

La Gestion de Carrière et la motivation des employés : cas de la société Maroc Bureau

ADIL MAAMERI ¹, BIBAT HIBA ²

¹ Professeur Assistant à l'Université Hassan II, FSJES Ain Sebaa-Casablanca

² Laboratoire Interdisciplinaire ingénierie des Affaires, Soft skills, Management et Droit (LIASMAD)

Résumé : Cet article a pour but principal d'étudier l'importance de la gestion de carrière dans la motivation du personnel. A travers des méthodes bien définies, on analyse le rapport entre la gestion de carrière et la motivation en prenant comme terrain d'étude la société Maroc Bureau. Dernièrement, des nombreuses études ont met l'accent sur les méthodes et les moyens de la motivation en tenant compte des facteurs variable tel que l'effet générationnel, le contexte politico-économique, la couche social, et le sexe, ce qui a met en relief des nouvelles méthodes de motivation du capital humain tel que la motivation par la gestion efficace des activités RH. Parmi celles-ci, on trouve la motivation par la gestion de carrière. Et quoique les méthodes se différencient, la finalité demeure la même « la motivation du personnel pour une meilleure rentabilité ».

Mots-clés : La Gestion de carrière ; La Motivation ; Capital humain.

Abstract: The main purpose of this paper is to focus on the Relationship between career management and motivation, taking as a reference the employees of Maroc Bureau. Recently, many studies have focused on the methods and ways of motivation, that they can be influenced by the variable factors such as generational effect, political-economic context, social stratification, and gender. In this context, and Considering the importance of motivation of human capital in the company, a new method of motivation has been highlighted like the motivation by the management of HR activities. Among that we can take as an example the motivation by career management.

Keywords: Career management ; Motivation ; Human capital..

1. Introduction

La GRH est une fonction complexe, elle regroupe l'ensemble des activités RH tel que : le recrutement, le licenciement, gestion de carrière, la formation...

De ce fait et avec, ce contexte marqué par la mondialisation de l'économie, le développement des technologies et la concurrence acharnée, la GRH a évolué au fil de temps surtout durant cette dernière décennie, où elle a pu impacter le système de fonctionnement et d'organisation de chaque entreprise d'où vient sa place primordiale qu'elle occupe maintenant.

Ainsi, les RH autrement dit le capital immatériel / le capital humain sont devenus un facteur de la détermination du développement de la société puisqu'il représente la source moteur de l'évolution de celle-ci. Pour cela face à l'importance de ce capital d'une part et aux nouveaux défis d'une autre part les entreprises sont appelées à ajuster d'une manière permanente leurs compétences par rapport aux besoins de l'entreprise.

Dans ce sillage, vue l'importance du facteur humain et son développement dans le garantissant de la croissance et de la compétitivité de l'entreprise, cette dernière se trouve face à l'obligation de les motiver ainsi de gérer sa carrière.

Alors, d'après ce qui précède la gestion de carrière représente un levier primordial pour le développement et la fidélisation des ressources humaines, afin de pouvoir atteindre le meilleur équilibre entre les besoins de l'entreprise d'une part et les attentes du personnel, d'une autre part. Cela a rendu la problématique de la gestion de carrière un sujet très débattu non seulement au Maroc mais dans le monde entier.

Et puisque, la motivation demeure la clé de succès de l'entreprise car elle représente le moteur de l'individu pour assurer une bonne performance, l'entreprise est face à l'obligation d'intervenir pour motiver et fidéliser ses salariés, pour cela il faut découvrir les salariés et bien les connaître afin de pouvoir choisir le moyen de motivation le plus adéquat vu la multiplicité des méthodes de celle-ci telles que : la motivation pécuniaire, la motivation par la formation, la motivation par la reconnaissance...

Passant aux employés et leur environnement professionnel, en effet, les DRH s'intéressent de plus en plus au climat social et à la motivation des personnels, du moment que le rendement de l'entreprise dépend du rendement collectif qui dépend de sa part du rendement individuelle, ce qui poussent les DRH à s'interroger sur les facteurs et les moyens qui favorisent la motivation et la satisfaction des salariés au travail.

Dans ce contexte, plusieurs études en science de gestion se sont intéressées à ce sujets ont vu de pouvoir aider les responsables a adapté les moyens efficaces.

Et comme, on a déjà cité auparavant la gestion de carrière est un outil essentiel pour pouvoir gérer le trajet professionnel des individus et répondre aux attentes et aspirations individuels, ceci mène les salariés à se sentir impliqués, motivés et satisfait, aussi bien que cette gestion des activités RH contribue à assurer la satisfaction des besoins de l'organisation en termes de qualification et d'effectif

Pour pouvoir se rassurer de la relation entre la Gestion de Carrière et la motivation, nous allons entamer une étude qualitative au sein de la société Maroc Bureau, dont on va essayer de répondre à notre problématique principale :

Quel est l'impact de la Gestion de Carrière sur la motivation des collaborateurs au sein de Maroc Bureau ?

Cette problématique a pu nous servir a posé les hypothèses suivantes :

H1 : La Gestion de Carrière impact positivement la motivation des salariés au sein de Maroc Bureau.

H2 : La Gestion de Carrière peut être utilisée toute seule comme un moyen de motivation au sein de Maroc Bureau.

Notre plan de travail, va s'articuler comme suit :

- Premièrement, un se bassement théorique sur les deux concepts de la Gestion de Carrière et de la motivation.
- Deuxièmement, on aura l'occasion de voir la méthodologie qu'on a suit pour réaliser ce travail.
- Troisièmement, une présentation de la société Maroc Bureau dont on a choisi pour le cas pratique avec une analyse des résultats du questionnaire établi.
- Dernièrement, une discussion des résultats et des recommandations.

2. Soubassement théorique sur la Gestion de Carrière et la motivation

De nos jour la gestion de carrière n'est plus présente comme une simple activité RH ou un simple système de gestion des RH, mais il s'est élargi vers une vision plus stratégique qui l'a rendu un système

primordiale clef puisque d'après plusieurs auteurs tel que Barkovic 1990 la maîtrise de la carrière est obligatoires pour surmonter les défis sociaux et d'après d'autres la bonne gestion de carrière impact la productivité et le rendement.

D'un autre ongle, la gestion de carrière permet l'identification des besoins en termes de compétence et du recrutement (exemple : création des nouveaux postes), l'évaluation et le suivi des compétences, ce qui permet aux employés de faire la mise en point sur leurs carrières et avoir une visibilité et par suite l'implication et la motivation du personnel.

2.1. Généralité sur la Gestion de Carrière

Selon le lexique des sciences sociales la carrière est représentée comme étant l'évolution des statuts, responsabilités, honneurs, liés à la vie professionnelle (Grawtiz 2004).

Généralement la carrière, représente le parcours tracé par l'individu autrement dit c'est une suite de fonction et des activités, et des postes dont l'Homme occupe dans une société depuis son recrutement jusqu'à son départ, aussi bien qu'elle représente l'observation des étapes importantes qui se varient selon la catégorie socioprofessionnelle et qui marquent la progression professionnelle d'un individu, ceci influence la société elle-même et ses individu plus particulièrement à travers la mise en accent sur un engagement sur le long terme et une stabilité d'emploi qui se définissent aussi par l'expression de la performance et la motivation des salariés, on peut concrétiser cela à travers les définitions proposées ci-dessous:

- Tolbert (1980) « la séquence des professions dans lesquelles une personne s'engage », Cochran (1994) : « à la période de vie qu'une personne passe à travailler pour produire certains résultats »,
- Jean-Marie PERETTI (2005) : « Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »,
- Bastid et Bravo (2006) la carrière est la voie suivie par l'individu au sein d'une organisation.

Dans un environnement socio-économique instable et, avec l'évolution du monde organisationnelle le concept de la carrière s'est élargie pour toucher l'aspect subjectif où la gestion de carrière n'est plus liée à un individu et une organisation d'une manière ferme mais aussi franchir les frontières des organisations (carrière nomade), c'est à l'individu de gérer son portefeuille d'activité parce que l'individu est un acteur libre et autonome (MARTINON (1999)).

On peut distinguer entre deux composantes de la carrière : individuelles et collectives. Pour ce qui concerne la première, il s'agit de l'expérience du travail de l'individu ; et pour la deuxième, c'est la planification des mouvements d'individu afin de retenir les employés compétents.

La gestion des carrières est la planification d'ensemble des mouvements et des changements du personnel afin de retenir et fidéliser les employés compétents et motivés, autrement dit c'est une conception dans le temps du parcours professionnel d'individu (la succession des postes occupés par le salarié). C'est tout un système qui s'intéresse sur les motivations, les attentes des salariés et les besoins futurs de l'entreprise. Pour l'établissement de ce système l'entreprise doit procéder à un diagnostic des informations tirées de l'ensemble des évaluations formelles ou informelles établit à l'avance afin de repérer les salariés les plus performants et les motivés et encouragés à accéder à des postes plus convenables, avec des conditions favorables.

La gestion des carrières consiste à : « définir de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise », c'est un ensemble d'activité qui vise à planifier, organiser, mettre en œuvre, et contrôler les individus au sein de l'organisation, d'où la nécessité

de distinguer entre la planification des carrières dont l'employé gère sa carrière individuellement et la gestion des carrières où l'entreprise essaye de répondre à ses besoins futurs.

La gestion de carrière a pour objectif :

- « d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation » Roger et Lapalme, 2006)
- Assurer le développement professionnel et intellectuel des salariés,
- L'adaptation de l'Homme au poste qui lui correspond,
- Motiver le personnel, en le valorisant,
- Satisfaire les besoins futurs des employés....

Il existe de nombreuses typologies de carrières, pour cela on vous propose le modèle K.R Brousseau et M. Driver qui met en avant une juxtaposition entre le type de carrière suivi par le personnel et la culture d'entreprise.

L'approche traditionnelle de la gestion des carrières est synonyme de la gestion de promotion, suite à cela on évoque que la promotion se varie selon le niveau ou le type de postes, du département de l'organisation et le collaborateur s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances (Pierre ROMELAER, 1998), d'où vient, l'articulation de la responsabilité de la gestion de la carrière sur l'organisation. De ce fait, cette dernière propose un plan d'évolution motivant pour les employés, l'amélioration de l'implication et du climat social, l'établissement d'un système d'évaluation qui va repérer les anomalies et les salariés capables.

L'approche moderne de la gestion des carrières est distinguée par la carrière nomade sans frontière et représentée par un parcours professionnel original. Elle fait référence à : « une carrière gérée par l'individu et non par l'organisation, qui change au cours du temps en fonction de l'environnement économique » (Bastid et Bravo, 2006).

Dans cette approche le personnel est libre dans le traçage de son parcours, c'est-à-dire qu'il est autonome dans la construction de sa carrière et de suivre ses objectifs qui ne sont pas nécessairement en parallèle avec le traçage dont l'entreprise suit dans son égard, Alors c'est à l'individu de gérer son portefeuille d'activité (Martinon 1999) en fonction de ses besoins professionnels et personnels, ceci se rajoute à la facilitation du passage d'une société à une autre par rapport à auparavant, l'individu n'envisage plus d'atteindre le succès dans une seule entreprise.

La gestion des carrières représente un élément primordial dans la gestion des RH, pour cela nombreux sont les théoriciens qui ont cherché à justifier et démontrer son importance. En revanche, la plupart d'entre eux ont souligné l'effet de l'intéressement et la conciliation des besoins des salariés d'une part, et de la société d'une autre part.

Premièrement, l'acteur principal est le salarié concerné parce qu'il est le premier responsable de son parcours professionnel ainsi il est le garant de son employabilité, pour cela il faut toujours prendre en considération son point de vue et l'intégrer durant la planification de sa carrière dans l'entreprise, et pour que cette planification se passe en harmonie il faut que le salarié connaisse à l'avance son potentiel et ses capacités, et il peut même bénéficier d'une assistance auprès de la DRH ou d'autre établissement en dehors de la société.

Deuxièmement la DRH, ce qui est absurde que parmi les missions principales de la DRH est d'assurer une adéquation entre les ressources et les besoins, ainsi de veiller sur la motivation et la fidélisation des salariés et les booster. On rajoute le suivi de l'évolution des compétences par des évaluations. Dans ce cadre, la DRH est censée préparer un trajet des carrières provisoire en mettant l'accent sur les moyens nécessaires pour les évaluer et les motiver.

Finalement, la hiérarchie où le responsable hiérarchie, Dans la GRH généralement et la gestion des carrières précisément, le supérieur hiérarchique joue un rôle très important dans l'appui sur la pertinence et l'encadrement des collaborateurs. Et puisque le SH est le mieux placé pour donner l'appréciation et le jugement de ses subordonnés la GRH apparaît comme une fonction partagée. En se basant sur l'appréciation du SH, et or que la personne la plus proche de l'individu concerné est le SH, la DRH prend toutes les décisions concernant la carrière de la personne parce qu'elle est la seule à avoir vision complète sur les besoins et les ressources de l'entreprise.

2.2. Généralité sur la motivation

Pour définir le sens du mot « motivation » il faut savoir tout d'abord que c'est une notion qui a connu une grande évolution au fil du temps avec des psychologues et des théoriciens des différentes écoles ainsi qu'elle s'intéresse à des nombreux domaines ce qui engendre une complexité à définir cette notion d'une manière précise. Etymologiquement la motivation vient du mot latin motivés c'est-à-dire tout ce qui est relatif au mouvement ; et dans son sens le plus large la motivation représente les forces qui poussent, encouragent, une personne, un comportement quelconque diriger vers un but. Elle peut être intrinsèque c'est à dire la motivation née juste pour l'intérêt de la satisfaction issue de l'action faite ou extrinsèque où la motivation est provoqué par des circonstances extérieures ; ou les deux (intrinsèque et extrinsèque).

On peut distinguer 4 types de motivations : motivation finale, motivation instrumentale, motivation de survie, motivation obsessionnelle.

En parlant de la motivation, il faut qu'on fasse le point sur ses deux approches externes et internes :

↳ **Pour l'approche externe** : on la représente par FREDERICK WINSLOW TAYLOR, ELTON MAYO, Edewin LOCKE.

Selon FREDERICK WINSLOW TAYLOR , l'Homme à un rapport sentimental avec le travail donc il faut établir une relation entre le salaire et la productivité et par la suite la seule motivation de l'homme est la rémunération salariale. L'Homme ne travaille que pour l'argent plus on lui donne plus il travaillera.

Ainsi que TAYLOR a mis l'accent dans sa théorie sur la division du travail en tenant compte de la spécialisation des tâches ce qui nous a donné un travail journalier, répétitif, ennuyeux et par suite une démotivation, ce point qu'on vient d'évoquer nous a affaibli l'école classique et a donné naissance à la théorie d'ELTON MAYO d'écoles des relations humaines.

Pour ELTON MAYO, il estime que selon l'effet Hawthorne le fait d'accorder une certaine considération à les ouvriers améliore leur productivité ; de ce fait on conclut que les bonnes conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver les travailleurs.

D'après Edwin LOCKE, le salarié est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs bien définis et difficile à atteindre et qu'on lui fournit un feedback. Pour lui le fait de travailler pour l'accomplissement de l'objectif fixé est une source majeure de la motivation ; ainsi qu'il a montré avec GARY LATHAM la condition de la fixation des objectifs :

- Clarity : les objectifs doivent être clairs
- Challenge : l'objectif doit avoir une certaine difficulté pour révéler un challenge pour le salarié et par suite dans ce cas l'individu peut anticiper le sentiment d'accomplissement et de satisfaction lors de l'atteinte de l'objectif fixé.
- Commitment : se base sur le management participatif où il est nécessaire d'impliquer l'individu
- Feedback : permet de renforcer les comportements performants.

↳ **Quant à l'approche interne** de la motivation on la représente par les théoriciens suivants : Abraham MASLOW, Fredrick HERZBERG, ADAMS, VROOM.

Dans son ouvrage “ A theory of human motivation” paru en 1943 Abraham MASLOW a attiré l’attention sur la théorie de motivation en mettant l’accent sur la pyramide des besoins basée sur les observations d’années 1940 où cette pyramide hiérarchise les besoins d’individu selon l’ordre de priorité mais elle ne suppose pas qu’un besoin doit être complètement satisfait pour qu’émerge un besoin d’un niveau supérieur. Un besoin non satisfait reste source de motivation.

Selon Frederick HERZBERG la motivation est le résultat d’un double processus : la réduction des sources d’insatisfactions et l’augmentation de la satisfaction, tout en tenant compte de l’existence des facteurs d’insatisfaction (facteur d’hygiènes) et facteur de motivation pour la satisfaction.

D’après l’inspiration d’ADAMS de la théorie de la dissonance (de FISTINGER), elle propose la théorie d’équité (1960). Cette théorie se base généralement sur deux volets :

Le premier volet : la motivation d’individu est née lorsque l’individu considère que la rétribution du travail (out Comes) est en ligne avec sa contribution (inputs).

Le deuxième volet : concerne la comparaison que l’individu fait entre sa contribution et sa rétribution avec ses collègues ou des salariés des autres sociétés. Cette comparaison peut être une sorte de démotivation. Des expériences ont été mises pour clarifier ce point comme l’expérience des 3 groupes qui effectuent la même tâche mais dans des conditions de rémunération différentes. Le premier groupe avait surpayé le deuxième payé normal et le troisième était sous-payé. Les experts ont remarqué que le groupe sous-payé a ralenti son travail et le groupe surpayé a accéléré.

3. Méthodologie de travail

Pour pouvoir accomplir ce travail, on a choisi la méthode qualitative, dont le questionnaire est l’outil de collecte des données.

D’une manière générale, le questionnaire représente un outil de recueil des informations qualitatives tel que : le point de vue où il peut exprimer et partager ses conceptions.

« Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l’enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu’à quel point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constituées » (Combessie, 2007)

Par contre aux autres méthodes telles que le sondage ou les entretiens le questionnaire nous va permettre d’avoir une ou plusieurs réponses pour chaque question qui contient des choix et des réponses justifiées quand il s’agit des questions ouvertes.

Il se compose de questions fermées auquel les modalités des réponses citées en amont et des questions ouvertes dont aucune réponse n’est avancée.

Après avoir établi le questionnaire, il sera diffusé à une population ou un échantillon et les données collectées seront traitées d’une manière descriptive ou explicative.

Dans notre cas, on a établi un questionnaire qui se compose de 33 questions divisées comme suit : 11 questions pour l’identification de l’individu et sa carrière à savoir : le sexe, l’âge, le niveau d’étude et l’intitulé de diplôme, l’ancienneté au sein de l’organisme et le poste actuel, la raison du choix de la société et le moyen de postule, si l’individu connaît le règlement intérieur, si oui par quel moyen. Ces questions vont nous permettre de positionner l’individu et avoir une idée un peu concrète sur son parcours en termes de nombre d’année par le biais de l’ancienneté.

Puis, nous sommes focalisés sur la motivation des salariés au sein de la société, en posant 5 questions qui synthétisent la motivation pour les employés : la représentation de la motivation et ses moyens efficaces, les moyens de motivation établit par la société, est ce qu’ils se sentent satisfait, et finalement le jugement personnel sur l’écart entre la motivation souhaitée et reçue.

Ensuite, la troisième partie du questionnaire est pour la gestion de carrière, elle contient 9 questions en relation avec le parcours et la gestion de carrière de l'individu en tenant compte de leurs objectifs professionnels et personnels, l'écart existant entre la gestion des carrières souhaitée et établit réellement ainsi le rôle de la société dans la gestion des carrières.

Et dernièrement, la motivation par la gestion des carrières, elle se compose de 5 questions qui visent à démontrer la relation entre la gestion de carrière et la motivation pour les employés au sein du Maroc Bureau dans n'importe quelle catégorie sociale, et quelques recommandations destinées à l'entreprise émut par notre échantillon, en vue d'amélioration de la qualité de la gestion de carrière et la motivation au sein de la société.

Les réponses on va tenter de les analyser, les expliquer et les comparer avec ce qu'on a trouvé dans la partie théorique ; revue de littérature ; autrement dit ce que les théoriciens ont estimé, ainsi qu'on va synthétiser ces remarques et essayer de donner des recommandations.

4. Présentation de la société Maroc Bureau et analyse des résultats

4.1. Présentation de la société Maroc Bureau

Maroc Bureau est une société de fabrication et l'installation de tout ce qui concerne et évolue l'environnement du travail fondé en 1960 par M. ZNIBER Abderrahim avec un capital de 150 MDH, elle est le leader national sur le marché du mobilier professionnel et l'aménagement des espaces de travail.

Elle a un chiffre d'affaires de 350 MDHS, 23 réseaux des distributeurs et un effectif général de 650, elle est divisée en deux showroom, le premier est sur Casablanca avec une superficie de 3000 m² et le deuxième est sur Rabat avec une superficie de 1000 m².

La politique RH au sein de la société

Création d'emploi : à travers le développement de l'emploi dans les régions défavorisées, la facilitation aux jeunes l'accès à l'emploi, la collaboration avec les prestataires d'emploi notoires.

Développement professionnel : par la réalisation des études d'ingénierie et plan de formation, la permission d'accès à la formation pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, et le lutte contre l'analphabétisme.

Evolution des carrières : la possibilité des promotions internes pour les collaborateurs, le développement des compétences de la société, et assurer leur employabilité.

Assurer la RSE : garantir l'équité et l'égalité, favoriser les actes de la solidarité et de la citoyenneté, développer une culture RSE.

Sécurité et santé au travail : la mise en œuvre des diapositives légales de la CHS et de l'OHSAS 18001, formation et la sensibilisation des personnels en matière du SST, l'amélioration continue des conditions de travail.

4.2. Analyse des résultats

Afin de déterminer notre échantillon, on a procédé à un calcul d'échantillonnage établi par le logiciel NETQUEST :

- Le niveau de confiance est de 90%
- La marge d'erreur est de 5%
- La côte Z est de 1,96

Tableau 1 : La représentation d'échantillon

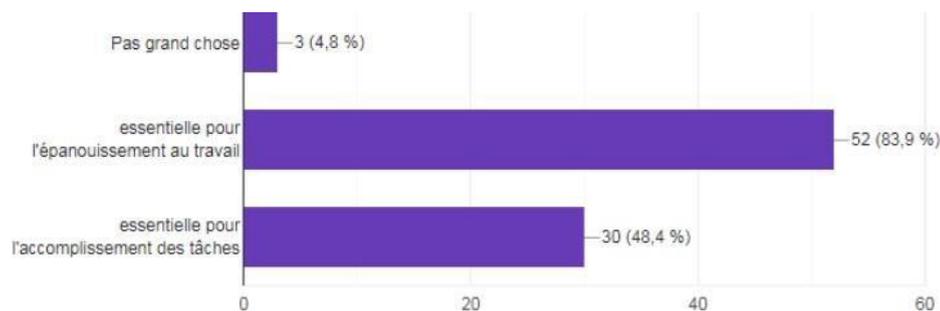
Fonctions types	B « support » agents administratifs et agents demaitrise	C « de gestion » Cadre, managers d'équipe responsables d'atelier
Effectifs	78	53
Echantillon	61	45
Réponses collectées	23	39

4.2.1. Présentation (résumé) des résultats et commentaires

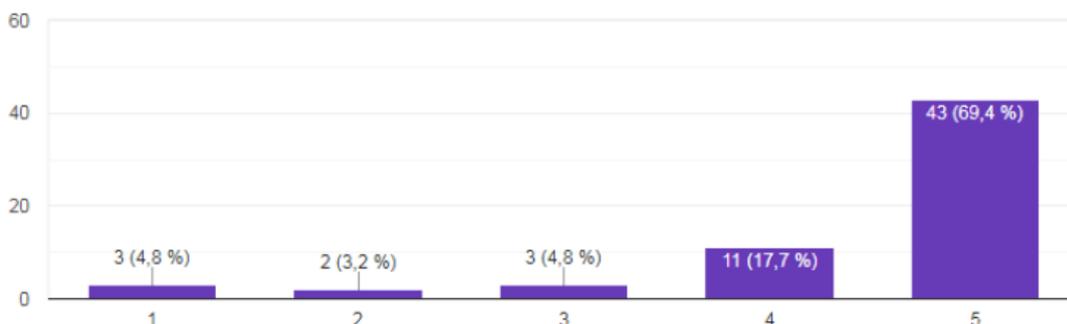
Les réponses ont été établies par des personnes qui sont âgées entre 22 ans et 52 ans, La majorité a un BAC+5 ou plus avec un taux de 56,5%. Tandis que, l'ancienneté au sein de l'entreprise varie entre 1an et 25 ans, à savoir que la majorité a 5 ans d'expérience et rare qui ont plus que 10 ans.

On remarque qu'on a une variété des postes avec des niveaux hiérarchique différents (des penseurs et des exécuteurs) ce qui va nous pousser à se demander est ce que la catégorie professionnelle influence la pensée de la gestion de carrière et de la motivation, ceci d'une part. D'une autre part il y en a des personnes qui ont passées jusqu'à 10 ans dans le même poste comme il y a ceux qui ont juste 2, 3, 4 ans.

Cet écart entre les deux motivations souhaitées et obtenues a été jugé à travers une échelle. D'après ces résultats on remarque que 83,9% des personnes interrogées estiment que la motivation est essentielle pour l'épanouissement au travail et 48,4% ont déclaré qu'elle est essentielle pour l'accomplissement des tâches et très peu 4,8% qui ne sont pas trop avec la motivation (ont coché la case du pas grand-chose).

**Figure 1 : La motivation pour les employés**

Pour ceux qui ont jugés la motivation est essentielle la majorité ont affirmé qu'elle est très importante (le degré 5 d'importance).

**Figure 2 : Degrés d'importance de la motivation**

Malgré la multiplicité des moyens de motivation, la motivation la plus souhaitée au sein du Maroc Bureau est la motivation salariale (91,9%) puis le développement de carrière (80,6%) après la prise en compte du côté psychique (54,8%), ensuite les teamsbuilding....

Entre autres, les moyens de motivation établit par la société sont les primes (82,3%), le développement

de carrières (62,9%), célébration des journées (52,6%), la salle de sport after work (40,3%) et un employé qui a ajouté « rien ».

Ceci mène à une satisfaction de 82,3% des employés interrogés et la non satisfaction de 17,7%.

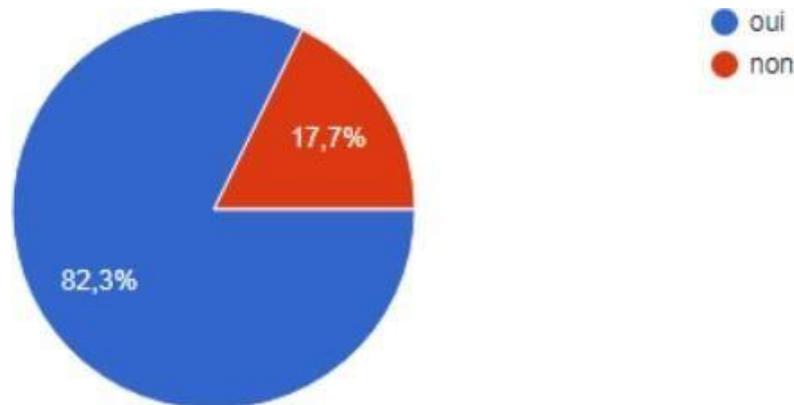


Figure 3 : la satisfaction des employés

Les résultats montrent aussi que 75,8% des interrogées affirment qu'il y a une harmonie entre la gestion de carrière souhaitée et appliquée.

4.2.2. Discussion et recommandation

Conséquemment d'avoir collecté et analysé les résultats du questionnaire, maintenant on est face à notre objectif de recherche qui s'intitule en premier lieu dans la réponse à question suivante : est-ce que la formation continue impacte la motivation des collaborateurs au sein de SOPRIAM ?, et en deuxième lieu de s'assurer de l'hypothèse :

H1 : La formation continue impacte positivement la motivation des salariés au sein de SOPRIAM.

H2 : Dans certains cas la formation peut-être une source de démotivation au sein de SOPRIAM.

Pour ce qui concerne la première hypothèse (H1), on a estimé que la formation continue est une source de motivation, alors pour se rassurer de celle-ci on a détecté les variables qui peuvent influencer cette hypothèse : premièrement c'était le sexe et on a trouvé qu'il n'a aucun impact sur celle-ci, deuxièmement l'âge et le grade professionnel, puisque d'une part le contexte générationnel est un variable décisif on a choisi 3 générations (les baby-boomers, génération x et génération y) mais on a eu juste la réponse des jeunes de la génération y, d'autre part la majorité sont des cadres ce qui donne une idée sur le niveau intellectuelle et professionnelle des gens qui ont répondu ce qui explique les pourcentages obtenues dans les réponses.

Cette étude a montré que la formation continue est une source de motivation peu importe qu'elle soit choisie par le personnel concerné ou par son supérieur hiérarchie ; c'est ce qu'on a trouvé dans la partie de revue de littérature sauf que la différence est dans l'échelle de mesure de satisfaction qu'on l'a montré dans la question 6 du questionnaire.

Ainsi d'après les réponses on constate que la formation continue est une source de motivation puisqu'elle augmente les degrés de performance, une source de développement du personnel, la mise à jour des connaissances, mais elle n'est pas la seule. C'est ce qu'on a trouvé dans la partie du concept théorique de motivation où elle représente des modèles différents selon le contexte historique autrement dit le cadre générationnel et les écoles managériaux.

Dans ce sillage on peut affirmer que l'hypothèse 1 est vraie puisqu'elle se conforme avec les points de vue des théoriciens et avec l'étude pratique qu'on a amenée.

Passant à la deuxième hypothèse qui déclare que dans certains cas la formation continue peut être une

source de démotivation. Dans la partie dû se basement théorique on n'a pas trouvé des revues qui affirme celle-ci, néanmoins on a consacré toute une question dans le questionnaire pour se rassurer est la réponse était négative, ce qui montre que la deuxième hypothèse n'est pas valide.

5. Conclusion

Dans notre travail de recherche, on a traité premièrement le concept de la formation continue, où on l'a considéré comme une activité primordiale pour le développement du personnel, d'où vient l'importance qu'occupe cette activité d'une manière générale dans l'organisation et d'une manière précise dans l'optimisation du profit et développement du personnel.

Le deuxième concept, qu'on l'a traité est celui de la motivation. On a déduit que la motivation est un concept qui se développe au fil du temps avec le changement générationnel et le contexte historique (politique, économique et sociale) d'où vient la nécessité de se référer et se positionner contextuellement pour pouvoir savoir le modèle qui nous servira le plus dans notre organisation.

Ainsi qu'on a émergé théoriquement ces deux concepts pour comprendre la relation entre eux, d'où on a conclu que la formation continue est une forme de motivation mais pas la seule.

Finalement, notre cas pratique a pu nous affirmer ce qui précède avec une petite notation qui montre que l'élaboration d'une formation continue est insuffisante jusqu'à ce qu'à l'établissement d'une bonne et correcte politique de formation qui s'inspire en premier lieu des attentes et des aspirations des employés, donc l'établissement d'une gestion de carrière est un élément clé pour réussir le plan de formation.

Vu les circonstances actuelles, le covid 19 et l'absence d'accès au contact avec les employés on n'a pas reçu à avoir un nombre important des réponses (on a eu comme résultat 15 réponses) ce qui a été un des limites de notre recherche, ainsi les ressources limitées par rapport à notre sujet.

REFERENCES

- [1] ASSALI, Ibtissam (2019 fév). L'impact de la formation sur le développement des compétences.ISSM. file:///C:/Users/HP/Downloads/16365-47880-1-PB.pdf
- [2] BASTID, F. ET BRAVO, B. (2006). "Réussir sa carrière : approche conceptuelle", Comportement organisationnel, vol. 2. pp. 143-167. Editions de Boeck.
- [3] BASTID, F. & BRAVO, B. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle. In El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P. (2006). Comportement organisationnel-Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2). De Boeck Supérieur, p. 143-169.
- [4] CITEAU Jean Pierre.(2002), « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », (4ème édition).Armant colin, P113.
- [5] COCHRAN, L. (1994). What Is a Career Problem? The Career Development Quarterly, 42(3), 204–215.
- [6] COHEN Annick.(2010) «toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, paris, P276.
- [7] COMBESSIE, PHILIPPE. En devenant Foucault. Sociogenèse d'un grand philosophe. 2007.
- [8] DOGOR Di NUZZO, EATRICE.(2011) « Le management de la motivation : améliorer les services ». France : EMS édition, 216p.
- [9] ELINE, NICOLAS .(2014) « Gestion des ressources humaines ».France : DUNOD édition. Jean-Marc Schoettl, Patrice Stern,2009 «La boîte à outils du Management ».France. DUNOD édition.
- [10]GEORGE, BRADT ET MARY VONNEGUT (2012), Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time [L'intégration : Comment mettre vos nouveaux employés à niveau en deux fois moins de temps].
- [11] GILLES, GUERIN (1992), La gestion des carrières une typologie des pratiques, 92-03
- [12] GRAWTIZ 2004, lexique des sciences sociales
- [13]HELENE FALEK.(2010), « Le guide de la formation professionnelle en entreprise », Edition GUALINO, Paris, P101.
- [14]HERZBERG, FREDERICK, ET AL. One more time: How do you motivate employees. Boston, MA : Harvard

Business Review, 1968.

- [15] JEAN- MARI PERETTI.(2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert, mars. P99.
- [16] KHORSI, SONIA ET METTEF, NACIRA. L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés. Casde la caisse national du logement (CNL). 2019. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
- [17] LARSSON, Rikard, BROUSSEAU, Kenneth R., DRIVER, Michael J., et al. The secrets of merger and acquisition success: A co-competence and motivational approach to synergy realization. *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, 2004, p. 3-19.
- [18] LARSSON, Rikard, BROUSSEAU, Kenneth R., DRIVER, Michael J., et al. The secrets of merger and acquisition success: A co-competence and motivational approach to synergy realization. *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, 2004, p. 3-19.
- [19] LATHAM, GARY P. ET PINDER, CRAIG C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty- first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 2005, vol. 56, p. 485-516.
- [20] LOCKE, EDWIN A., ET AL. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes*, 1991, vol. 50, no 2, p. 288-299.
- [21] MARTINON, JEAN-PIERRE. La profession d'architecte en France au XIX et XXE siècle: éducations et carrières d'architectes Grands Prix de Rome et primés à ce concours. 1999. Thèse de doctorat. Paris 5.
- [22] MAYO, Elton. The social problems of an industrial civilization: With an appendix on the political problem. Routledge, 2014.
- [23] OBERMANN, Christof (2018), Assessment center : Entwicklug, Durchführung, Trends Mit neuen originalen AC- Übungen [centre d'évaluation : Développement, mise en œuvre, tendances Avec de nouveaux exercices AC originaux], éd springer link, 6 ème éd.
- [24] PERETTI, J.-M., (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.
- [25] ROGER, A. & LAPALME, M. E. (2006). L'individu face au plafonnement de carrière dans *Comportement organisationnel*, vol. 2, coord. El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches, 223-242.
- [26] ROMELAER, Pierre, et al. Innovation et contraintes de gestion. Paris, CREPA, Cahiers, 1998,
- [27] SOYER JACQUES.(2003), « fonction formation, édition d'Organisation », Paris, P.23.
- [28] TAYLOR, FREDERICK WINSLOW. Scientific management. Routledge, 2004.
- [29] TOLBERT, E. L. (1980). Counseling for Career Development. Boston: Houghton Mifflin Company.
- [30] YUFEI, AN. (2013). Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise [Thèse de doctorat, Ecole doctorale ABBE GREGOIRE]. TEL archives ouvertes (00942309).

SITES :

-bulletin officiel n 6774 -26 chaabane 1440 (2-05-2019).

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/109066/135195/F-1274564049/MAR-109066.pdf>

-Cercle pour la motivation : <http://cerclepouurlamotivation.com/motivation-au-travail-de-quoi-parle-t-on/> - (consulté le «30/06/2022).

http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040123motivation/motivation_leboyer.sh tml (Consulté le 101/07/ 2022).

https://www.researchgate.net/profile/MohamedBayad/publication/323028974_Gestion_Strategique_des_Ressources_Humaines_Fondements_et_modeles/links/5a7d6ce40f7e9b9da8d78c75/Gestion-Strategique-des-Ressources-Humaines-Fondements-et-modeles.pdf (Consulté le 30/06/2022)

https://www.researchgate.net/publication/262974266_Le_neuromanagement_des_connaissances_transposer_les_fonctions_cognitives_individuelles_a_la_gestion_des_connaissances_dans_une_organisation (Consulté le 30/06/ 2022)

-University of California MERCED :

<https://hr.ucmerced.edu/training/careermanagement#:~:text=Career%20Management%20is%20a%20life,accomplish%20your%20future%20career%20goals.&text=The%20career%20management%20process%20embraces,%20long%20learning%2C%20and%20networking.> (Consulté le01/07/2022)