chers « **Professeurs** » ainsi que l'ensemble du personnel.

Je tiens à remercier « **l'Entreprise l'Agence Nationale des Barrages et Transferts** » « **ANBT** » qui nous a accueilli chaleureusement pour notre stage pratique, en particulier « **Mr Sedrati Hicham** » Directeur des Ressources Humaines et de la Formation, « **Mr Merazga Youcef** » Ex Directeur des Finances et de la Comptabilité, Ainsi que ma promotrice (tuteur) « **Mme Ait Mesbah Camélia** » Chef de Service Gestion du Personnel et sa collègue qui nous ont fourni toute l'aide, l'orientation et l'assistance pour ce travail.

Je remercie également les « **Professeurs Membres du Jurés** » qui contribueront à l'évaluation de ce travail modeste et l'enrichiront de discussions enrichissantes.

Je tiens à remercier tout particulièrement tous ceux qui nous ont aidés matériellement et moralement dans ce travail et chaque personne qui nous a encouragés et contribués de près ou de loin à sa réalisation.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES	III
Liste des Tableaux	V
Liste des Figures.....	VI
Liste des Graphes	VIII
Liste des Sigles, Abréviations et Acronymes.....	IX
INTRODUCTION.....	I
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE RECHERCHE	4
SECTION 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE	5
1.1. Objectifs de la Recherche	5
1.2. Intérêt Personnel	5
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	6
2.1. Importance du thème	6
2.2. Questions de la recherche	6
SECTION 3 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE RECHERCHE	7
3.1. Présentation de l'organisme d'accueil « Agence Nationale des Barrages et Transferts »	7
3.2. La Direction Etudiée :« Direction des Ressources Humaines et de la Formation » 16	
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE RECHERCHE ...	25
SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	26
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL.....	28
2.1. Définitions de la Gestion des Ressources Humaines	28
2.2. Gestion des Carrières	29
2.2.1. Définitions de la Gestion des Carrières.....	29
2.2.2. Importance de la gestion des carrières	30
2.3. Développement de Carrière	31
2.3.1. En Termes de Mobilité.....	31
2.3.2. En termes de promotion	32
2.4. Stades de Vie de Carrière Professionnelle	33

SECTION 3 : DEFINITION DU CONCEPT DE L'ETUDE	36
3.1. Plafonnement de Carrière	36
3.1.1. Types de Plafonnement	36
3.2. Modèles de Plafonnement de Carrière	39
3.3. Les Causes, Symptômes du Plafonnement et Perspective de changement en Mi-Carrière	42
3.3.1. Causes du Plafonnement	42
3.3.2. Symptômes du Plafonnement (Comment Reconnaître que la Personne est En train de se Plafonner ?)	43
3.3.3. Perspective de Changement en Mi-Carrière	43
3.4. Conséquences, Sentiments et la Gestion du Plafonnement	43
3.4.1. Conséquences du Plafonnement	43
3.4.2. Sentiment des Employés en Situation de Plafonnement de Carrière ...	44
3.4.3. La Gestion du Plafonnement de Carrière	45
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	47
SECTION 1 : METHODE DE RECHERCHE.....	48
1.1. Approche Choisie	48
1.2. Choix du Sujet.....	49
SECTION 2 : TECHNIQUE ET OUTILS DE LA RECHERCHE	50
2.1. L'Analyse du contenu	50
2.2. Choix du Lieu de Stage	50
2.3. Outils de Collecte de Données	50
2.3.1. La Recherche Documentaire	51
2.3.2. L'Observation	51
2.3.3. L'Entretien	51
CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	52
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	53
SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	70
CONCLUSION	72
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	78
ANNEXE : A- GUIDE D'ENTRETIEN	79

LISTE DES TABLEAUX

N° du tableau	Nom	Page
N°1	Fiche signalétique de L'ANBT	10
N°2	Modèle de carrière managérial de Ferrence, Warren et Stoner	39
N°3	Typologie de carrière de Jean Marie Peretti	41

LISTE DES FIGURES

N° de la figure	Nom	Page
N°1	Organigramme de l'Agence Nationale des Barrages et Transferts	15
N°2	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation	21
N°3	Nuage de mots des réponses de la 1 ^{ère} question	53
N°4	Nuage de mots des réponses de la 2 ^{ème} question	54
N°5	Nuage de mots des réponses de la 3 ^{ème} question	55
N°6	Nuage de mots des réponses de la 4 ^{ème} question	55
N°7	Nuage de mots des réponses de la 5 ^{ème} question	56
N°8	Nuage de mots des réponses de la 6 ^{ème} question	57
N°9	Nuage de mots des réponses de la 7 ^{ème} question	58
N°10	Nuage de mots des réponses de la 8 ^{ème} question	59
N°11	Nuage de mots des réponses de la 9 ^{ème} question	59
N°12	Nuage de mots des réponses de la 10 ^{ème} question	60
N°13	Nuage de mots des réponses de la 11 ^{ème} question	61
N°14	Nuage de mots des réponses de la 12 ^{ème} question	61
N°15	Nuage de mots des réponses de la 13 ^{ème} question	62
N°16	Nuage de mots des réponses de la 14 ^{ème} question	62
N°17	Nuage de mots des réponses de la 15 ^{ème} question	63

N°18	Nuage de mots des réponses de la 16 ^{ème} question	64
N°19	Nuage de mots des réponses de la 17 ^{ème} question	64
N°20	Nuage de mots des réponses de la 18 ^{ème} question	65
N°21	Nuage de mots des réponses de la 19 ^{ème} question	66
N°22	Nuage de mots des réponses de la 20 ^{ème} question	67
N°23	Nuage de mots des réponses de la 21 ^{ème} question	67
N°24	Nuage de mots des réponses de la 22 ^{ème} question	68
N°25	Nuage de mots des réponses de la 23 ^{ème} question	69

LISTE DES GRAPHES

N° du graphe	Nom	Page
N°1	Les Différentes étapes de la Carrière des individus (Stades de vie de carrière professionnelle des employés)	34

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

& : Et.

ANB : Agence Nationale des Barrages.

ANBT : Agence Nationale des Barrages et Transferts.

APD : Avant Projet Détaillé.

ASP : Agents de Sureté et Prévention.

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs.

DRHF : Direction des Ressources Humaines et de la Formation.

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management.

EPA : Etablissement Public à Caractère Administratif.

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

GC : Gestion des Carrières.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

INTRODUCTION

De nos jours, la fonction RH est le cœur de toute organisation, elle englobe plusieurs activités : rémunérations, recrutement, évaluation, gestion des carrières et des compétences, formation, système d'information, administration du personnel. Elle permet de piloter tous les aspects qui concerne le personnel de l'entreprise, dans l'optique d'atteindre une performance sociale et économique à court et à long termes.

Le présent et le futur de l'organisation et de ses ressources humaines constituent les paramètres de base, de la survie et du développement des entreprises. Le suivi de la progression future de l'employé l'aide à identifier ses atouts, ses limites et à évaluer ses compétences et ses motivations afin de construire son projet professionnel et préparer une évolution pertinente, ainsi de repérer les futurs cadres dirigeants pour l'entreprise. De ce fait, la gestion des carrières est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines.

La gestion des carrières a pour but d'améliorer le bien-être et la performance des salariés et avoir une progression des emplois dans le temps au sein de l'entreprise ; C'est un levier de développement et de fidélisation des compétences.

La notion de plafonnement de carrière traduit une préoccupation des chercheurs des années 1970. Et au cours des dernières années, le phénomène a connu l'ampleur et a touché l'ensemble des catégories d'emplois, en particulier les postes de cadres, qui se définit comme suit : l'absence de toute mobilité professionnelle (que se soit verticale, horizontale ou internationale), promotion, avancement et évolution. En d'autres termes c'est l'incapacité de progresser dans la carrière.

C'est dans cette optique que ce travail a pour objectif d'analyser le parcours des cadres supérieurs de l'entreprise et leurs avancements dans la carrière au sein de l'agence nationale des barrages et transferts en se basant sur leurs expériences vécues et compétences ainsi que leurs appréciations sur leurs évolutions professionnelles.

Ce sujet de recherche est important car il est indispensable au succès des organisations publics. Il s'agit d'un concept essentiel dans la gestion des carrières qui touche notre population d'étude « les Cadres Supérieurs ». Par ailleurs, le choix de l'entreprise se justifie par les raisons suivantes : il s'agit d'un établissement public et le seul en Algérie spécialisé dans la conception et la gestion des barrages et des transferts en vue du développement vécu et son agrandissement dès sa création et en particulier de

l'augmentation de ses effectifs de jours en jours, dont la gestion des carrières de ces derniers est importante.

Afin d'aborder cet objectif, on a adopté une approche qualitative à travers des entretiens qui nous permettent d'analyser l'évolution de carrière concernant les cadres supérieurs de l'ANBT et de mieux cerner la stagnation d'emploi de ces derniers.

Enfin, pour les besoins de notre recherche du présent travail, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres comme suit :

Chapitre I : Problématique et Contexte Organisationnel de Recherche.

Ce chapitre est consacré au questionnement de la recherche, ainsi que le contexte organisationnel qui comprend une présentation générale de l'ANBT et de la direction sollicitée lors de notre stage pratique de recherche.

Chapitre II : Cadre Théorique et Conceptuel de Recherche.

Ce chapitre comprend tout d'abord la revue de la littérature, le cadre théorique ainsi le cadre conceptuel, ou nous avons défini les concepts clés de notre étude et qui sert à sa compréhension.

Chapitre III : Cadre Méthodologique de Recherche.

Ce chapitre comporte la méthodologie de recherche suivie dans notre travail et les outils choisis.

Chapitre VI : Présentation et Discussion des Résultats de Recherche.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthode de collecte de données, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien, et nous terminons par une petite synthèse.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE RECHERCHE

Dans ce chapitre que nous avons consacré au questionnement de notre recherche, nous abordons la problématique, ou on va commencer par l'objectif de la recherche, puis nous présentons le contexte organisationnel.

Section 1 : Contexte de la Recherche

Dans cette section, on va aborder l'objectif ainsi que notre intérêt personnel de la recherche.

1.1. Objectifs de la Recherche

Les objectifs qui nous ont poussés à choisir « le plafonnement de carrière des cadres de l'entreprise » comme thème de recherche sont les suivants :

- Savoir est ce que les cadres de l'ANBT sont satisfait de la politique de l'avancement de la gestion des carrières adoptée par l'entreprise.
- Connaitre le parcours des cadres et les critères auxquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières de ses derniers et leurs évolutions.
- Savoir les limites de carrière pour les cadres et comment ça fonctionne.

1.2. Intérêt Personnel

Après tout au long de notre formation académique au sein de l'école nationale supérieur de management, le désir et la volonté nous ont poussé à choisir ce thème, afin de mobiliser les connaissances acquises et de mieux circonscrire l'importance de la gestion des carrières au sein des entreprises, ainsi vu que le phénomène du plafonnement de carrière a pris l'ampleur au cours des dernières années.

Section 2 : Problématique de la Recherche

Pour cette section, est consacrée au questionnement de la recherche en mentionnant l'importance du thème.

2.1. Importance du thème

Le plafonnement est un concept clé de la gestion des carrières, il joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'employé et son développement dans son parcours professionnel.

Au cours des dernières années, les chercheurs accordent de plus en plus d'intérêt pour ce sujet qui a conduit à de nombreuses études.

Notre recherche vise à apporter une contribution importante à notre travail dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2.2. Questions de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif de la recherche, nous avons posé la question suivante :

Quels sont les obstacles qui empêchent les cadres à évoluer dans leurs carrières au sein de l'agence nationale des barrages et transferts ?

Pour bien répondre à la question centrale, nous devons répondre à ses sous questions aussi importantes qui découle de cette dernière, qui sont comme suit :

1. Comment peut-on dépasser la situation de plafonnement de carrière ?
2. Est-ce qu'on peut gérer la stagnation d'évolution du parcours professionnel ?

Ces questions vont nous aider à connaître ce qui empêche les cadres supérieurs à ne plus évoluer et à mieux cerner le questionnement de notre recherche. Et pour bien mener ce travail, la réponse à ses questions est été effectuée à travers les informations collectées auprès de nos interviewés qui représentent notre échantillon d'étude (population ciblée).

Section 3 : Contexte Organisationnel de Recherche

Dans cette section, nous présentons le lieu de stage (l'entreprise) ainsi la direction étudiée.

3.1. Présentation de l'organisme d'accueil « Agence Nationale des Barrages et Transferts » :

3.1.1. Historique :

L'agence nationale des barrages par abréviation "ANB ", a été créée le 11 juin 1985, par décret N°85-163 avec un statut d'établissement public à caractère administratif "EPA" et à vocation technique, comptabilise à son actif une expérience de vingt-quatre années.

Ce statut a été réaménagé dans sa nature juridique en établissement public à caractère industriel et commercial "EPIC", dénommé "Agence Nationale Des Barrages Et Transferts" par abréviation "ANBT ".¹

L'établissement est placé sous la tutelle du Ministère Chargé des Ressources en Eau, il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financières, l'établissement est régi par les règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'état, il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers.

3.1.2. Dénomination-Siège-Objet :

Le statut de l'agence nationale des barrages, établissement public à caractère administratif, susvisé, est réaménagé dans sa nature juridique en établissement public à caractère industriel et commercial dénommé "Agence Nationale Des Barrages Et Transferts", désigné ci-après "l'établissement".

Le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret.

L'ANBT est chargée de la production et de la fourniture d'eaux aux établissements et aux régies communales chargés de sa distribution, elle assure pour le compte du ministère des ressources en eau de la maîtrise d'ouvrage déléguée, les études et la réalisation des barrages et transferts des eaux superficielles. Elle assure en outre l'exploitation de l'ensemble des ouvrages de mobilisation.

¹Décret exécutif N°05-101 du 12 Safar 1426 correspondant au 23 Mars 2005.

L'ANBT est responsable de la mobilisation des ressources en eau afin d'assurer l'alimentation en eau potable et l'irrigation. Elle contrôle et surveille les ouvrages de retenue d'eau et les systèmes de transfert visant à maintenir l'approvisionnement continu. Elle fournit également des études, notamment sur les réserves d'eau exploitables et la qualité de l'eau.

3.1.3. Les Missions de L'ANBT :

L'ANBT en sa qualité de maître d'ouvrage délégué pour le compte de l'état a pour mission principale :

- La production et la fourniture d'eau aux établissements et aux régies communales chargées de distribution.
- Assure la prise en charge des activités de gestion, d'exploitation et de la maintenance des ouvrages en exploitations, dans le cadre de la mobilisation et du transfert des ressources en eau superficielles.

➤ Elle gère dans ce cadre :

- 60 Ouvrages en exploitation et 21 en cours de réalisation.
- 53 Projets d'études et 14 en cours de lancement.

Le nombre de barrages réalisés est passé de 13 barrages d'une capacité de 452 millions de m³ en 1962 à 73 barrages d'une capacité de 5.8 milliards de m³ en 2008.

L'établissement est chargé de la production et de la fourniture d'eau aux établissements et aux régies communales chargés de sa distribution, d'assurer la prise en charge des activités de gestion, d'exploitation et de maintenance des ouvrages en exploitation, dans le cadre de la mobilisation et du transfert des ressources en eaux superficielles.

A ce titre, l'établissement est chargé :

- De fournir l'eau aux établissements de distribution et aux régies communales conformément à des conventions passées avec ces organismes de distribution d'eau dans le cadre de programmes de répartition fixés par arrêté du ministre chargé des ressources en eau.

- De mener toutes les interventions d'auscultation et de contrôle technique et d'assurer le contrôle, l'entretien, la maintenance, le dévasement, et la réparation des ouvrages de mobilisation et de transfert des ressources en eau en exploitation, selon les consignes et normes d'exploitation.
- De veiller à l'application du tarif de l'eau aux établissements chargés de la distribution de l'eau potable, industrielle et agricole, et à ceux chargés de la production de l'énergie électrique ainsi qu'aux régies communales.
- D'étudier ou de faire étudier et de développer les systèmes de protection, d'entretien, de maintenance et d'intervention sur les ouvrages en exploitation.
- De tenir à jour l'état des réserves d'eau exploitables et de procéder aux mesures périodiques de contrôle de qualité des eaux, dans le cadre de la gestion de la ressource en eau dont il a la charge.


Ainsi que les ouvrages réalisés par l'agence et situés dans les bassins versants des barrages, pour la protection contre les crues et inondations ou de ceux qui, accessoirement, assurent la production d'énergie hydroélectrique, **notamment** :

- Les grands barrages.
- Les infrastructures de transfert entre les barrages.
- Tout autre ouvrage mis à la charge de l'agence par l'état.

En contrepartie, l'établissement reçoit de l'état pour chaque exercice une rémunération.

3.1.4. Fiche Signalétique de L'ANBT :

Tableau N° 1 : Fiche Signalétique de l'ANBT.

Logo	
Nom de l'Entreprise	Agence Nationale Des Barrages et Transferts
Type (Forme Juridique)	Etablissement Public National à Caractère Industriel et Commercial (Prestataire)
Secteur d'Activité	Hydraulique (Gestion d'infrastructures hydrauliques « Distribution et Services ») & Gouvernement et Secteur Public (Organismes Administratifs et de Régulation)
Année de Création	1985
Nombre de Barrages	14 à la Région Ouest / 17 à la Région Chelif/ 18 à la Région Centre/ 30 à la Région Est
Effectif	5985 employés
Adresse	03, Rue Mohamed Allilat-Kouba, Alger, Algérie 16050 BP. 235
Téléphone& Fax	+213 23 78 68 82/ +213 23 78 68 65/ +213 23 78 68 76
Site Web	http://www.anbt-dz.com

Source : Informations tirées des documents de l'entreprise.

3.1.5. Les Objectifs de L'ANBT :

Les pouvoirs publics accordent un intérêt particulier au secteur de l'eau et notamment à la mobilisation de la ressource superficielle pour satisfaire les besoins en eau croissants de la population et de l'agriculture. Pour cela, en termes d'investissement, il est prévu à l'horizon 2013 la réalisation de :

- 35 Projets de Barrages et 13 Projets de Transferts.
- 20 Projets d'études en APD et 19 en Faisabilité.

Le montant qui sera alloué à la mise en œuvre de ces programmes est évalué à 600 milliards de dinars, soit 5 milliards d'euros.

3.1.6. L'Organisation et Fonctionnement de L'ANBT :

L'établissement est doté d'un conseil d'orientation et de surveillance, ci-après désigné, le conseil.

L'établissement est dirigé par un directeur général.

✓ Le Conseil D'Orientation et de Surveillance :

Le conseil d'orientation et de surveillance se comporte du :

- Représentant du Ministre Chargé des Ressources en Eau, Président.
- Représentant du Ministre Chargé de la Défense Nationale.
- Représentant du Ministre Chargé d'Etat, Ministre de L'Intérieur et des Collectivités Locales.
- Représentant du Ministre Chargé des Finances.
- Représentant du Ministre Chargé de l'Energie et des Mines.
- Représentant du Ministre Chargé du Commerce.
- Représentant du Ministre Chargé de L'Aménagement du Territoire.
- Représentant du Ministre Chargé de L'Agriculture.
- Représentant du Ministre Chargé de la Santé.
- Représentant du Ministre Chargé de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
- Représentant du Ministre Chargé de L'Industrie.
- Représentant du Ministre Chargé de la Pêche.
- Représentant du Ministre Chargé de la Participation.²

Le directeur général de l'établissement assiste aux réunions avec voix consultative.

Le secrétariat du conseil est assuré par le directeur général de l'établissement.

Le conseil peut faire appel à toute personne qui, en raison de sa compétence, est susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Les membres du conseil sont désignés pour une période de trois années par arrêté du ministre chargé des ressources en eau sur proposition des ministres dont ils relèvent.

² Document Interne de l'Entreprise.

En cas d'interruption du mandat de l'un des membres du conseil, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes pour la durée restante du mandat.

Le Conseil délibère sur :

- Les projets de plans de développement de l'établissement à court, moyen et long termes.
- Les conditions d'exercice du mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée.
- Le programme annuel d'activités de l'établissement et le budget y afférent.
- L'acceptation des dons et legs.
- Les accords collectifs et conventions collectives concernant le personnel de l'établissement.
- Les bilans et comptes des résultats ainsi que les propositions d'affectation des résultats.
- Les rapports des commissaires aux comptes.
- Toutes opérations commerciales, immobilières, industrielles et financières, liées à l'objet de l'établissement et de nature à favoriser son développement.
- Les prises de participation dans tout secteur d'activité lié à son objet.
- La création de filiales et toute forme de partenariat.
- Les emprunts.
- Toute question que lui soumet le directeur général et susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'établissement et de favoriser la réalisation de ses missions.

Le conseil se réunit, sur convocation de son président, deux fois par an, en session ordinaire. Il se réunit en session extraordinaire lorsque l'intérêt de l'établissement l'exige, à la demande de son président.

Les réunions du conseil sont convoquées quinze jours à l'avance, par courrier.

Le conseil délibère lorsque la majorité simple des membres, au moins, est présente.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents et, en cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Le conseil établit et adopte son règlement intérieur.

Les délibérations du conseil sont constatées dans des procès-verbaux signés par le président du conseil, et inscrits sur un registre spécial coté et paraphé ; le procès-verbal des réunions est adressé dans un délai de quinze jours à la tutelle.

L'organisation générale de l'établissement est approuvée, après avis du conseil, par arrêté du ministre chargé des ressources en eau.

✓ **Le Directeur Général :**

Le directeur général est nommé par décret sur proposition du ministre chargé des ressources en eau. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Le directeur général met en œuvre les orientations et délibérations du conseil. Dans ce cadre, il dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la direction et la gestion administrative, technique et financière de l'établissement.

A ce titre :

- Il élabore et propose au conseil l'organisation générale de l'établissement.
- Il dispose du pouvoir de nomination et de révocation et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'établissement.
- Il passe et signe les marchés, contrats, conventions et accords dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur et des procédures de contrôle interne.
- Il fait ouvrir et fait fonctionner auprès des chèques postaux et des institutions bancaires et de crédit tous comptes courants, avances et/ou comptes de dépôt, dans les conditions légales en vigueur.
- Il signe, accepte, endosse tous billets, traites, lettres de changes, chèques et autres effets de commerce ; effectue tous retraits de cautionnement en espèces ou autres, donne quittance et décharge.
- Il engage les dépenses de l'établissement.
- Il donne caution ou aval conformément à la loi.
- Il peut compromettre et transiger après autorisation du ministre de tutelle.
- Il approuve les projets techniques et fait procéder à leur exécution.
- Il représente l'établissement dans tous les actes de la vie civile et peut ester en justice.
- Il veille au respect et à l'application de la réglementation et du règlement intérieur.
- Il peut déléguer partiellement ses pouvoirs à ses collaborateurs.

3.1.7. Organigramme :

L'établissement est placé sous la tutelle du Ministère Chargé des Ressources en Eau, doté d'un Conseil d'Orientation et de Surveillance et dirigé par un Directeur Général.

Quant à L'organisation interne de l'établissement comprend onze directions et six cellules et un comité de participation : Ce qui l'a rend plus grande et contient un grand nombre d'effectif. Et qui est réparti comme suit :

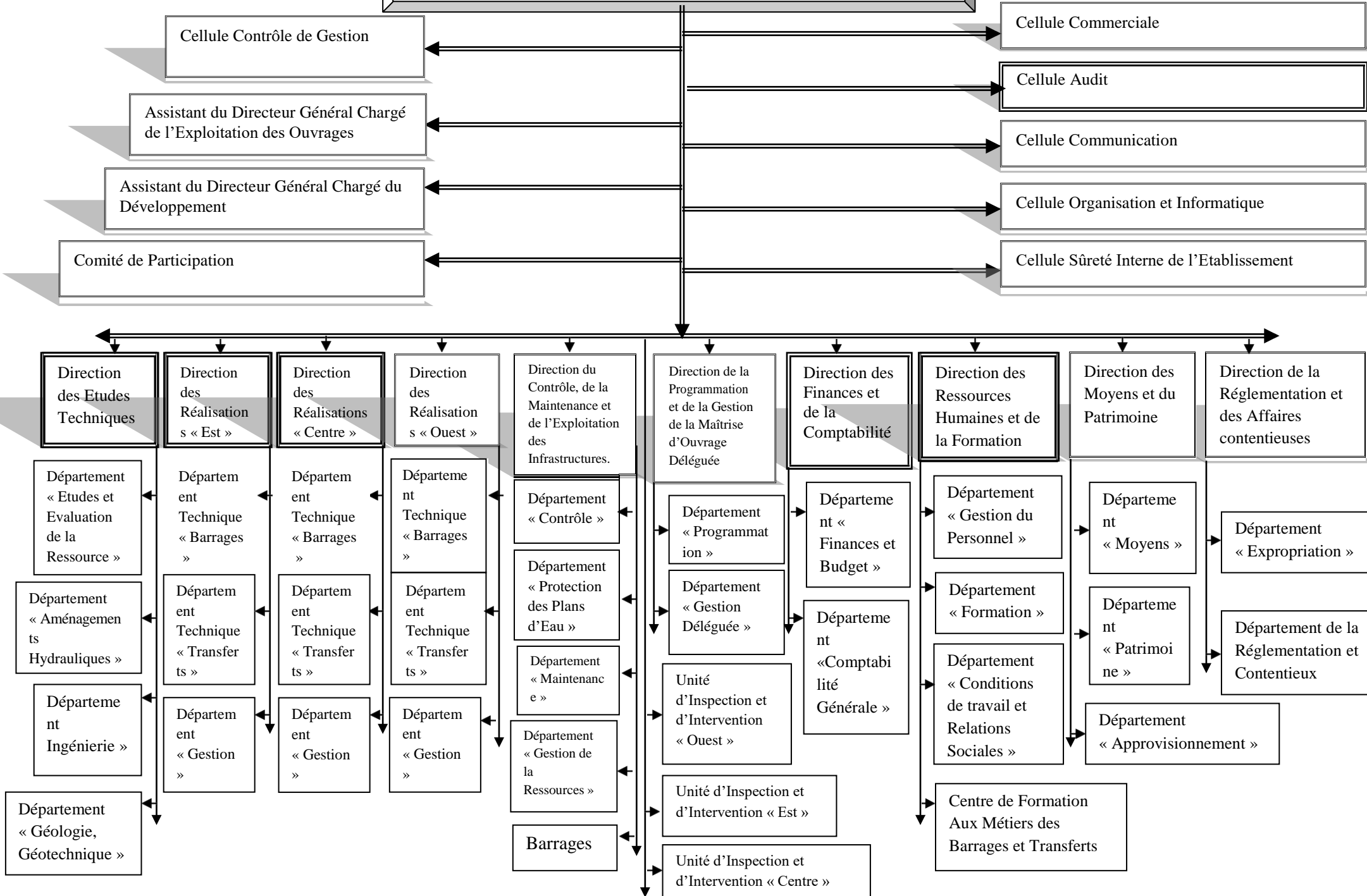
- ✓ **D.G** : Direction Générale.
- ✓ **D.R.H.F** : Direction Des Ressources Humaines Et De La Formation.
- ✓ **D.E.T** : Direction Des Etudes Techniques.
- ✓ **D.R.E** : Direction Des Réalisations Est.
- ✓ **D.R.C** : Direction Des Réalisations Centre.
- ✓ **D.R.O** : Direction Des Réalisations Ouest.
- ✓ **D.C.M.E.I** : Direction Du Contrôle, De La Maintenance Et L'Exploitation Des Infrastructures.
- ✓ **D.P.G.M.O.D** : Direction De La Programmation Et De La Gestion De La Maitrise D'Ouvrage Délégué.
- ✓ **D.F.C** : Direction Des Finances Et De La Comptabilité.
- ✓ **D.M.P** : Direction Des Moyens Et Du Patrimoine.
- ✓ **D.R.A.C** : Direction De La Réglementation Et Des Affaires Contentieuses.
- ✓ **C.COM** : Cellule Communication.
- ✓ **C.A** : Cellule Audit.
- ✓ **C.C** : Cellule Commerciale.
- ✓ **C.C.G** : Cellule Contrôle De Gestion.
- ✓ **C.O.I** : Cellule Organisation Et Informatique.
- ✓ **C.S.I.E** : Cellule Sureté Interne De L'Etablissement.
- ✓ **C.P** : Comité de Participation.

Figure N° 1 : Organigramme de l'Agence Nationale des Barrages et Transferts, 2014.

Source : Document Interne de l'entrepris

Direction Générale

15



32 La Direction Etudiée :« Direction des Ressources Humaines et de la Formation » :

3.2.1. Missions de la DRHF :

Placée sous l'autorité du directeur des ressources humaines et de la formation, la DRHF a pour mission de :

- Gestion administrative du personnel (Capital Humain).
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- Tenir à jour le fichier du personnel.
- Traitement des requêtes du personnel.
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel.
- Acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité.
- Recrutement et Intégration.
- Assurer l'adaptation quantitative et qualitative aux besoins de l'entreprise.
- Etablissement des attestations, des certificats de travail et divers documents.
- Gestion du volet disciplinaire.
- Gérer les mouvements et leur établissement (Titres de Congés, Maladies, Récupérations, Promotion, Mutations, Retraites, Affectations, Détachements...).
- Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, Registre des congés, Registre des accidents de travail...).
- Elaboration et suivi de planning des congés annuels.
- Assurer la gestion de la paie du personnel et les déclarations sociales.
- Suivi du pointage de personnel permanent, contractuel et temporaire (Tel que les stagiaires).
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- Assurer le suivi et la gestion des relations sociales et conditions de travail.
- Gérer les emplois, Les carrières et Les niveaux des effectifs.
- Assurer l'évaluation des carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qui ont besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.
- Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations de personnel.
- Consolider les plans et les bilans de formation.
- Suivi de l'apprentissage et des stagiaires.

3.2.2. Les Objectifs de la DRHF :

Sont la prospection et le recrutement du potentiel humain, ainsi sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Et ces derniers peuvent de résumer comme suit :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formations (perfectionnement et spécialisation).
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

3.2.3. La Description des Différents Services de la DRHF :

La direction des ressources humaines et de la formation est chargée d'assurer à l'entreprise, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, les conditions du travail et les relations sociales, jusqu'au départ. Il est composé de :

A- Secrétariat :

A pour rôle de :

- Assure différentes tâches administratives.
- Accueillir les visiteurs et répondre à leurs demandes.
- Gérer les appels téléphoniques (entrants et sortants).
- Réceptionner et transmettre les courriers.
- Gérer l'agenda de son responsable.
- Trier et organiser le classement de documents.
- Archivage.
- Organiser et encadrer le travail administratif.
- Commander les fournitures et en tenir l'inventaire.

B- Centre de Formation :

A pour rôle de :

- Chargé de la mise en œuvre des programmes de formation.

C- Service Gestion du Personnel Administratif et Technique et Service Gestion du Personnel ASP :

A pour rôle de :

- Constitution des dossiers administratifs.
- Assurer le suivi des carrières des salariés.
- Etablissement des contrats et suivi des règlements.
- Etablissement des divers titres de gestion (Congés, Maladies, Mise en Demeure...).
- S'occuper de règlement des problèmes sociaux du personnel.
- S'occuper de la bonne tenue des dossiers administratifs du personnel et le suivi de ses mouvements et carrières.
- Constitution et suivi des dossiers de retraites.

D- Service Emploi et Recrutement :

A pour rôle de :

- Définir les besoins humains.
- Réceptionner et analyser (la gestion) les candidatures en fonction des postes à pourvoir.
- Faire passer des tests et des entretiens d'embauche aux postulants.
- Accompagner l'intégration.

E- Service Paie du Personnel et Déclarations Sociales :

A pour rôle de :

- Assurer le pointage horaire (Entrée/ Sortie).
- Les absences autorisées et irrégulières.
- Calculer et réaliser la paie des salaires.
- Déclaration annuelle à la sécurité sociale (CNAS).
- Délibération des différentes attestations (Salaires, Fiche de paie...).

F- Service Formation :

A pour rôle de :

- Identifier les axes de formation à développer.
- Recueillir les besoins exprimés par les salariés, managers, représentants du personnel.

- Assurer l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation, suivre sa réalisation et le soumettre aux partenaires sociaux.
- Rencontrer, sélectionner les partenaires externes (organismes de formation, cabinets-conseils) en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation.
- Evaluer qualitativement le collaborateur formé (à chaud et/ou en différé), éventuellement par des tests.
- Mesurer de l'évolution des performances de l'entreprise à court et moyen terme.
- Assurer la gestion administrative des formations.
- Suivre l'application des plans et des projets de formation dans le respect des accords et obligations légales.
- Assurer les relations avec les organismes paritaires collecteurs.
- Elaborer les déclarations fiscales, gérer les contributions obligatoires et la taxe d'apprentissage, réaliser le bilan pédagogique et financier.
- Communiquer au service paie les absences (départs en formation), ainsi pour les stagiaires.
- Définir avec la direction et suivre le budget de formation annuel et pluriannuel.
- Optimiser les moyens de financement des différents dispositifs de formation.

G- Service Hygiène et Sécurité :

A pour rôle de :

- L'Hygiène générale de l'établissement et dans le service de restauration.
- L'accompagnement en cas de réorganisation importante de l'entreprise.
- La mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.
- Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail des salariés.
- Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés.
- Analyser les conditions de travail et les risques qui y sont liés.
- Conseiller et consulter toute décision importante relative à la sécurité et aux conditions de travail.

H- Service Médecine du Travail :

A pour rôle de :

- Suivre l'état de santé des employés.
- Faire le bilan une à deux fois chaque an.

- Améliorer les conditions de vie et de travail dans l'entreprise.
- Adapter les postes, les techniques et les rythmes de travail à la santé physique et mentale, notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des employés.
- Protéger les travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail.
- Evaluer les risques.
- Contribuer à la veille épidémiologique.

3.2.4. Organigramme de la Direction Étudiée DRHF :

Le schéma d'organisation de la direction des ressources humaines s'articule autour de trois départements qui sont comme suit :

- ✓ **Département Gestion Du Personnel** : Comporte quatre services :
 - Service Emploi Et Recrutement.
 - Service Gestion Du Personnel Administratif Et Technique.
 - Service Gestion Du Personnel ASP.
 - Service Paie Et Déclarations Sociales.
- ✓ **Département Formation** : Comporte un seul service :
 - Service Formation.
- ✓ **Département Conditions De Travail Et Relations Sociales** : Comporte deux services :
 - Service Hygiène Et Sécurité.
 - Service Médecine Du Travail.
- ✓ + **Secrétariat & Centre De Formation.**

Titre : Organigramme de la direction étudiée « la direction des ressources humaines et de la formation » de l'ANBT :

Figure N° 2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation, 2014.

Direction des Ressources Humaines et de la Formation

Secrétariat

Département Conditions de Travail et Relations Sociales

Département Formation

Centre de Formation

Département Gestion du Personnel

Service Hygiène et Sécurité

Service Médecine du Travail

Service Formation

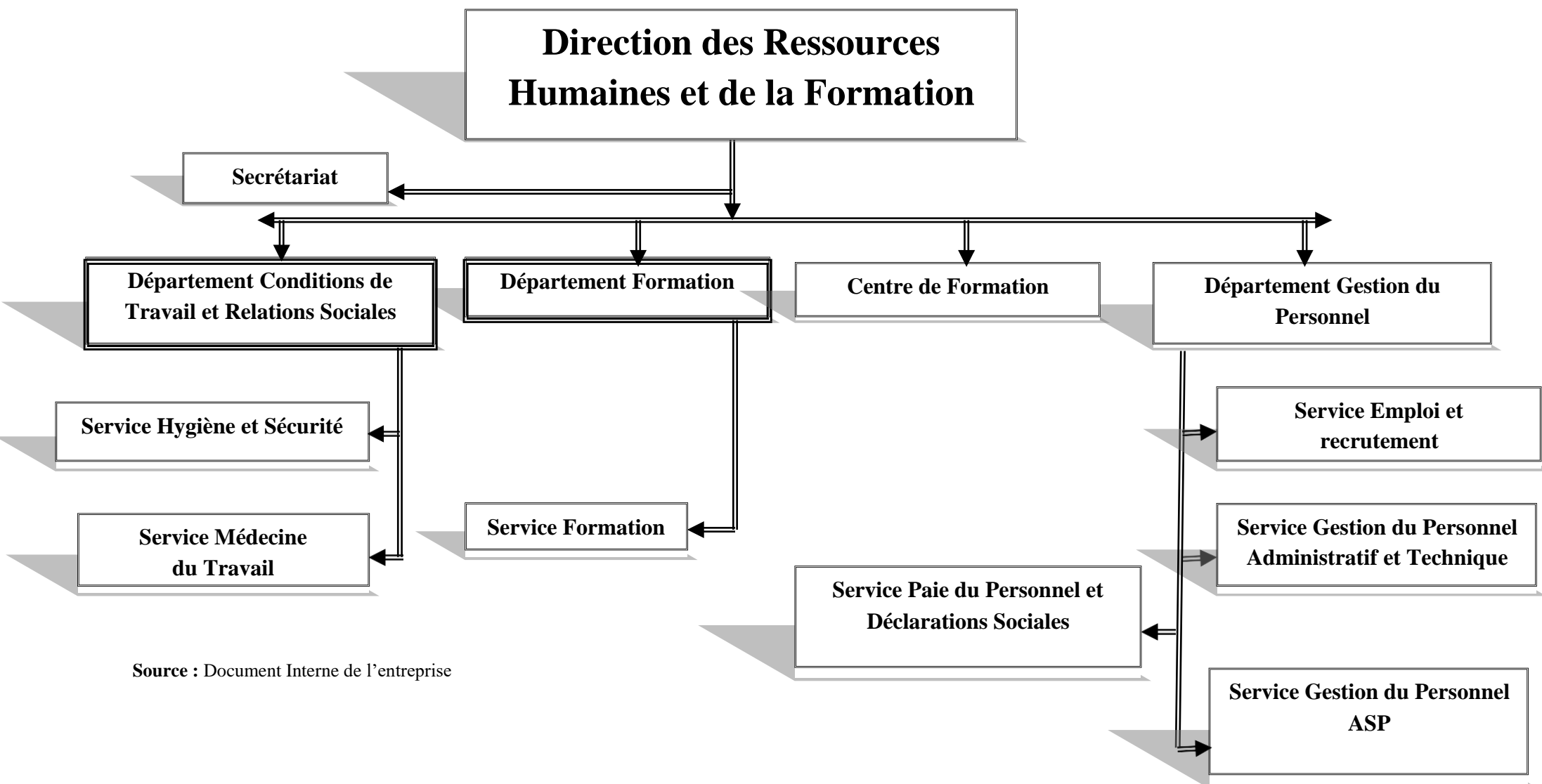
Service Paie du Personnel et Déclarations Sociales

Service Emploi et recrutement

Service Gestion du Personnel Administratif et Technique

Service Gestion du Personnel ASP

Source : Document Interne de l'entreprise



3.2.5. Autres Informations :

- **Barrages :** 80 Barrages d'une capacité globale de 8 milliards de m³, dont :
 - ✓ 14 Barrages réalisés antérieurement à 1962, d'une capacité totale de 556.55 hm³.
 - ✓ 32 Barrages réalisés entre 1962-1999, d'une capacité totale de 3264.14 hm³.
 - ✓ 26 Barrages réalisés entre 2000-2014, d'une capacité totale de 3631.79hm³.
 - ✓ 03 Barrages achevés en 2015, d'une capacité totale de 425 hm³.
- **Transferts :**
 - ✓ 21 Transferts (interconnexion entre barrages) d'une longueur totale de 497.21 km.
 - ✓ 09 Adductions d'une longueur totale de 794.60 km.
 - ✓ 01 Station de pompage (Béni Haroun).
 - ✓ 16 Projets en cours de réalisation, dont :
 - 09 Barrages en cours de réalisation d'une capacité de 519 hm³.
 - 05 Transferts en cours de réalisation d'une longueur totale de 240.656 km.
 - 01 Projet de tunnel en cours de réalisation d'une longueur de 3.8 km.
 - 01 Galerie d'une longueur de 13.42 km : Système Est des hautes plaines Sétifiennes.
- **Etudes :**
 - ✓ Etudes de Faisabilité, dont :
 - 03 Etudes de faisabilité achevée.
 - 06 Etudes de faisabilité de barrages en cours d'élaboration.
 - 11 Etudes de faisabilité de barrages en cours de lancement.
 - 04 Etudes de faisabilité inscrite non encore lancées.
 - ✓ 38 Etudes d'ADP :
 - 01 Etude d'ADP achevée durant le 1^{er} semestre 2015 : Barrage Ouldja.
 - 11 Etudes d'ADP en cours d'élaboration dont 10 barrages d'une capacité de 348.99 hm³ et 01 Transfert d'une longueur de 195 km.
 - 06 Etudes d'ADP en cours de lancement.
 - 20 Etudes d'ADP de barrages et transferts sont achevées mais non encore lancées en travaux.
- **Travaux :**
 - ✓ 09 Barrages sont en cours de réalisation et 02 en cours de lancement.
 - ✓ 05 Transferts et 01 Projet de tunnel sont en cours de réalisation.

➤ **Exploitation :**

- ✓ Les réserves emmagasinées dans les 80 barrages sont de 4.08 milliards de m³, correspondant à un taux de remplissage de 60%. Pour une meilleure exploitation de ces ouvrages garantir leur pérennité, l'ANBT mène des actions d'entretien et de maintenance des équipements hydromécaniques.
- ✓ Le contrôle et le suivi du comportement de ces ouvrages à travers leurs auscultations quotidiennes.³

³Site web: <http://www.anbt-dz.com>, consulter le 18 Février 2019 à 10H20.

**CHAPITRE II : CADRE
THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE
RECHERCHE**

Ce chapitre est consacré au cadre théorique de notre recherche. Nous allons présenter au début la revue de la littérature qui va encadrer notre objet de l'étude, puis le cadre conceptuel qui porte sur la gestion des carrières en général et le plafonnement en particulier.

Section 1 : Revue de littérature :

Pour la constitution de notre revue de littérature, nous avons consulté plusieurs articles portant sur la problématique du plafonnement de carrière, ainsi que les ouvrages qui ont abordé ce sujet, et c'est ce qui nous a aidés à établir le guide d'entretien destiné aux cadres supérieurs de l'entreprise.

Notre revue de littérature tourne autour de la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ainsi au concept du plafonnement.

De là, la revue de littérature ayant trait de la gestion des ressources humaines est vaste car cette dernière porte l'intérêt de plusieurs recherches tel que (Jean Marie PERETTI, 2016) dans son ouvrage (Gestion des Ressources Humaines) dont il a abordé aussi dans le 2^{ème} chapitre 4^{ème} partie le sujet de plateau de carrière où il a repris son modèle.

Ainsi (Pascal MOULETTE & Olivier ROQUES, 2014) ont abordé la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières dans leur ouvrage (La Gestion des Ressources Humaines) dans des fiches où ils ont traité plusieurs études des différents contributeurs.

Nous nous sommes aussi tournés vers l'ouvrage ayant trait la gestion des carrières, la mobilité et la promotion comme outils de la croissance professionnelle tel que celui de (Sylvie GUERRERO, 2014) dans son ouvrage (les Outils des RH « les Savoir-faire Essentiels en GRH »).

Dans l'optique de s'approfondir, et mieux cerner pour pouvoir éviter le phénomène de plafonnement, l'ouvrage de (Mireille GAROLLA, 2016), traite la possibilité de changer d'emploi et de bien gérer sa carrière au milieu du parcours Professionnel dans son ouvrage (Changer de vie professionnelle c'est possible en milieu de carrière).

(Sylvie GUERRERO et S. ONGE, 2013) ont défini la gestion des carrières dans l'ouvrage (Gestion des carrières, édition de la revue de gestion) comme suit : « *La gestion des carrières comme l'ensemble des cheminements (parcours) professionnels et extra-professionnels que connaît un individu tout au long de sa vie professionnelle (qui s'étend durant la totalité de sa vie active)* ».

En prenant compte de son ancienneté et son expérience (depuis son entrée « l'embauche » jusqu'à son départ « fin de la relation de travail »).

Ainsi (Louise LEMIRE & Christian ROUILLARD, 2003) ont traité le sujet de plateau de carrière en disant : « *Le plafonnement de carrière ne constitue pas en soi un phénomène nouveau, il a été exacerbé par les bouleversements survenus dans l'environnement des organisations au cours des dernières décennies* ».

Section 2 : Cadre conceptuel :

Dans cette section nous définirons les concepts reliés à notre sujet de recherche qui est le plafonnement de carrière en commençant par traiter la gestion des carrières.

2.1. Définitions de la Gestion des Ressources Humaines :

La GRH est définie par (MEIER, 2009) comme suit : « *La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique.)* ».

Donc la ressource humaine est un facteur primordial dans les organisations afin d'assurer son développement à long terme.

(Jean Pierre CITEAU, 2002) définit la GRH comme étant « *une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :*

-De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...).

-De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ».

Selon Dolan (2002) : « *La GRH d'une organisation est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* ».

A la lumière de ce qui précède, la gestion des ressources humaines est une fonction qui regroupe plusieurs activités qui permet à l'entreprise d'acquérir un personnel de qualité en le mobilisant afin d'assurer sa pérennité.

2.2. Gestion des Carrières :

La carrière correspond à la succession de postes occupés par l'individu tout au long de son parcours professionnel. Compte à la gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle permet de décrire et de mettre en œuvre un certain nombre de parcours et de carrière.

2.2.1. Définitions de la Gestion des Carrières :

On commence par **Définir la Carrière** :

Selon (Fabienne BASTID et Betty BRAVO, 2006) : « *Le mot carrière signifie voie ou l'on s'engage qui est dérivé du terme latin carrus et qui désigne de suivre un chemin tracé de manière chronologique et ascendante, c'est une forme organisationnelle prédéfinie ou la progression est verticale* ».

Donc c'est une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et qui ont relation avec ses ambitions.

D'autres l'ont repris en la même manière comme suit :« *Faire carrière est suivre un chemin tout tracé de manière chronologique et ascendante. Le terme de carrière renvoie par conséquent directement à une forme organisationnelle prédéfinie, l'entreprise pyramidale ou la progression est verticale* » (Assaad EL AKREMI, Sylvie GUERRERO et Jean Pierre NEVEU, 2006).

Selon ALAIN FOURNIER (1908, P63) : « *C'est une aspiration à la réussite, à la satisfaction et à tout prix d'ambitions personnelles* ».

La carrière est une évolution des statuts et responsabilités liés à la vie professionnelle de l'individu.

Définition de la Gestion des Carrières :

Pour (Jean-Marie PERETTI, 2003, P105) définit la GC comme suivant : « *une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. Sa gestion constitue le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de la vie professionnelle d'un salarié au sein de l'entreprise qui relie les besoins et les objectifs tracés de cette dernière et les désirs et attentes exprimés par les salariés en un compromis* ».

Donc, gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les souhaits des salariés.

Selon (Sylvie GUERERRO, 2014) : « *La carrière est envisagée comme une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée* ».

La gestion des carrières est plus présente dans les entreprises dont la taille est importante ainsi dans le secteur public que privé.

Selon N'GAHANE.P. (1996) : « *La Gestion des Carrières est un ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions* ».

A la lumière de ce qui précède, la gestion des carrières est l'ensemble de cheminements professionnels que l'individu dispose tout au long de son parcours.

2.2.2. Importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines.⁴

« **Pour l'organisation**, elle aide à :

- *Développer le potentiel humain dont elle dispose.*
- *Accroître et améliorer sa flexibilité.*
- *Jouer sur la pérennité des relations actuelles et anticiper les besoins futurs.*
- *Mobiliser les salariés de manière cohérente pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que les objectifs de carrière de chacun.*
- *Mettre en place une relève de qualité.*
- *Renforcer sa culture.*
- *Disposer d'un personnel compétent et motivé* ».

« **Pour l'individu**, elle lui permet de :

- *Bénéficier d'une sécurité d'emploi.*
- *Développer et approfondir leurs compétences.*

⁴Site Web : <http://lespetitesfichesdurh.wordpress.com>, les petites fiches RH, 28 février 2013, Consultée le 16 mars 2019 à 14H00.

- *Faire partie et s'intégrer dans l'organisation et développer le sentiment d'appartenance (être considérés comme des membres à part entière).*
- *Satisfaire leurs besoins fondamentaux (reconnaissance, estime, pouvoir, augmentation de leurs responsabilités, de leurs influences...).*
- *Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel et mettre à profit leurs compétences dans l'accomplissement de leur travail ».*

2.3. Développement de Carrière :

2.3.1. En Termes de Mobilité :

La carrière est une succession de postes, elle est donc de même pour les décisions des mobilités qui peuvent être souhaités ou subies.

1- Définition de la mobilité :

Selon (GUERRERO, 2014) : « *En GRH, la mobilité renvoie à la capacité de l'employé à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi* ».

2- Types de Mobilité :

Selon (PERETTI, 2007, P118-120), On distingue deux types de mobilités : externe et interne.

A- Mobilité Externe :

« *Fin de carrière, il s'agit d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement ou fin de contrat)* ». (PERETTI, 2007, P118-120)

Les modalités de départ (les causes) sont diverses : démission, licenciement, fin de contrat CDD, décès, départ en retraite.

B- Mobilité Interne :

La mobilité interne permet de découvrir les potentiels humains et d'orienter la gestion des emplois. « *C'est le changement de poste, de métier au sein de la même organisation. Ce changement peut être de deux types : un changement non volontaire (réorganisation ou suppression du service, reclassement), un changement volontaire (volonté de changer d'environnement (de service))* ». (PERETTI, 2007).

La mobilité interne peut être sous différentes formes :

- **Mobilité Verticale (Vers le Haut)** : « *Changement d'emploi d'un niveau de responsabilité à un autre niveau supérieur* ».
- **Mobilité Verticale (Vers le Bas)** : « *C'est la rétrogradation ou la dégradation dans la hiérarchie (Promotion accordée non concluante, Réorganisation de l'organigramme...)* ».
- **Mobilité Horizontale** : « *Changement d'emploi dans un même niveau de responsabilité (Insuffisance de compétences, Disparition du poste...)* ».
- **Mobilité géographique** : « *Changement de la ville, la région, ou le pays* ».
- **Mobilité fonctionnelle** : « *Changement de métier (fonction), ce qui implique l'apprentissage des nouvelles compétences* ». (PERETTI, 2007).

2.3.2. En termes de promotion :

1- Définition de la Promotion :

L'évolution des employés interne dans la hiérarchie s'exprime en décisions de promotion, c'est une autre composante de la gestion des carrières.

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique, sa responsabilité ou même sa rémunération, elle résulte d'un bon suivi des carrières du personnel. Elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise ». (MATHIS, 1982).

Donc, une promotion c'est l'obtention d'un nouveau poste dans un niveau supérieur ou la personne ait plus de responsabilité qu'avant et une augmentation salariale.

En général, la promotion s'accompagne :

- D'une augmentation de la rémunération individuelle.
- De l'enrichissement de la fonction exercée.
- De l'augmentation de la qualification ».

2- Les Types de Promotion :

Selon (Jean Marie PERETTI, 2003), On distingue quatre types de promotion :

A- La Promotion dans la même Catégorie : « *Changement de poste, (développement de qualifications)* ».

B- La Promotion de Catégorie : « *Changement de catégorie, (progression, par exemple : des postes de maîtrise à des postes d'encadrement, des postes d'exécution à des postes de maîtrise)* ».

C- La Promotion de Salaire : « *S'inscrit dans le cadre des politiques de la rémunération* ».

D- La Promotion Collective : « *Elle touche tous les salariés qui ont la même qualification, (ça vient par la convention collective ou un accord d'entreprise)* ».

3- Les Critères de la Promotion Professionnelle :

Selon (Jean Marie PERETTI, 2003), les critères de promotion sont :

- L'Ancienneté, le Mérite, le Titre et la Formation.

2.4. Stades de Vie de Carrière Professionnelle:

La carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes ou phases :

1- Phase d'Exploration :

Dans cette phase les choix sont multiples : démission, mobilité... et rien n'est définitive, l'employé cherche le savoir donc l'entreprise arrive à le motiver. « *En début de carrière, l'individu cherche sa voie à travers l'acquisition d'expérience des choix professionnels en vue l'opportunité dans différentes organisations* » (CERDIN 2000).

2- Phase d'Etablissement, de Confirmation et l'Avancement :

Dans cette phase l'employé cherche à progresser et à avoir plus de responsabilité et à fournir des efforts considérables pour se marquer, « *C'est s'engager dans une voie pour avoir une réussite professionnelle. Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions* » (CERDIN 2000).

3- Phase de Mi-Carrière (Croissance, Maintien ou Stagnation) :

Dans cette phase l'employé à l'occasion de voir qu'est-ce qu'il a fait dans sa carrière, s'il a atteint des objectifs, s'il a progressé, s'il prend du recul, s'il a été récompensé pour ses efforts, c'est la phase d'auto-évaluation. « *Dans cette période l'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans*

sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation n'a pas d'opportunité à lui présenter, là on parle de plafonnement de carrière ». (CERDIN 2000).

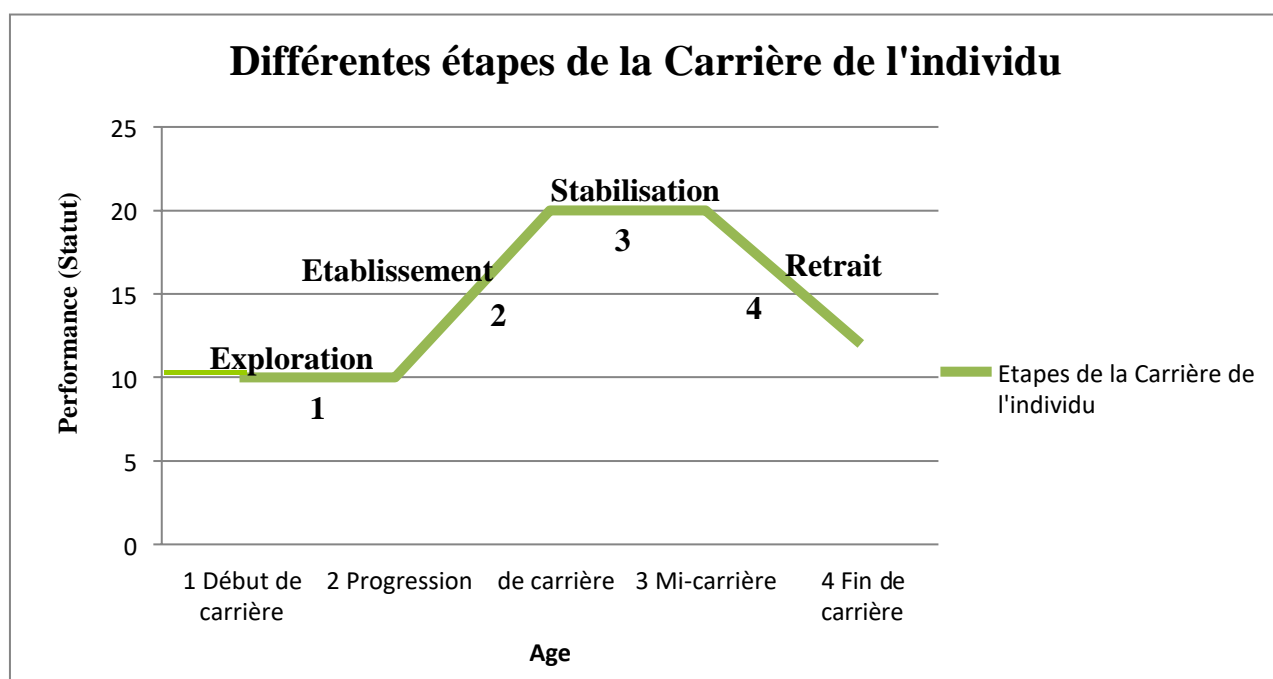
La Relance de Carrière : « C'est le plafonnement de carrière qui mène à cette situation et l'individu cherche à avoir plus de qualifications et à garder la croissance dans sa carrière quand il sent qu'il devient gelé dans son cheminement » (HALL, 1976).

4- Phase du Déclin, Retrait de la Vie Professionnelle :

Dans cette phase la personne n'est plus intéressée qu'avant, elle se désengage progressivement de sa carrière, « L'individu décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle soit forcé par le progrès technique ou ses propres défaillances. Cette période est ponctuée par le retrait » (CERDIN 2000).

Le Poste de Mentorat : « C'est un processus qui permet d'encadrer et coacher des employés plus jeunes pour la relève et qui ont un avenir (il survient après la phase du déclin) » (WILS et GUERIN, 1992, p 48-63).

Graph N° 1 : Les différentes étapes de la carrière des individus (stades de vie de carrière professionnelle des employés).



Source : Jean Luc CERDIN, gérer les carrières, édition ems, Management & Société, 2000, P109/110.

Ce graphe représente les quatre différentes étapes dont l'individu passe par durant tout au long de sa carrière professionnelle depuis l'embauche à la retraite selon sa performance et son âge.

Donc, de là on dit que la carrière commence d'un souhait confronté à la réalité qui n'est pas toujours réalisable, et la gestion de carrière est un levier de l'entreprise car elle permet avant tout la performance.

Section 3 : Définition du Concept de l'Etude :

Dans cette section, nous allons présenter le concept de notre étude de recherche.

3.1. Plafonnement de Carrière :

Le plafonnement de carrière a fait l'objet de nombreuses études. Il existe des barrières qui empêchent l'avancement hiérarchiquement ce qui conduit à un arrêt dans la progression de carrière ce qu'on appelle le plateau de carrière ou le défi pour la gestion des carrières.

Malheureusement, la phrase plateau de carrière a un ton négatif, suggérant l'échec et la défaite, le fait de dire qu'une personne a atteint un plateau ne nous dit rien sur sa performance au travail, son ambition, ou toute autre caractéristique personnelle ou comportementale. Il décrit le statut de carrière de cette dernière dans une organisation.

Définition du Plafonnement de Carrière :

Selon l'article phare de (Thomas P. FERENGE, James A. STONER et E. Kirby WARREN, 1977) : qui définissent la notion de plateau de carrière comme « *le moment où, dans la carrière d'un individu les probabilités de progression hiérarchique futures s'avèrent et deviennent très faible* ».

« *Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées* ». (Jean Marie PERETTI, 2007).

Donc le plafonnement de carrière c'est lorsqu'un individu arrive à un certain poste ou niveau hiérarchique et n'évolue plus pour plusieurs années.

3.1.1. Types de Plafonnement :

Selon (Ferenge, Stoner et Warren, 1977) et (Lemire & Rouillard, 2003), On trouve deux grands types de plafonnement :

1- Plafonnement Objectif :

« *Il se caractérise par le temps passé dans le poste (même niveau hiérarchique). En effet, après avoir exercé les mêmes fonctions pendant une période, le salarié en viendrait à maîtriser tellement bien le contenu de ses tâches qu'il n'y verrait rien de nouveau à apprendre ni aucun défi à relever* ». (FERENGE, STONER et WARREN 1977, LEMIRE et ROUILLARD 2003).

C'est lorsque l'entreprise reconnaît que vous méritez de progresser, vous méritez plus mais ce n'est pas possible, « *pour des raisons valables et logiques, soit causé par la limite des organisations, soit causé par la limite de la personne (Poste supérieur occupé et/ ou limité)* ».

2- Plafonnement Subjectif :

« *Il caractérise une définition plutôt subjective du concept de plafonnement de carrière faisant appel à la perception ou au sentiment des individus à l'égard du plafonnement de carrière* ». (FERENCE, STONER et WARREN 1977, LEMIRE et ROUILLARD 2003).

C'est lorsqu'on mérite d'avoir une promotion et on ne l'aura pas et qu'on la donne à d'autres sans justifier. « *C'est l'absence injuste de toute mobilité, ni l'organisation est limitée, ni la personne est limitée donc les raisons sont inconnues, non logiques, non valables et non justifiés* » (ONGE et GUERRERO, 2013).

Les Raisons Pour Eliminer et Eviter ce Genre de Plafonnement : « *La technique du réseautage (renforcer le réseau social et professionnel), la transparence. Pour l'employeur, permet de trouver dans un cadre de confiance le meilleur pour le poste et pour l'employé la meilleure entreprise ou poste* » (ONGE et GUERRERO, 2013).

- (EL AKREMI, GUERRERO et NEVEU, 2006) ont rajouté et parlé sur un troisième type qui est :

3- Plafond de Verre :

« *Le plafond de verre est transparent, c'est lorsqu'on voit qu'il n'y a aucune raison, ni objectif, ni subjectif pour le plafonnement. Il y a des obstacles mais ils sont transparents et qu'on ne maîtrise pas, qu'on ne voit pas* » (Assaad EL AKREMI, Sylvie GUERRERO et Jean Pierre NEVEU, 2006). C'est lorsqu'on ne sait pas quelle est la cause qui nous a amené au plafonnement.

En conclue que le plafonnement de carrière est : « *un sentiment d'échec à une incapacité de progresser dans la carrière, qui peut être le fruit d'une absence de mobilité verticale (Plafonnement Objectif) ou d'une perception que les chances de promotion sont absentes (Plafonnement Subjectif)* » (TREMBLAY, 1992). « *Dans les deux cas, nous parlerons d'un plafonnement de type structurel, car il résulte de conditions externes à l'individu* » (CARDINAL & LAMOUREUX, 1992).

- Selon (TREMBLAY, 1992), On trouve quatre **formes de plafonnement** qui peuvent se mesurer en termes objectifs ou subjectifs :

1- Plafonnement Structurel ou Hiérarchique :

« *La fin des possibilités de promotion dans l'entreprise* ». (CARDINAL & LAMOUREUX, 1992).

Ce plafonnement correspond à la limite de la mobilité verticale et horizontale.

« *La mesure objective se focalise sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion, et la mesure subjective, c'est que le salarié qui déclare s'il est plafonné ou pas* ». (TREMBLAY, 1992).

2- Plafonnement de Contenu :

« *Le plafonnement de carrière ne se limite pas à son expression structurelle. En effet, les employés qui ne perçoivent plus de défis dans leur travail et qui sont investis d'un sentiment de routine ressentent de l'ennui et de la lassitude, subissant ainsi un plafonnement de contenu* ». (CARDINAL & LAMOUREUX, 1992).

Ce plafonnement correspond pour l'individu la maîtrise totale de son travail et il n'a plus rien à apprendre (il connaît très bien son emploi).

« *Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective et la perception du salarié sur le contenu de son travail* ». (TREMBLAY, 1992).

3- Plafonnement Salarial :

« *Quand la personne est en situation de plafonnement salarial, c'est qu'elle a atteint le maximum de son salaire si elle reste dans la même situation et poste qu'elle occupe, et que son salaire a cessé d'augmenter* ». (TREMBLAY, 1992). Il est lié à l'évolution de carrière.

4- Plafonnement de Vie :

« *Cette forme de plafonnement dépasse les frontières du milieu organisationnel, il reflète le manque d'accomplissement dans tous les aspects de la vie de l'individu* ».

« *Des études sur ces formes de plafonnement suggèrent que les individus qui vivent l'une ou l'autre de ces formes adopteraient des attitudes et des comportements contre-productifs* ». (TREMBLAY, 1992).

« *Ils seraient moins satisfaits au travail et auraient d'avantage l'intention de quitter leur entreprise* ». (LEMIRE et ROUILLARD, 2003), et selon l'étude de ce dernier réalisé auprès de 192 professionnels du secteur public Québécois montre que plus un employé est bloqué dans sa carrière, plus il se désengage de son organisation.

3.2. Modèles de Plafonnement de Carrière :

A- Modèle de Plafonnement de Carrière de (FERENCE, WARREN et STONER, 1977) :

Ce modèle présente une grille qui permet d'analyser la progression vers les situations de plafonnement des employés.

Selon l'article phare de (Thomas P. Ference, James A.F. Stoner et Kirby E. Warren « Gérer le plateau de carrière », 1977), Le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions :

- **La Probabilité de Promotion Future** : « *l'évolution de l'individu verticalement* ».
- **La Performance Actuelle** : « *les résultats et les contributions au travail obtenus par les employés* ».

Tableau N° 2 : Modèle de Carrière Managérial.

Performance Actuelle	Probabilité de promotion future	
	Faible	Fort
Fort	Citoyens Solides (Piliers) (efficaces)	Etoiles (Stars)
Faible	Bois Morts (Branches Mortes) (inefficaces)	Apprenants (Espoirs, Réserves)

Source :FERENCE, STONER et WARREN, gérer le plateau de carrière, 1977, P603.

Ce tableau représente le modèle de carrière managérial selon Ference, Warren et Stoner en fonction de la probabilité de promotion future et de la performance actuelle et qui se dérive du croisement de ces derniers quatre types d'employés.

Le croisement des deux dimensions fait naître quatre types de salariés.

Les non plafonnés (ceux du côté droit du modèle) :

1- Les Espoirs (Réserves, Apprenants) :

« Ces personnes possèdent un potentiel d'avancement élevé (capacité d'évolution importante) mais leurs performances actuelles sont inférieures aux normes et attentes. Ils s'expliquent à travers ces exemples : les stagiaires qui apprennent encore leurs nouveaux emplois et qui ne sont pas encore intégrés à la culture de l'organisation (période d'apprentissage), ainsi les gestionnaires de service de longue durée qui ont récemment été promus à de nouveaux postes qu'ils ne maîtrisent pas encore ». (FERENCE, WARREN et STONER, 1977 « avec ma propre traduction »).

Il a eu des promotions et il est performant au même temps.

2- Les Étoiles (Stars) :

«Ces personnes accomplissent un travail remarquable. Ils sont considérés comme ayant un potentiel élevé de progression ainsi de performance (ils sont dans les carrières à haut potentiel), et ils constituent un groupe facilement identifiable dans la plupart des organisations et retiennent des programmes de développement et de gestion afin de s'adapter à de nouvelles responsabilités». (FERENCE, WARREN et STONER, 1977 « avec ma propre traduction »). Il a des promotions mais il ne travaille pas bien.

Les plafonnés (ceux du côté gauche du modèle) :

1- Les Piliers (Les Citoyens Solides) :

«Leurs performances actuelles est jugée satisfaisante à exceptionnelle, mais ils ont peu de chance d'avancer (un faible potentiel). Ces personnes constituent probablement le groupe le plus important dans la plupart des organisations et effectuent l'essentiel du travail organisationnel (ils sont majoritaires et des plaideurs efficaces : les personnes qui défendent une cause, un droit). Les efforts de gestion et les recherches se sont rarement concentrés sur eux». (FERENCE, WARREN et STONER, 1977 « avec ma propre traduction »).

Il sait travailler de manière excellente mais il n'a pas de qualifications.

2- Les Branches Mortes (Bois Morts) :

«Ces personnes ont peu de potentiel d'avancement (probabilité de promotion faible) et leurs performances est tombée à un niveau insatisfaisant. Pour des raisons de motivation, de capacité ou de difficultés personnelles, ces personnes sont considérées comme des problèmes actuels à l'organisation. Ces personnes constituent probablement un petit groupe dans la plupart des organisations et font souvent l'objet d'une attention considérable, que ce soit la réadaptation ou le licenciement (ils sont minoritaires et des plaideurs inefficaces) ». (FERENCE, WARREN et STONER, 1977 « avec ma propre traduction »).

Il n'est pas performant (ni efficace ni efficiente), et il n'a pas de qualifications.

- « Il existe des programmes d'évaluation et de formation très développés pour les apprenants, des programmes de développement pour les stars et des programmes de réadaptation pour les bois morts, mais concernant le groupe le plus important « les citoyens solides » sont efficace et doivent souvent se débrouiller seuls ». (FERENCE, WARREN et STONER, 1977 « avec ma propre traduction »).

B- Modèle de Plafonnement Selon Jean-Marie PERETTI (2016) :

(Jean Marie PERETTI, 2016) a poursuivi l'étude de ce modèle du plafonnement de carrière en confirmant celui de (FERENCE, STONER et WARREN, 1977) et en adoptant deux critères : le niveau de performance et les perspectives de promotion.

Tableau N° 3 : Typologie de Carrière.

Perspectives de promotion (Qualifications)	Faibles	Fortes
	Niveau de Performance	
Faible	Branches Mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Etoiles

Source : Jean Marie PERETTI, 2016, P92.

Ce tableau représente la typologie de carrière selon (Jean Marie Peretti) en fonction du niveau de performance (Rendement, degré d'efficacité et d'efficience) et les perspectives de promotion (Aptitudes, capacités) et qui se dérive du croisement de ces derniers quatre types d'employés.

« Le salarié plafonne lorsque dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées et que la réduction de ces perspectives de promotion transforme les étoiles (ceux qui ont un niveau de performance élevé et les perspectives de promotion sont forts) en pilier (niveau de performance forte, perspectives de promotion faible) puis en Branche Morte (niveau de performance faible, perspectives de promotion faible) c'est-à-dire leurs performances se perdent à fer et à mesure, ainsi leurs perspectives de promotion ». (PERETTI, 2016).

Le phénomène des plateaux en gestion des carrières est considéré comme un problème majeur aux organisations. L'employé vu son ancienneté s'il reste dans la même organisation peut ne pas être promu où avoir de promotion au futur vu qu'il ne l'a pas eu avant (dans les années précédentes), et s'il veut quitter et changer d'entreprise doit savoir les risques qui peuvent y arrivé malgré l'opportunité qu'il a eu dans cette dernière, car à un certain âge il cherche la reconnaissance et la considération de ce qu'il est lui-même.

« Nombreuses pistes de développement personnel et professionnel reste disponible pour l'individu en plateau (c'est d'arrivée à un poste probable permanent qui n'implique pas forcément à la cessation de la croissance et du développement), et c'est la tache de la haute direction de les aider à s'adapter efficacement à leurs situations jusqu'à ce qu'ils quittent ». (PERETTI, 2016).

3.3. Les Causes, Symptômes du Plafonnement et Perspective de changement en Mi-Carrière :

3.3.1. Causes du Plafonnement :

« Les personnes qui plafonnent sont les plus âgés avec le moins de qualification et moins scolarisé. Ils cherchent à avoir plus de temps libre au travail et ne sont pas impliqués plus que les taches officielles. Ils ont trouvé une zone de confort, ils ne cherchent pas de développement, ils cherchent à perfectionner le travail, le réseau et cela en vus du manque de support au travail et des ressources limités ». (AMHERDT, 1999).

3.3.2. Symptômes du Plafonnement (Comment Reconnaître que la Personne est En train de se Plafonner ?) :

- « Lorsque le salaire n'a pas bougé depuis longtemps.
- Lorsque les collègues plus jeunes que nous occupent le même poste que nous.
- Lorsque des collègues plus jeunes que nous ont des connaissances plus actualisées que nous.
- Lorsque les tâches sont répétitives (répéter toujours la même chose/ pas de prise de décision, pas de réunion, pas de prise d'avis).
- Sentir une certaine démotivation et détester le travail ». (AMHERDT, 1999).

3.3.3. Perspective de Changement en Mi-Carrière :

Selon (Mireille GAROLLA, 2016) : « Un employé est depuis de nombreuses années dans un même poste qu'il a fait grandir et évoluer avec lui au fil des ans et s'il en reste encore, il sera obligé d'y rester dans ce poste pour tout le reste de sa carrière et il n'aura pas de possibilités d'expérimenter autre chose car il sera beaucoup trop marqué par un secteur et par un métier, et d'autre part les changements d'une entreprise à autre, avec des augmentations de responsabilité, ne sont pas toujours très faciles à réaliser, et dans les deux cas l'avenir sera sans garantie ».

Donc, les employés ne pourront pas atteindre des postes de direction s'ils restent longtemps dans le même poste.

3.4. Conséquences, Sentiments et la Gestion du Plafonnement :

3.4.1. Conséquences du Plafonnement :

Selon l'étude faite par (Innocent ESSOMME, 2014) au Cameroun : les conséquences du plafonnement influencent sur l'état de Santé Physique et Mentale des employés :

- « Le Stresse Professionnel et l'Anxiété : Occasionnent une démotivation du personnel, l'insécurité et des problèmes de santé divers.
- Mal être et la Baisse de Performance Professionnelle.
- Niveau d'Absentéisme Elevé.
- Réduction d'Energie qui s'Accompagne d'une Diminution de la Loyauté Envers l'Organisation et une Augmentation du Désengagement à Travers l'Accomplissement du Travail.

- *Difficultés dans les Relations.*
- *La Détérioration de l'Efficacité Individuelle et Organisationnelle.*
- *Réduire l'Effort et le Nombre d'Heures Consacrées Réellement au Travail.*
- *Réduire les Ambitions Professionnelles.*
- *Réduire l'Aspiration et la Satisfaction (Croissance de l'Insatisfaction au Travail) ».*

Sur la base des travaux sur le plateau de carrière de (FERENCE, STONER et WARREN, 1977), (TREMBLAY, 1992) : « *Selon l'analyse des réactions des employés à différentes formes de plafonnement, de nombreux variables individuelles et organisationnelles influencent les perspectives de progression (Plateau Objectif) aussi bien que le sentiment de plafonnement (Plateau Subjectif), ces réactions varient selon que les personnes ont une attitude active ou qu'ils acceptent passivement leurs situations ».*

3.4.2. Sentiment des Employés en Situation de Plafonnement de Carrière :

Selon (FERENCE, STONER et WARREN, 1977) : « *Conséquemment la majorité des plafonnés qui demeurent performants au travail, se voient relégués aux oubliettes ».*

Selon (LAMOUREUX & CARDINAL, 1992) : « *Les employés en situation de plafonnement vivent plus de détresse psychologique que les autres, ils agissent sur le niveau d'anxiété et sur le moral ».*

« *Le plafonnement de carrière peut entraîner de la frustration et une perte de motivation ».*
(TREMBLAY, 1992).

Ceci dit, le plafonnement de carrière est un phénomène qui peut engendrer plusieurs effets au niveau psychologique de l'individu.

De ce fait, la période de plafonnement de carrière est stressante ce qui rend la satisfaction au travail faible et le sentiment des employés d'être abandonnés, devient la source de la détresse psychologique.

- **Les Types de Personnes Plafonnées :**

Selon les travaux de (TREMBLAY, 1992) qui montrent qu'il y a quatre types de personnes qui sont en situation de plafonnement, comme suit :

1- Les Plafonnés Productifs :

« Ils ne savent pas qu'ils sont en situation de plafonnement, ils sont productifs vis leurs contributions au travail malgré qu'ils ont atteint le sommet ».

2- Les Salariés Partiellement Plafonnés :

« Ils sont experts dans le travail et tout le monde reconnaît ça du coup, ils ne sentent pas qu'ils sont plafonnés, et l'organisation n'investit pas pour eux afin qu'ils se développent ».

3- Les Plafonnés Heureux :

« Ils sont heureux et ça leur fait plaisir le fait de savoir qu'ils sont en situation de plafonnement et l'organisation est satisfaite de leurs maîtrise et contributions au travail, donc c'est un plafonnement volontaire ».

4- Les Plafonnés Passifs :

« Ils sont insatisfait de leurs situations de plafonnement et le fait qu'ils stagnent dans le même poste pour une longue période sans aucune évolution, et ils sont moins productifs car ils détestent leurs entourages ».

Selon (Jean Marie PERETTI, 2003) : *« le plafonnement constitue un problème sérieux à la GRH tant qu'il conduit à une diminution de la performance organisationnelle et le bien-être de l'individu, ce qui rend les organisations à gérer au sérieux ce phénomène ».*

3.4.3. La Gestion du Plafonnement de Carrière :

Selon (Shimon, 1999) : *« Le contexte institutionnel et culturel joue un rôle important dans la progression de carrière des cadres (l'importance des différences culturelles), et pour aider les employés en situations de plafonnement à se développer et progresser dans leurs carrières, l'organisation doit agir comme suit :*

- *La création des projets.*
- *Les mutations et les échanges de postes entre les employés.*

- *La progression à travers l'acquisition des compétences.*
- *La présence des occasions d'apprentissages et des formations.*
- *Le réaménagement des postes.*
- *La régularisation de la rémunération sur la base des compétences. »*

Donc, les employés doivent se former continuellement et progressivement pour diversifier leurs connaissances, leurs maîtrises des nouvelles technologies de l'information, et de travailler en équipe, ainsi d'assumer des responsabilités et de prendre des décisions.

Sur la base des travaux sur le plateau de carrière de (FERENCE, STONER et WARREN, 1977), (TREMBLAY, 1992) :

« La politique de GRH valorise un profil de cadre qui correspond aux critères de qualification en termes de formation, d'expérience professionnelle et des qualités. Les déterminants de l'avancement de carrières des cadres sont la formation scolaire de base et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, c'est les deux meilleurs moyens qui peuvent permettre de dépasser le plafonnement et que les réseaux d'anciens peuvent être très favorables pour une promotion rapide ».

L'exigence de l'acquisition de compétences qui ont pour effet d'encercler les capacités de progression de carrière des employés.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthode de la recherche, le choix du sujet, ainsi les outils de collecte de données.

Section 1 : Méthode de Recherche.

Cette section est consacrée à la démarche méthodologique de notre recherche en citant les raisons du choix de notre sujet.

1.1. Approche Choisie :

A- La Méthode :

Pour bien mener notre travail, le choix de l'approche s'est porté sur la démarche qualitative de notre recherche sur le plafonnement de carrière des cadres supérieurs de l'entreprise, en s'appuyant sur des données collectées à travers l'entretien. Le choix de cette méthode est justifié par la nature de notre échantillon d'étude qui comprend 13 entretiens avec les cadres supérieurs (Population Ciblée) qui sont les directeurs et les chefs de cellules, ainsi que le contenu de cette méthode correspond à notre thème de recherche et qui nous aide à mieux comprendre la gestion des carrières et cerner plus profondément notre objectif de recherche.

B- La Technique :

Ce qui est de technique, nous avons appuyé sur l'entretien, cette technique nous a permis de recueillir les témoignages verbaux de nos enquêté(e)s et de collecter des données, car la méthode qualitative suppose l'utilisation de cette technique afin de récolter le maximum d'informations sur notre thème de recherche.

Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien de type semi directif qui porte un discours en face à face avec des personnes interrogé(e)s sous formes des rubriques qui comporte des questions autour de notre recherche. Nous avons effectué 13 entretiens avec les cadres supérieurs de L'ANBT.

1.2. Choix du Sujet :

Les Raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous ont orienté et motivé à choisir notre thème de recherche nous évoquant ce qui suit :

✓ Les raisons objectives :

-Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières.

-Comprendre le processus de fonctionnement du service des ressources humaines au sein de l'entreprise ANBT.

-Comprendre le processus impliqué par l'ANBT en ce qui concerne la gestion des carrières du personnel et le plafonnement de carrière des cadres.

✓ Les raisons subjectives :

-Avoir une expérience qui nous aidera à l'avenir d'une insertion professionnelle plus facile.

- Le plafonnement de carrière est un levier important et pertinent dans l'avenir du développement des ressources humaines

-L'ANBT représente avec son développement, un lieu de développement des connaissances, et de la réalisation des objectifs.

Section 2 : Technique et Outils de la Recherche :

Dans cette section, nous avons parlé sur l'analyse du contenu, la population d'étude ainsi les outils de collecte de donnée.

2.1. L'Analyse du contenu :

Notre analyse s'est basée sur l'analyse des entretiens par rubrique, qui veut dire que chaque rubrique de notre guide d'entretien devient un thème puis on leur fait une analyse.

Cette analyse nous permet d'expliquer et de comprendre les données recueillies sur le terrain et de connaître la relation avec notre domaine de recherche.

A- La Population d'Etude :

Dans le cadre de notre recherche, on a été guidé et on a choisis les cadres supérieurs de l'entreprise. Notre population d'étude est une population ciblée.

B- Les Difficultés Rencontrées Durant la Recherche :

- Le manque d'ouvrages concernant notre thème d'étude à l'école et aux bibliothèques.
- Le manque des documents concernant la gestion des carrières au sein de l'entreprise.
- Le refus de quelques entreprises de nous accorder pour effectuer le stage pratique.
- La difficulté de diffuser l'information par les interviewés durant la réalisation des entretiens.

2.2. Choix du Lieu de Stage :

Nous avons cherché des entreprises disposant un nombre important de cadres ainsi qui mis en évidence la gestion des carrières de leurs employés afin de pouvoir bien mener notre recherche et qui va nous aider en matière de stage.

2.3. Outils de Collecte de Données :

Pour la collecte des données, nous avons choisi l'approche qualitative, nous avons utilisé la recherche documentaire, l'observation et l'entretien.

2.3.1. La Recherche Documentaire :

Elle permet de mieux cerner notre questionnement de recherche et clarifier notre sujet choisi, qui a nécessité la consultation de nombreux articles, études, ouvrages ainsi que les mémoires qui ont lien avec notre thème. Ainsi que les documents et le site de l'entreprise.

2.3.2. L'Observation :

L'échange avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en particulier de la DRHF et le déplacement régulier tout au long de la semaine, nous ont permis d'observer et de cerner le processus de la gestion des carrières de l'entreprise et comment se fait la progression et l'évolution des parcours professionnels de l'ensemble des employés.

2.3.3. L'Entretien :

Pour le bon déroulement des entretiens, nous avons mené un entretien semi directif avec l'ensemble des cadres supérieurs de l'entreprise. On a élaboré un guide qui comporte 23 questions réparties et classées en 3 rubriques, qui sont comme suit :

- Rubrique N° 1 : Gestion des Carrières.
- Rubrique N° 2 : Evolution et Stagnation des Carrières.
- Rubrique N° 3 : Plafonnement des Carrières.

Et pour effectuer nos entretiens, nous avons choisi les directeurs centraux des directions et les chefs de cellules.

**CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET
DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA
RECHERCHE**

Dans ce chapitre, qui contribue un apport pratique pour compléter l'étude ou nous allons présenter les résultats de notre recherche et la discussion de ces derniers après l'analyse effectuée de nos entretiens par rubrique, dont ces derniers nous ont permis de mieux cerner l'objet de notre recherche et comprendre les besoins et en finalisant par une petite synthèse.

Section 1 : Présentation des Résultats de la Recherche.

Dans cette section, on va présenter les résultats de l'étude, en mettant en évidence les réponses collectées par les directeurs pour chaque question en utilisant le logiciel « NVIVO » qui traite les données qualitatives, ou on va faire sortir les mots clés qui se répètent le plus et qui sont les plus importants dans les réponses des entretiens effectués sous forme de nuage de mots, afin de les analyser.

Les couleurs des mots ne servent qu'à différencier les uns des autres.

Rubrique N°1 : Gestion des Carrières.

Dans cette première rubrique de notre guide d'entretien, elle permet de se familiariser avec l'élément qui a relation avec notre thème de recherche en posant des questions générales et qui va nous faire connaître selon les réponses le degré de connaissance et maîtrise du sujet traités par les éléments questionnés.

Question 1 : Selon vous, comment définissez-vous la gestion des carrières ?

Figure N° 3 : Nuage de mots des réponses de la 1^{ère} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de bien cerner les connaissances des directeurs pour le concept « gestion des carrières » en gestion des ressources humaines. Les termes retenus sont comme suit : **objectifs, carrière, droit, évolution, systématique.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *la gestion des carrières c'est l'évolution professionnelle des individus, elle vise à suivre (droit), booster et promouvoir les employés à des postes de responsabilités par des étapes régulières à travers les promotions (verticalement ou horizontalement), en prenant compte les qualifications, les capacités, l'expérience, le travail, et qui consiste à définir des objectifs à atteindre* ».

Question 2 : Pensez-vous que la politique de gestion de carrière de votre entreprise est efficace ?

Figure N°4 : Nuage de mots des réponses de la 2^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de savoir la perception de l'échantillon concernant la politique de gestion des carrières de l'entreprise en termes d'efficacité.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Non, elle est insuffisante et pas autonome car elle est liée aux capacités financières donc elle est appelée à être améliorée* ».

Donc d'après les réponses de nos interviewés, la gestion des carrières manque d'efficacité pour des raisons mais elle pourra être mieux.

Question 3 : Pensez-vous que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est équitable ?

Figure N°5 : Nuage de mots des réponses de la 3^{ème} question.



Source : Nvivo.

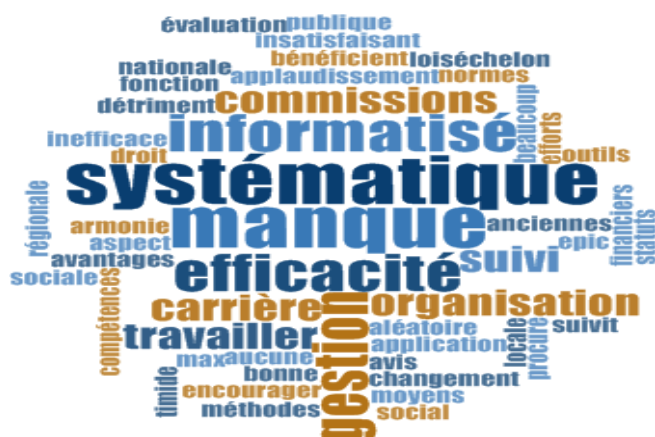
Cette question a pour but aussi de savoir et confirmer toujours la perception de l'échantillon concernant la politique de gestion des carrières de l'entreprise en termes d'équité.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Non, elle est insuffisante* ».

Donc la majorité de nos interviewés ne sont pas d'accord que la gestion des carrières de l'entreprise n'est pas équitable pour tous les employés.

Question 4 : Comment décrivez-vous la politique de gestion de carrière de votre entreprise ?

Figure N°6 : Nuage de mots des réponses de la 4^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but aussi de mieux cerner la politique de gestion des carrières de l'entreprise à travers notre échantillon d'étude. Les termes retenus sont comme suit : **manque, systématique, efficacité, gestion, informatisé.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *la politique de gestion de carrière de l'entreprise a un aspect social, elle est aléatoire, non informatisé donc ce qui n'implique pas de suivi ni évaluation ni de gestion car tous les outils manquent d'efficacité et cela conduit à faire plus d'effort afin d'encourager les employés à faire de leurs mieux et compétents pour bénéficier des avantages donner par la lois car elle est en harmonie avec le changement de statut de l'établissement* ».

Donc la gestion des carrières de l'entreprise doit être organisée d'une façon adéquate et systématique.

Question 5 : Par quel élément à votre avis la politique de la gestion des carrières est déterminée ?

Figure N°7 : Nuage de mots des réponses de la 5^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître les composantes de la politique de gestion des carrières de l'entreprise selon les directeurs. Les termes retenus sont comme suit : **expérience, formation, objectifs.**

La totalité de la population questionnée est favorable que la gestion des carrières est déterminée par plusieurs critères primordiaux en particulier les objectifs atteints.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : «*C'est vrai qu'elle a un aspect social mais pour mettre en place les personnes adéquats aux postes de responsabilité, elle est déterminée par plusieurs critères tel que : les objectifs atteints, la formation, le niveau d'instruction, la motivation ; l'expérience, le niveau d'évolution du travailleur et ses capacités, la persévérance dans le travail, le sérieux, l'ancienneté, la présence régulière, la réglementation* ».

Rubrique N°2 : Evolution et Stagnation des Carrières.

Cette rubrique permet de récolter les informations sur le parcours de notre cible d'étude.

Question 6 : Quels sont les critères de promotion au sein de votre entreprise ?

Figure N°8 : Nuage de mots des réponses de la 6^{ème} question.



Source : Nvivo.

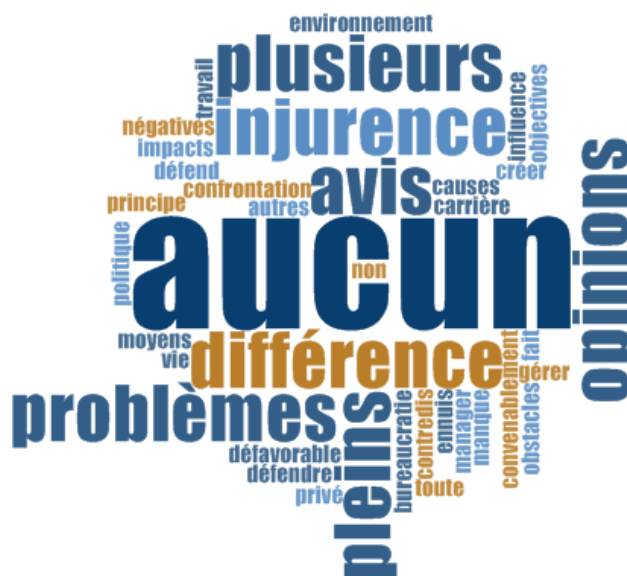
Cette question a pour but de connaître les critères de base que l'entreprise met en place pour la gestion des carrières des employés pour l'appréciation d'évolution. Les termes retenus sont comme suit : **Aucun, Ancienneté, Sérieux, Assiduité, compétences, travail.**

La moitié majoritaire a répondu par « Aucun critère » vu qu'elle a un aspect social et l'autre moitié ont donné quelques critères qu'il faut prendre en considération lors d'une promotion et qui sont associé à la réglementation.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *les compétences, l'assiduité, l'ancienneté, l'expérience, le niveau d'instruction, la performance, la formation, les qualifications, le sérieux, le suivi, et surtout le mérite (les gens qui font d'effort et travail)* ».

Question 7 : Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés durant votre carrière ?

Figure N°9 : Nuage de mots des réponses de la 7^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître les différents freins qui ont eu les directeurs pendant leurs parcours professionnels et a mieux cerner notre questionnement de la recherche. Les termes retenus sont comme suit : **Aucun, différence d'opinions, plusieurs problèmes, injurence.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses de la majorité qu'ils n'ont pas eu de problèmes ou d'obstacles qui les freiner durant leurs parcours professionnels, contrairement à une minorité de notre échantillon qui ont cité quelques obstacles qui sont comme suit : « *j'ai rencontré pleins d'obstacles qui peuvent même engendrer des impacts négatives vis-à-vis la vie privée, la bureaucratie, le manque de moyens, la différence d'opinion, l'ingérence* ».

Question 8 : Quelles sont vos attentes vis-à-vis votre carrière ?

Figure N°10 : Nuage de mots des réponses de la 8^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître si notre échantillon a des plans à faire pour ne pas tomber dans le plafonnement et de connaître ce qu'ils envisagent de faire. Les termes retenus sont comme suit : **évoluer, terminer ma carrière, plafonnée.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *évoluer en poste de ministre dans les normes et conditions exemplaires, atteindre mes objectives et mes ambitions* ». Compte à la minorité : « *je suis plafonné(e) donc je veux terminer ma carrière sans problèmes et partir en retraite* ».

Donc la majorité veulent progresser davantage en leurs carrières et ne pas stagner afin qu'ils ne soient pas limités et réaliser ce qu'ils voulaient.

Question 9 : Etes-vous satisfait(e) par l'évolution de votre carrière au sein de l'ANBT ?

Figure N°11 : Nuage de mots des réponses de la 9^{ème} question.



Source : Nvivo.

Question 11 : Avez-vous déjà bénéficié(e) d'une mobilité depuis votre arrivée ?

Figure N°13 : Nuage de mots des réponses de la 11^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître si notre échantillon a eu de développement en termes de mobilité depuis son arrivée.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *oui bien sûr, je ne suis jamais resté 5ans dans une même direction* ».

Question 12 : Avez-vous déjà bénéficié(e) d'une formation ?



Figure N°14 : Nuage de mots des réponses de la 12^{ème} question.

Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître si le personnel, en particulier les directeurs ont bénéficié des formations pour actualiser ou développer leurs connaissances dans le domaine de chacun.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Oui à plusieurs reprises* ».

Question 13 : Avez-vous d'expérience avant votre intégration à l'ANBT ?

Figure N°15 : Nuage de mots des réponses de la 13^{ème} question



Source : Nvivo.

La total majorité de notre interviewés n'ont pas d'expérience avant qu'ils entrent à l'entreprise, c'est depuis leurs embauche ils travaillent dans la même entreprise (depuis l'obtention de leurs diplômes) donc pas de diversification en termes d'expérience.

Rubrique N°3 : Plafonnement de Carrière.

Dans cette rubrique, nous avons posé des questions qui sont liés à notre thème de recherche et afin aussi de savoir ce que notre cible envisage de faire en prenant en compte leurs perceptions et leurs réactions.

Question 14 : Avez-vous déjà entendu du phénomène plafonnement de carrière ?

Figure N°16 : Nuage de mots des réponses de la 14^{ème} question.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître si notre échantillon connaît et/ou a entendu déjà sur notre sujet de recherche.

Ce qui nous a poussé à constater que bien évidemment la moitié de notre cible connaît que le phénomène de plafonnement de carrière existe malgré qu'ils n'aient pas trop de connaissances et détails sur.

Question 15 : Envisagez-vous de changer de poste ou d'entreprise ?

Figure N°17 : Nuages de mots des réponses de la 15^{ème} question partie A et partie B.



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître si notre échantillonnage envisage de nouveaux changements que ce soit à l'interne et/ou à l'externe.

Ce qui est dégagé à travers les réponses de la première tranche de la question « changer de poste » est comme suit : « *Non, j'envisage la retraite ; j'ai déjà fait* ». Et pour la deuxième tranche est : « *Non, ça ne m'intéresse pas, j'envisage la retraite* ».

Donc la grande moitié ne veulent pas et n'envisage pas à changer de poste, ils veulent rester en leurs postes jusqu'à la retraite et une minorité qui envisage d'augmenter en haut niveau hiérarchique. Compte à le changement d'entreprise, la totalité veulent y rester et ne pensent pas à changer d'établissement après avoir obtenu un poste de niveau hiérarchique supérieur et de responsabilité

Question 16 : Est-ce que cette dernière donne-t-elle la chance à tout le monde d'être promu ?

Figure N°18 : Nuage de mots des réponses de la 16^{ème} question.



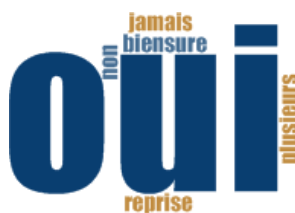
Source : Nvivo.

Cette question a pour but de constater si nos interviewés sont satisfait par l'environnement et les conditions mis en place de l'entreprise. Les termes retenus sont comme suit : **Chance, Mérite, considération.**

La majorité répliquent que la personne promue doit bien mériter, de qui dégage à travers les réponses : « *Ce n'est pas à l'entreprise de donner la chance, c'est à la personne elle-même donc elle doit être bien mérité* ». Compte à la minorité ont répondu par : « *Elle se fait d'une manière automatique donc oui bien sure* ».

Question 17 : Est-ce que vous étiez déjà promu ?

Figure N°19 : Nuage de mots des réponses de la 17^{ème} question.



Source : Nvivo.

Il a été important de poser cette question à notre cible dans le but de connaître la façon ou les étapes par lesquelles sont passé notre échantillon pour accéder à leurs postes actuels.

On constate que la totalité de nos interviewés ont été promu dans tous leurs postes supérieurs obtenus et cela même à travers plusieurs reprises.

Question 18 : Envisagez-vous à avoir plus de responsabilité ?

Figure N°20 : Nuage de mots des réponses de la 18^{ème} question.



Source : Nvivo.

Selon les réponses, On constate de là que notre cible veut évoluer sans avoir plus de responsabilités qu'ils l'ont actuellement. Les termes retenus sont comme suit : **Disponibilité, Augmentation de responsabilité, Bien sûr.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Non, je pense que c'est bon je suis à la limite, en fin de carrière* », et pour la minorité ambitieuse de notre cible on a dégagé : « *Oui bien sûr, car je n'ai pas encore réalisé mes buts* ».

Donc on constate que les éléments questionnés majoritaire estiment de ne pas avoir plus de responsabilité qu'ils l'ont actuellement et qu'ils n'envisagent pas à l'avoir parce qu'il faut plus de disponibilité.

Question 19 : Après combien d'années vous avez obtenu ce poste ?

Figure N°21 : Nuage de mots des réponses de la 19^{ème} question



Source : Nvivo.

Cette question a pour but de savoir la durée d'évolution de notre cible depuis le début de leurs carrières professionnelles. Les termes retenus sont comme suit : **08ans**, **Compétences**, **Opportunités**, **Depuis mon arrivé**.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Je n'ai pas attendu à ce que je sois en ce poste en petit temps..., Je suis venu en tant que cadre* ».

De là, On constate que la majorité ont atteints des postes de cadres en un temps minime par rapport à ce qu'ils ont envisagé, ce qui les a conduits à se trouver en situation de plafonnement dans une courte durée.

Question 20 : Comment voyez-vous vos expériences professionnelles ?



Figure N°22 : Nuage de mots des réponses de la 20^{ème} question.

Source : Nvivo.

A travers cette question, nous voulions constater l'auto appréciation de notre échantillonnage pour leurs parcours à travers leurs expériences vécus. Les termes retenus sont comme suit : **Bénéfiques, Bonnes, Enrichissantes.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Elles étaient très bénéfiques et enrichissantes, ce qui est bien c'est qu'on touche à tout* ».

Donc notre cible a trouvé que leurs expériences étaient positives et progressives en termes d'évolution.

Question 21 : Etes-vous satisfait(e) ?



Figure N°23 : Nuage de mots des réponses de la 21^{ème} question.

Source : Nvivo.

Cette question a pour but de confirmer le degré de satisfaction et de savoir ce que ressent notre échantillon d'étude vis-à-vis leurs carrières. De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Oui actuellement je suis satisfait* ».

Ce qui nous pousse a constaté que la majorité malgré qu'ils aient plafonné tôt mais ils sont satisfaits par leurs évolutions et leur cheminement de carrière.

Question 22 : Comment envisagez-vous l'évolution de votre parcours professionnel ?



Figure N°24 : Nuage de mots des réponses de la 22^{ème} question.

Source : Nvivo.

A travers cette question, nous voulions savoir ce que notre cible veut après avoir été arrivé à ce stade de cadres supérieurs et ce qu'elle envisage dans le futur. Les termes retenus sont comme suit : **Evoluer, Cadre Dirigeant, Retraite, Difficultés.**

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *Je veux m'évoluer afin d'atteindre mes objectives et réaliser ce que je veux et en acquérant plus de connaissances et en fournissant plus d'efforts malgré toutes les difficultés* ».

Donc on a constaté que la pluralité veut progresser davantage dans leurs parcours afin de réaliser ce qu'ils ont toujours voulu atteindre et la minorité veulent partir en retraite et terminer bien leurs carrières.

Question 23 : Quels sont les différents postes par lesquelles vous avez passé avant d'être directeur (rice) ?



Figure N°25 : Nuage de mots des réponses de la 23^{ème} question.

Source : Nvivo.

Cette question a pour but de connaître les différents postes par lesquelles nos interviewés ont passé afin d'arriver à des plus hauts postes qu'occupent actuellement.

De cela, ce qui est dégagé à travers les réponses : « *J'ai passé par toutes les étapes pour y arriver à ce poste* ».

On constate des réponses de nos interviewés qu'ils ont passé par le poste minime de cadre en évoluant d'une façon progressive et continue d'un poste à autre en passant par les différentes étapes tel qu'elle est prescrite.

Les différents postes occupés par la majorité sont comme suit : « *Chargé d'étude, Ingénieur, Ingénieur de suivi, Ingénieur principal, Chef de service, Adjoint Chef de projet, Coordonnateur régional, Chef de projet, Chef de département* ».

Section 2 : Discussion des Résultats de la Recherche.

Cette section porte la discussion de nos résultats obtenus après l'analyse des entretiens faites sur chaque question et cela par rubrique. Chaque rubrique analysée nous permettra de mieux comprendre les besoins de notre recherche et mieux cerner les objectifs qu'on veut atteindre et en finira par une petite synthèse globale.

Rubrique N°1 : Gestion des Carrières.

Ce que nous avons collecté comme donnée dans cette rubrique à travers les réponses de nos interviewés, indiquent qu'ils maîtrisent le sujet de la gestion des carrières, ils ont une connaissance diversifier et enrichissante, ainsi des bases indispensables qui doivent être instauré afin de combler le manque existant en ce terme et de ne pas avoir des freins qui empêchent la bonne gestion au sein de l'entreprise.

Nous avons déduit aussi que la politique de gestion des carrières à travers les répliques de notre cible qu'elle est plus en moins bonne malgré le manque d'outils et de pratiques existant, mais ça n'empêche pas d'améliorer la situation de plus en plus favorable.

Rubrique N°2 : Evolution et Stagnation des Carrières.

Nous avons constaté aussi par le biais des réponses à cette rubrique, que la majorité de notre échantillonnage d'étude malgré qu'ils soient satisfait de ce qu'ils ont eu mais veulent aussi s'évoluer sans avoir plus de responsabilité qu'ils l'ont, et que la pluralité ne veulent changer de poste ou même d'établissement.

Les éléments interviewés semblent savoir bien ce qu'ils envisagent et souhaitent subir et ça leur fait plaisir ce qu'ils deviennent et ou sont arrivé malgré toutes les difficultés rencontrées par la minorité vu que la majorité n'ont pas voulu avouer de ce qui les a freinés par peur et confidentialité, et qu'ils ont atteint un certain degré en une courte période qu'ils n'attendaient pas à l'atteindre.

Du coup, nous avons conclu qu'il existe plusieurs paramètres ou critères lesquelles nous devons prendre en considération pour ne pas tomber dans la stagnation et pouvoir la gérer et la dépasser tel que l'acquisition des qualifications, la formation, l'évaluation régulière de l'employabilité des individus afin d'identifier les points faibles et forts et le manque à combler pour un potentiel de haut niveau et par conséquent mieux gérer la carrière.

Rubrique N°3 : Plafonnement des Carrières.

Les réponses de notre échantillonnage d'étude collecté dans cette rubrique, nous montre qu'ils maîtrisent partiellement notre thème d'étude et que parmi eux y on a qui sont satisfait d'avoir été plafonné vu leurs cheminement de carrière vécu lors de leurs parcours, et qu'ils ont atteint la limite pour certains donc ce qui leurs pousse à penser et a envisager la fin de leur carrière en retraite.

Comparant à la majorité qui veut évoluer plus en gardant le même poste et sans avoir plus de responsabilité vu leurs disponibilités vis-à-vis leurs vies privées et les taches confier actuellement en particulier les femmes, ainsi leurs âges, et le peu de chance qui est dus au manque d'opportunités en interne et en externe, ainsi la capacité financière actuellement qui n'est pas autonome.

De ce fait, notre cible a passé par de différents postes en peu de temps malgré la non existence d'expérience précédente, et ce qui les a laissés a avoir un parcours enrichissant en terme d'évolution et d'expertise dans le domaine de management.

Synthèse Globale :

En résumé, Nous avons constaté, une tendance dans les réponses de nos interviewés, malgré la diversification, quant à l'évolution de leurs carrières professionnelles qui est dus aux différents choix et ambitions de chacun, ainsi les résultats ont été compréhensible car la majorité ont eu de différentes expériences malgré que s'était dans le même établissement.

CONCLUSION

Dans le cadre de notre recherche, qui été évoqué par la problématique citée ci-dessus afin de cerner les freins qui peuvent empêcher les cadres à une progression professionnelle, notre choix du terrain s'est tombé sur l'ANBT qui est placé sous la tutelle du ministère des ressources en eau.

De la problématique principale découle deux sous-questions auxquelles nous avons l'intérêt de les expliquer à travers nos entretiens effectués avec les cadres supérieurs de l'entreprise en question, ce qui nous a permis de récolter les données nécessaires à notre étude.

D'après les résultats obtenus, qui nous donne l'impression que le plafonnement de carrière peut être volontaire après l'obtention d'un certain nombre de poste hiérarchique et après avoir eu tant d'opportunités la possession d'évolution des carrières de l'individu, et aussi non volontaire d'où la personne ne réalise pas les objectives prévus dans son trajectoire de carrière ainsi ses ambitions et ses besoins et attentes exprimés, et dans les deux cas, le phénomène du plafonnement de carrière peut être gérer par la personne et le surmonter afin d'optimiser la performance de l'entreprise et garantir sa pérennité et sa survie, ainsi de développer la ressource humaine et garantir son employabilité, qui est le facteur clé de la réussite ou l'échec des organisations.

Ce modeste travail comme tout autre, il s'est focalisé sur l'étude des freins qui peuvent y avoir les employés durant leurs carrières et en particulier les cadres supérieurs vu le haut niveau hiérarchique de leurs postes, et afin d'élargir le champ d'étude dans une vocation de continuité pour étudier chaque cas en particulier du caractère humain (cas des femmes, cas des hommes). Vu que le problème du plafonnement provoque de l'insatisfaction chez les employés qui demeurent trop longtemps dans le même poste et qui ne voient pas d'aire d'évolution dans leurs carrières et ce qui impacte négativement sur la performance de l'entreprise.

Recommandations :

- Evaluation régulière et suivi des employés.
- Agir sur le plafonnement de contenu.
- Implantation d'un système de G des C (l'informatisation automatique des évolutions horizontales).

- Valorisation du capital humain.

Limites et Perspectives :

- Faudrait poursuivre la recherche sur cette thématique en conjuguant une démarche quantitative à l'analyse qualitative (étude mixte) afin de confirmer les résultats obtenus et cela dans des différents établissements.
- Etude comparative complémentaire qui détermine les freins pour les femmes cadres et les hommes cadres (l'inégalité professionnelle / gestion du genre).

Enfin, les organisations doivent agir sur le plafonnement et le traiter afin d'avoir une performance optimale et la satisfaction pour les employés car il provoque des impacts négatives sur ces derniers.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AMHERDT C.H., (1999), Le Chaos de carrière dans les organisations, éditions nouvelles, Montréal.
- CERDIN Jean Luc, (2000), gérer les carrières, édition EMS.
- CITEAU Jean Pierre, (2002), gestion des RH « principes généraux et cas pratiques, édition Armand colin, 4^{ème} édition, paris.
- EL AKREMI Assaad, GUERRERO Sylvie et NEVEU Jean Pierre, (2006), Comportement Organisationnel : Justice Organisationnelle, Enjeux de carrière et épuisement professionnel, édition Boeck, Bruxelles.
- GAROLLA Mireille, (2016), Changer de vie professionnelle c'est possible en milieu de carrière, édition eyrolles, paris.
- GUERRERO Sylvie et ONGE S., (2013), gestion des carrières, édition de la revue de gestion.
- GUERRERO Sylvie, (2014), Les Outils des RH « les savoirs faire essentiels en GRH », édition dunod, 3^{ème} édition.
- MATHIS Louis, (1982), gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, paris.
- MOULETTE Pascal et ROQUES Olivier, (2014), Gestion des Ressources Humaines « Maxi Fiches », édition dunod, 2^{ème} édition, paris.
- PERETTI Jean Marie, (2003), gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 7^{ème} édition, paris.
- PERETTI Jean Marie, (2007), RH et gestion des personnes, édition Vuibert, 6^{ème} édition, paris.
- PERETTI Jean Marie, (2016), Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert, 21^{ème} édition.
- SHIMON L., (1999), la gestion des RH : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} édition, pearson education, Montréal.
- TREMBLAY M., (1992), comment gérer le blocage de carrière, édition d'organisation, paris.

Revue et Articles :

- CARDINAL Line et LAMOUREUX Carole, (1992), Répercussions psychologiques associées au plafonnement de carrière subjectif, Canadian Journal of administrative sciences, université de Québec, Montréal.
- ESSOMME Innocent, (2014), le plafonnement de carrière : un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, université de yaoundé II, Cameroun.
- FERENCE Thomas.P., STONER James.A. et WARREN Kirby.E., (1977), Managing the Career plateau, édition The Academy of Management Review, Volume 2, N°4.
- GUERIN G. et WILS T., (1992), la gestion des carrières : une typologie des pratiques, Gestion, Volume 17, N°3, P48-63.
- LEMIRE Louise et ROUILLARD Christian, (2003), le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec, volume 58, N°2, édition érudit.

Dictionnaires :

- MEIER Olivier, (2009), dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir, édition dunod, paris.

Thèses et Mémoires :

- FOURNIER Myriam Bergeon, (Avril 2017), Progression et plafonnement de carrière chez les femmes assistantes accessoiristes de plateau dans l'industrie cinématographique au Québec, Université de Montréal.

Sites Web :

- <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com>.
- <https://www.anbt-dz.com>.
- <https://www.mre.gov.dz/anbt>.

Documents :

- Documents Internes de l'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE : A- Guide d'Entretien

Tout d'abord, je vous remercie d'avoir voulu nous accorder du temps pour le recueil des données à travers cet entretien, dans le cadre de la préparation de mon mémoire de master portant sur le thème « le plafonnement des carrières des cadres de l'entreprise » et qui me seront utiles pour la partie terrain.

Je suis actuellement étudiante en fin de cycle master 2 spécialité Management des Ressources Humaines à l'ENSM (l'Ecole Nationale Supérieure de Management) située au pôle universitaire de Koléa - Wilayas de Tipaza, et stagiaire au niveau de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation au sein de votre entreprise l'A.N.B.T.

Date de l'entretien :

Durée :

Sexe :

Situation Familiale :

Niveau de Scolarité :

Catégorie Socioprofessionnelle : (Cadres Supérieurs, Cadres, Maîtrise, Exécution)

Service :

Poste :

Situation : (Permanent, Contractuel)

Ancienneté (dans le poste):

Expérience Avant ANBT et à L'ANBT :

Rubrique 01 : Gestion des Carrières :

- 1- Selon vous, comment définissez-vous la gestion des carrières ?
- 2- Pensez-vous que la politique de gestion de carrière de votre entreprise est efficace ?
- 3- Pensez-vous que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est équitable ?
- 4- Comment décrivez-vous la politique de gestion de carrière de votre entreprise ?

- 5- Par quel élément à votre avis la politique de la gestion des carrières est déterminée ?

Rubrique 02 : Evolution et Stagnation des Carrières :

- 6- Quels sont les critères de promotion au sein de votre entreprise ?
- 7- Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés durant votre carrière ?
- 8- Quelles sont vos attentes vis-à-vis votre carrière ?
- 9- Etes-vous satisfait(e) par l'évolution de votre carrière au sein de L'ANBT ?
- 10- Sur qu'elle base se fait l'appréciation au sein de votre entreprise ?
- 11- Avez-vous déjà bénéficié(e) d'une mobilité depuis votre arrivée ?
- 12- Avez-vous déjà bénéficié(e) d'une formation ?
- 13- Avez-vous d'expérience avant votre intégration à L'ANBT ?

Rubrique 03 : Plafonnement de Carrière :

- 14- Avez-vous déjà entendu du phénomène plafonnement de carrière ?
- 15- Envisagez-vous de changer de poste ou d'entreprise ?
- 16- Est-ce que cette dernière donne-t-elle la chance à tout le monde d'être promu ?
- 17- Est-ce que vous étiez déjà promu ?
- 18- Envisagez-vous à avoir plus de responsabilité (Cadres dirigeants) ?
- 19- Après combien d'années vous avez obtenu ce poste ?
- 20- Comment voyez-vous vos expériences professionnelles ?
- 21- Etes-vous satisfait(e) ?
- 22- Comment envisagez-vous l'évolution de votre parcours professionnel ?
- 23- Quels sont les différents postes par lesquelles vous avez passé avant d'être directeur (rice) ?

Je vous remercie pour votre temps accordé, nous vous ferons part de nos conclusions