

**La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve
du développement du capital humain : (cas d'un établissement hospitalier
du secteur public)**

**Career management in terms of retainin collaborators at the test of human
capital development:
(case of a public hospital establishment)**

SAFI Yassir

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et
Développement Durable (LARMODAD)

yassir_safi@um5.ac.ma

LALLA SAADIA HAMIDI

Enseignante chercheure

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V de Rabat -Maroc

Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et
Développement Durable (LARMODAD)

hsaidahamidi@yahoo.fr

Date de soumission : 04/11/2020

Date d'acceptation : 15/12/2020

Pour citer cet article :

SAFI. Y & HAMIDI, L.S (2020) « La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain :(cas d'un établissement hospitalier du secteur public) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 252-276.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Aborder la question de la gestion des carrières dans l'organisation mérite une attention très particulière, eu égard à son importance à plus d'un niveau.

Ce présent travail a pour objectif, de vérifier l'attitude des collaborateurs vis-à-vis de la pratique de gestion des carrières, d'évaluer l'impact de cette pratique sur la motivation au travail et d'identifier les perceptions à l'égard des pratiques adoptées en la matière. Plus loin encore, analyser à quel point l'établissement objet de notre étude se détache des logiques des organisations publiques pour créer une nouvelle atmosphère capable de fidéliser les compétences et les talents.

L'enjeu est de mettre en analyse la gestion des carrières et ses effets d'entraînements sur la fidélisation du personnel et in fine sur le développement du capital humain dans le secteur public. Pour ce faire, une étude quantitative auprès de 80 salariés a été menée, afin d'explorer et vérifier quelques éléments de réponse cités et démontrés dans la littérature dédiée à ce sujet.

Mots clés : Gestion des carrières ; Fidélisation ; Motivation ; Capital humain ; Management public.

Abstract

Addressing the issue of career management in the organization requires very special attention, considering its importance at more than a level.

The objective of this work is to verify the attitude of employees towards the practice of career management, to assess the impact of this practice on motivation at work and to identify perceptions of the practices adopted in this area. Furthermore, to analyze the degree to which the organization under study detaches itself from the logics of public organizations in order to create a new atmosphere capable of retaining skills and talent.

The aim is to analyze career management and its training effects on staff loyalty and ultimately on the development of human capital in the public sector.

To this end, a quantitative study of 80 employees has been carried out to explore and verify some of the elements of response quoted and demonstrated in the literature dedicated to this subject.

Keywords : Career management ; Retention ; Motivation ; Human capital ; Public Management.

INTRODUCTION

L'évolution que connaît désormais l'environnement des entreprises suscite un changement dans la perception des méthodes et des politiques de développement des ressources humaines. Cette métamorphose consiste à passer des systèmes classiques inspirés par le TAYLORISME, initialement limitée à des tâches administratives dites de gestion du personnel, à des méthodes de management des ressources humaines qui tiennent compte de leurs aspirations, leurs motivations et leurs projets.

La gestion des ressources humaines a progressivement évolué vers des activités de plus en plus enrichies, diversifiées et stratégiques (Guerin, Et WILS, T. 1993). C'est ce qui ressort de la plupart des publications spécialisées décrivant l'évolution de la recherche en GRH. Dans le premier modèle, qualifié de « contrôle » (Arthur,1994) ou « technique » (Huselid,Jackson & Schuler, 1997) ou encore « administratif » (Youndt et al., 1996), le personnel est considéré comme un cout à minimiser. Alors que dans le second modèle qualifié de « stratégique », le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager « le développement » et la valorisation du personnel » (Guerin,G et Wils,T. 1992) L'importance de la gestion des carrières devient ainsi le sujet des débats des chercheurs et des professionnels des ressources humaines.

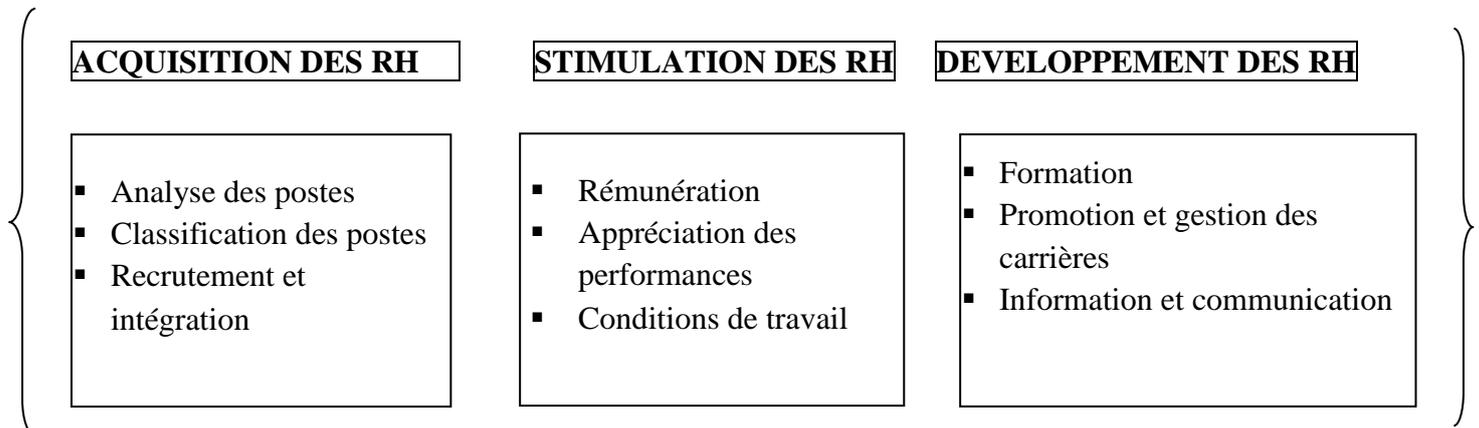
En outre, le personnel est un capital de l'entreprise qu'il emporte de sélectionner, de maintenir en état de compétences, de développer, d'utiliser aux mieux de ses possibilités, de motiver et de fidéliser. De son engagement dans l'entreprise, de sa mobilité, de sa créativité que dépend la performance de l'entreprise, le personnel, sa compétence et sa motivation, sont fréquemment présentés comme la source véritable de la performance (Charles Henri D'arcimoles, 1995).

Comme le souligne (Davenport ,1999), le capital humain est considéré comme étant la réunion de trois éléments : aptitudes, comportements et effort. D'après ce dernier, il existe une synergie de 4 politiques qui sont inhérentes à la bonne gestion du capital humain :

- **L'attraction** : embaucher les bonnes personnes
- **Le développement** : offrir aux employés l'accès à l'apprentissage continu
- **La mobilisation** : chercher l'investissement en capital humain en offrant un environnement stimulant qui encourage la contribution.
- **La fidélisation** : Mettre en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement.

Parallèlement, dans l'optique « Ressources », (Besseyre des Horts C.H,1987) a proposé de reclasser les pratiques de GRH selon trois missions : acquisition, stimulation et développement des ressources humaines. Ci-dessous, le classement proposé par cet auteur :

Figure N° 1 : Les principales pratiques de GRH



- Source : Besseyre, D .H (1987). Typologie des pratiques de la GRH. Revue Française de Gestion, Novembre –Décembre.

A cet effet, la gestion des carrières des collaborateurs occupe actuellement une position centrale dans la réflexion et les pratiques des organisations et se trouve à la croisée de deux logiques ; Celle de l'entreprise et celle de l'individu.

(Guérin G et Wils T., 1993), soulignent l'importance de la gestion des carrières pour les individus d'une part, car elle permet à ces derniers de : jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible, pouvoir développer leurs compétences, s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci, satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance, et finalement se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

D'autre part, pour l'organisation car elle permet : d'utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose, améliorer sa flexibilité, mettre en place une relève de qualité, renforcer sa culture et mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

A partir de ces considérations, nous avons décidé à travers ce présent travail, d'aborder la question de la gestion de carrière dans le contexte marocain sous le tryptique perception, pratiques et déterminants. Par conséquent, notre problématique peut être formulée de la manière suivante :

Dans quelle mesure la gestion des carrières contribue à la fidélisation et le développement du capital humain des collaborateurs dans le contexte marocain ?

De cette interrogation qui constitue la trame de cette recherche et en nous appuyant sur les conclusions des travaux théoriques et empiriques sur la question de la gestion des carrières des ressources humaines, ainsi que les discussions que nous avons eues avec les collaborateurs de l'établissement objet de notre étude, nous avons formulé trois hypothèses ayant trait chacune à l'un des aspects clé de la recherche menée :

- **H1** : La fidélisation serait liée positivement à la satisfaction par rapport à la carrière et au niveau de connaissance du système de gestion des carrières mis en place par l'organisation.
- **H2** : le système de gestion des carrières bénéficierait à une catégorie particulière plus qu'une autre, aux hommes plus qu'aux femmes et aux jeunes plus qu'aux moins jeunes.
- **H3** : Les objectifs du plan de carrière de l'organisme seraient annihilés par la rigidité des règles qui régissent la GRH.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord définir le concept de la carrière et ses modèles dans le cadre d'une approche motivationnelle. Ensuite, nous allons établir le lien entre la carrière et la fidélisation des collaborateurs.

Après, nous présenterons notre méthodologie de recherche et le déroulement de notre enquête quantitative. Enfin, nous présenterons les résultats de notre étude et ses implications.

1. LA CARRIÈRE À LA LUMIÈRE DES MODÈLES THÉORIQUES

1.1. Voyage autour de la notion de la carrière

Dans une entreprise une carrière c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail (Perretti.J.M,1994 ; 2002). Cette séquence pouvant être organisée, la carrière serait alors « une progression stable qui suit une série d'étapes plus au moins déterminées » (Durivage .A., Barette J, 1992) . La carrière n'implique pas forcément des changements de poste mais elle peut s'exprimer, par exemple, à travers une prise d'autonomie croissante dans son emploi ou par l'élargissement de son expertise (Dany.F, Livian.Y-F, 1995)

De son côté Peters. T, pour mettre en évidence la conception de la carrière assimilée à un projet, affirme que « la carrière n'est pas nécessairement un chemin tout tracé de bas en haut par une entreprise où en espère passer sa vie entière. De plus en plus les gens intelligents,

ceux qui sont proches de l'action, de même que les techniciens, les concepteurs industriels et les cadres supérieurs considèrent le monde comme un échiquier géant sur lequel on joue une partie basée sur une succession de projet qui s'appelle carrière » (Peters. T, 1993).

Plus loin, La notion de carrière est à l'origine de plusieurs définitions qui révèlent globalement deux acceptions différentes : une carrière traditionnelle poursuivie dans la limite d'une seule organisation et une carrière nomade, plus diversifiée hors limite d'une seule organisation (Cerdin J.L, 2000.).

Par ailleurs, la réalité que recouvre la gestion de carrière est loin d'être monolithiques (Cerdin JL, 2000) Pour Stumpf.L. « la gestion de carrière a pour rôle de déplacer les employés, soit latéralement soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices » (Guérin G., Wils T., 1992.). Cette définition regroupe un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines, une définition plus précise est alors nécessaire.

Selon Roger.A (1990) la gestion de carrière est :

- « Une action finalisée répondant à des objectifs de l'entreprise et de ses salariés, et s'insérant nécessairement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel dont elle est l'une des composantes principales :
- Une action organisée supposant un ensemble de moyens, de procédures, de règles, de normes plus ou moins formalisés, adaptés à une organisation donnée et à son environnement ;
- Enfin, c'est une action animée, coordonnée et contrôlée par des responsables, mais supposant la participation conjointe de plusieurs acteurs. A côté des spécialistes et des responsables hiérarchiques, les intéressés eux-mêmes ont un rôle à jouer »

1.1.1 Les modèles de gestion des carrières

Tableau N° 1 : les modèles de gestion des carrières

	Enjeux	Acteurs privilégié	Processus	Avantage	Inconvénients
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Garantie du service public - Gestion de Corps de fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre, candidat au concours - Faible poids de la hiérarchie - Contrôle paritaire - DRH : gestion des concours, contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste d'aptitude (anc. + mérite), procédure spécifique d'avancement - Affectation selon grade et ancienneté - Formation importante (adaptation aux postes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante promotion interne - Gestion des carrières à long terme - Importante mobilité - Forte tradition de formation interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidité des strates hiérarchiques - Concours privilégiant les aptitudes scolaires - Gestion des compétences difficile - Résultats et performances peu pris en compte
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> - Faire face aux besoins de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout pouvoir aux responsables opérationnels - DRH : recrute et gère les cas difficiles - Cadres, dirigeants et hauts potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.) - Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance (sauf pour hauts potentiels) - Pas d'anticipation ni gestion moyen terme - Entreprise « Cloisonnée

Modèle technocratique	<ul style="list-style-type: none"> - Faire émerger un corps homogène de managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de recrutement externe - Mobilité systématique des managers - Objectivité des choix - Respect des procédures - Responsabilité de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres - DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution formalisée (postes, performances, potentiels) - Préparation collective des décisions - Formation systématique au management 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture très endogène - Procédures lourdes et contraignantes - Expertise et professionnalisation mal prises en compte
------------------------------	---	--	---	---	---

Source : Gentil B., La question du potentiel au sein de la gestion des cadres, Documents d'études, Institut d'études Entreprise et Personnel, 1

1.2. Fidélisation et implication dans la carrière

1.2.1 Fidélisation : Entretenir ce que l'entreprise à de plus précieux : son capital humain

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle- mêmes (Chaminade, B. 2003). Les sciences de gestion analysent la problématique de la fidélisation au travers deux approches conceptuelles complémentaires, centrées sur la satisfaction et l'implication des salariés, principales variables explicatives de la fidélité à l'égard de l'entreprise. (J.P. Neveu ,1996) nous montre que la fidélisation dépasse les théories de la motivation car cette dernière ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse ; elle est reliée au sens que le salarié donne à sa conduite.

Ainsi pour un dirigeant d'entreprise, la capacité de fidéliser les salariés (au même titre que les clients) est inhérente à la pérennité de l'entreprise : les théories de la fidélisation confirment l'importance pour le top management d'une organisation de porter plus d'attention à son capital humain, voire: sa proximité avec les salariés, la qualité des conditions de travail et du management, l'équilibre contribution/rétribution sont autant d'atouts qu'il est bon de maîtriser au service de la fidélisation des collaborateurs.

Bien souvent, motivation, satisfaction et implication sont utilisées comme des synonymes (Thevenet M., 2000, p.40). Le lien entre ces trois variables s'explique par le fait que les salariés motivés seraient nécessairement satisfaits et impliqués et inversement. Toutefois, derrière ce mot de motivation, il est fort possible que les attentes soient différentes, les salariés cherchant de la satisfaction et les entreprises de l'implication. (Figure ci-dessous).

Figure N° 2 : Différence entre motivation, satisfaction et implication

	MOTIVATION	SATISFACTION	IMPLICATION
Époque	Années 1930 École des Relations Humaines	Années 1960- 1970 Les 30 glorieuses	Année 1980
Objectifs	Développer la performance	Rémunérer la performance	Développer le projet commun de l'entreprise

Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individu	Négociation relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Économique	Social	Économique social culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général

Source : Adapté de : Thévenet M. (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Liaisons

On peut conclure alors, que les théories de la fidélisation reposent principalement sur la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'appréciation faite de son emploi (tâches, relations avec les autres salariés, succès de carrière, rémunération).

1.2.2 Articulation entre carrière et fidélisation

La revue de la littérature concernant le déroulement de la carrière a révélé que ce concept est fortement lié à la motivation au sein de l'organisation et à l'implication dans la carrière. Ainsi, (Shang E. 1999,) souligne que les personnes ayant un fort degré d'implication dans leur carrière peuvent montrer de plus hauts niveaux d'attentes et d'exigences vis-à-vis de leurs employeurs que celles qui sont moins impliquées. Elles sont, donc, plus motivées quand leurs attentes sont satisfaites. Selon (Raelin J A. 1984), le sentiment réel ou perçu de ces personnes de ne pas réussir peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs (Guerin G. et al. 1999).

Lemire L. et al. (1996) en citent quelques exemples : refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, résister au changement organisationnel, s'absenter sans raison valable, manquer de ponctualité, contester le système, faire preuve de zèle intempestif, faire semblant d'être occupé, manquer d'éthique... Ces individus insatisfaits de leurs carrières en viendront à exprimer plus que les autres l'intention de laisser leurs emplois.

Dans notre étude de cas la fidélisation au travail est expliquée par le sentiment de satisfaction vis-à-vis de la politique de gestion des carrières appliquée (notamment sur le plan de l'avancement, de la formation, de la communication, de l'évaluation et de la reconnaissance ressentie).

L'étude de la carrière à la lumière des principaux modèles théoriques nous conduit à retenir les principales conclusions suivantes :

- Les intérêts professionnels constituent un prolongement de la personnalité et représentent les motivations individuelles.
- Les personnes élaborent au cours de leurs expériences professionnelles des représentations de leur motivation, de leurs valeurs et de leurs compétences qu'on appelle « Ancres de carrière ». Ces représentations caractérisent les individus sur la base des compétences personnelles qu'ils estiment avoir.
- Les personnes ayant un fort degré d'implication dans leurs carrières ont de fortes attentes vis-à-vis de leurs employeurs et sont, donc, plus motivées quand leurs attentes sont satisfaites.
- Nous constatons que la notion de motivation ressort de manière récurrente à la lecture des théories de la carrière. Comme le montre Shang E. (1999), le départ est le résultat extrême d'un manque de motivation et de satisfaction Cette action de départ volontaire signale un malaise latent couteux, tant pour l'employé que pour l'organisation. Ces couts peuvent représenter pour le salarié la perte des avantages qu'il a mis du temps à obtenir (autonomie liée à l'ancienneté dans le poste, capacité à fournir de hautes performances dans un contexte qu'il connaît parfaitement...). Pour l'organisation, les couts sont surtout d'ordre économique (baisse de productivité, perte de salariés qualifiés, couts associés à l'embauche de nouveaux employés...). Devant l'importance du phénomène de motivation au travail, il est important d'aborder la problématique de carrière dans une perspective théorique motivationnelle.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Compte tenu de la démarche déductive qui consiste à vérifier, expliquer et décrire le phénomène étudié, et partant des objectifs de notre recherche qui sont axés sur la description et la compréhension d'un phénomène complexe, qui est celui de la carrière, nous avons optés pour le choix d'une méthodologie quantitative. Selon Pinard R. et al. (2004, p.61), l'approche

quantitative met l'accent sur les tendances mesurées, rendues objectives par la mesure de plusieurs individus dans leurs transactions avec l'environnement.

Cette méthode a été utilisée dans l'optique de mesurer les tendances en matière de perceptions mais surtout de mesurer la satisfaction et la motivation au travail. La technique de recueil d'informations que nous avons utilisée est celle du questionnaire.

2.1 Déroulement de l'enquête

Le mode d'administration que nous avons utilisé dans le cadre de notre enquête est celui de l'auto-administration, qui permet au répondant de remplir lui-même le questionnaire.

Préalablement au lancement du terrain, nous avons procédé au test du questionnaire pour vérifier si ce dernier fonctionne bien. Ce pré-test a été effectué auprès de 10 personnes qui répondent aux critères de l'éligibilité. Il a donné lieu à quelques modifications en termes de contenu et de forme. Ensuite, le terrain a été réalisé sur une période de trois semaines environ. Sur 80 questionnaires distribués, nous avons récupéré 65 questionnaires dont 60 sont exploitables.

Le dépouillement des questionnaires, la saisie, le traitement et l'analyse des données ont été effectués à l'aide du logiciel d'analyse "Sphinx plus 2 V5" vu les nombreux avantages de calcul et de tests qu'il permet. Lors de l'analyse des résultats, nous avons utilisé des tests statistiques adaptés (*Chi2*) qui ont permis la vérification de la significativité des résultats.

2.2 Caractéristiques de l'échantillon

La cible de notre échantillon a été constituée de 80 salariés toutes catégories confondues (médecins, infirmiers, administratifs et techniciens), âgés entre 19 et 59 ans, hommes et femmes, mariés et célibataires. Cet échantillon représente environ 46% de l'effectif global (environ 130) de l'établissement (population).

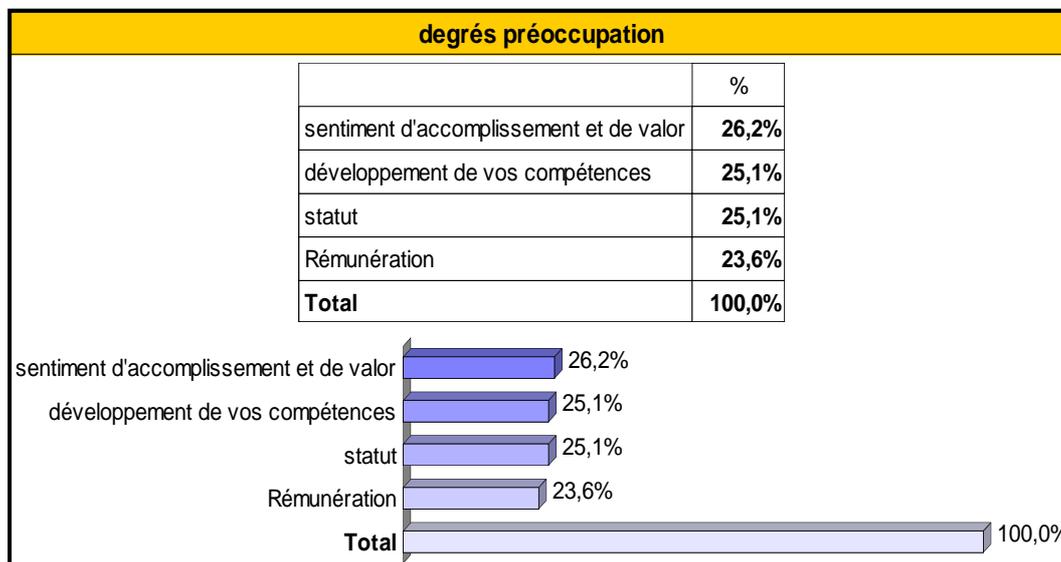
La majorité des salariés interrogés (47%) est titulaire d'un Bac+5 au moins, (32%) ont un Bac +3, (17%) ont un Bac+2 et (4%) ont un Bac. Près de cinq salariés sur dix (49%) ont au moins cinq ans d'ancienneté, l'autre moitié (51%) a quatre ans d'ancienneté au plus.

3. PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :

Après le recueil des données, il s'agit ici de présenter les résultats obtenus puis procéder à leur analyse et pour finir avec l'interprétation et la discussion qui en découlent.

3.1 Analyse descriptive

Figure N° 3 : préoccupations en termes de carrières



Source : Nous-même

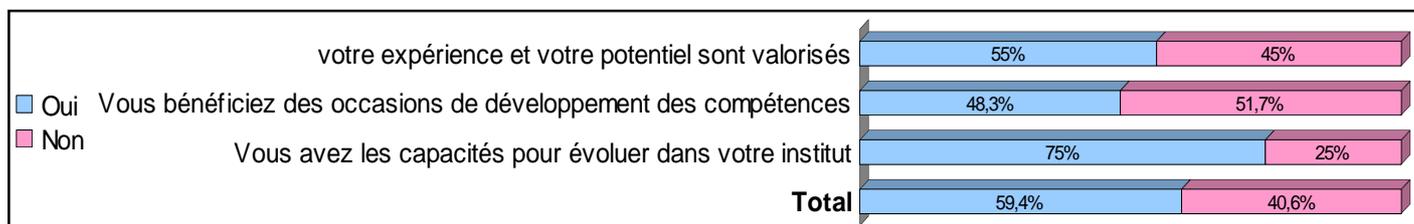
La figure ci-dessus, montre que le sentiment d'accomplissement et de valorisation personnelle préoccupe le plus grand nombre de répondants (26,2%), suivie de près du développement des compétences (25,1%). Le statut dans l'institut vient en troisième position (25,1%). Par ailleurs, il ressort, que les 25-35 ans (81%) se préoccupent du développement de leurs compétences davantage que les 36 ans et plus (51%).

Le sentiment d'accomplissement et de valorisation personnelle ressort comme une préoccupation principale chez les salariés interrogés, vient après le développement des compétences qui ressort comme une préoccupation majeure chez les répondants.

Partant du discours des salariés interrogés, le développement ou la gestion des compétences apparait comme une pratique au service de la gestion des carrières. Le salarié qui développe ses compétences s'attend généralement à une carrière plus intéressante et plus prometteuse.

➤ **Évolution et développement**

Figure N° 4 : Reconnaissance, développement des compétences et capacité d'évolution dans l'institut

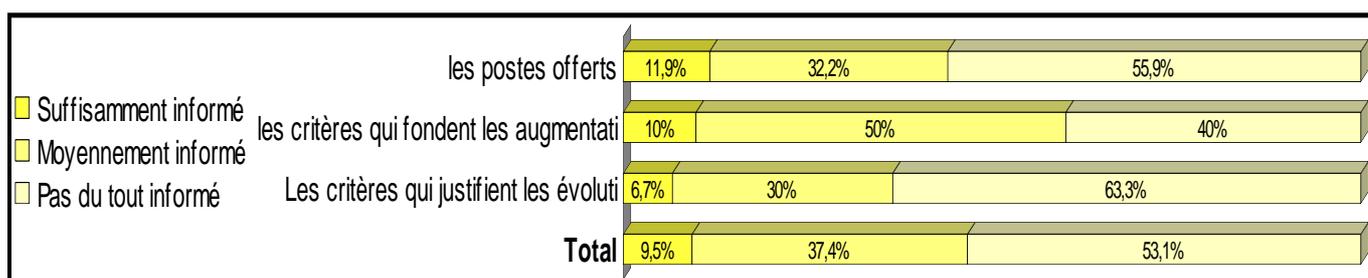


Source : Nous-même

Environ (75%) des salariés estiment avoir les capacités nécessaires pour évoluer dans leur institut. Par ailleurs, près de (55%) estiment que leur expérience et leur potentiel sont reconnus dans leur institut. Nous constatons, toutefois que plus de (52%) ont le sentiment que l'institut ne leur donne pas régulièrement des occasions de développement des compétences. Notons que le développement des compétences n'est plus l'apanage des entreprises. Dans le cadre d'une carrière protéenne, il est aussi à l'initiative du salarié qui prend son destin en mains, comme « Hall 976-1996 ;(Giraud, L et al), 2011 » l'indique. Par conséquent, l'absence d'opportunités de développement des compétences dans l'institut peut mener à la fuite des compétences de ce dernier.

➤ **Connaissance de la politique de l'institut en matière de gestion des carrières.**

Figure N° 5 : connaissance du système d'évolution de l'institut



Source : Nous-même

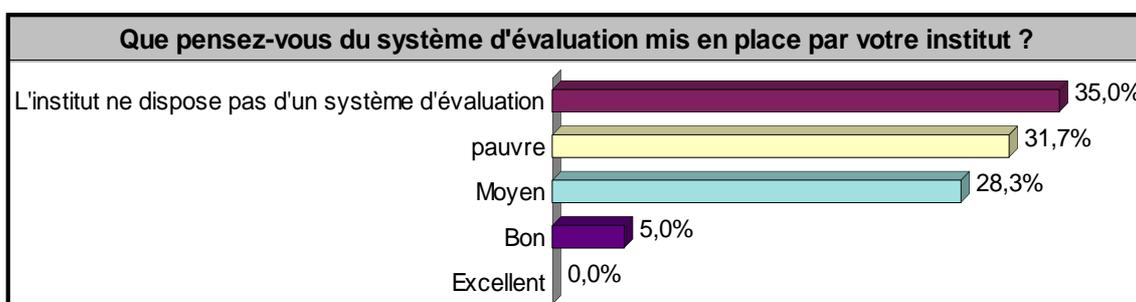
Moins de la moitié des collaborateurs interviewés se déclarent moyennement informés, dans leur institut sur les postes qui leur seront offerts dans l'avenir dans le cadre d'une évolution éventuelle (32,2%), sur les critères qui fondent les augmentations de salaires (50%) et sur les critères qui justifient les évolutions en termes de statut dans l'institut (38%).

Par ailleurs, plus que la moitié de l'échantillon estime ne pas être du tout informé, sur les postes qui lui seront dans l'avenir, en cas d'évolution (56%) et sur les critères qui justifient les évolutions en termes de statut dans l'institut (63%), ainsi que sur les critères qui fondent les augmentations de salaires (40%).

On constate que, les salariés font part d'un manque d'informations sur leurs évolutions, cela s'expliquerait probablement soit par un manque d'intérêt de leur part par rapport à cette question, soit que le système de gestion des carrières n'est pas communiqué au personnel.

➤ **Perceptions des pratiques et de la politique de l'institut en matière de gestion des carrières.**

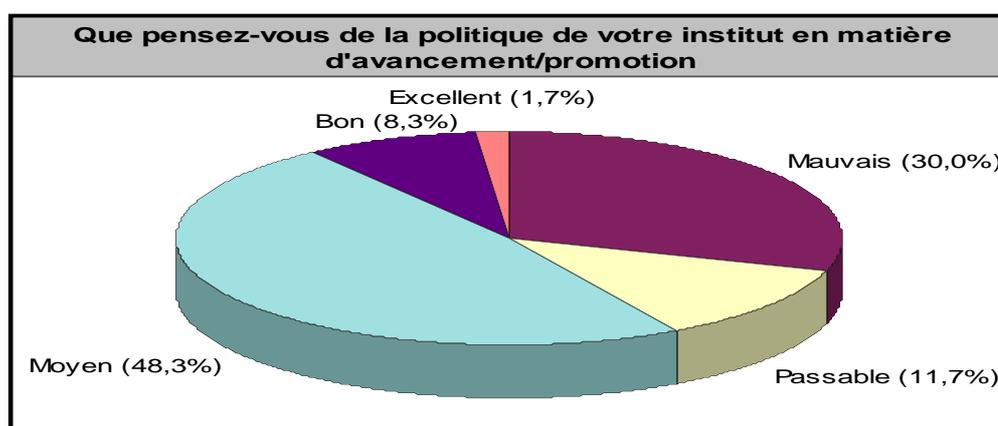
Figure N° 6 : perception du système d'évaluation de l'institut



Source : Nous-même

Nous constatons que (35%) des répondants jugent que l'institut ne dispose pas d'un système d'évaluation, alors que (32%) des répondants le qualifient négativement comme étant pauvre.

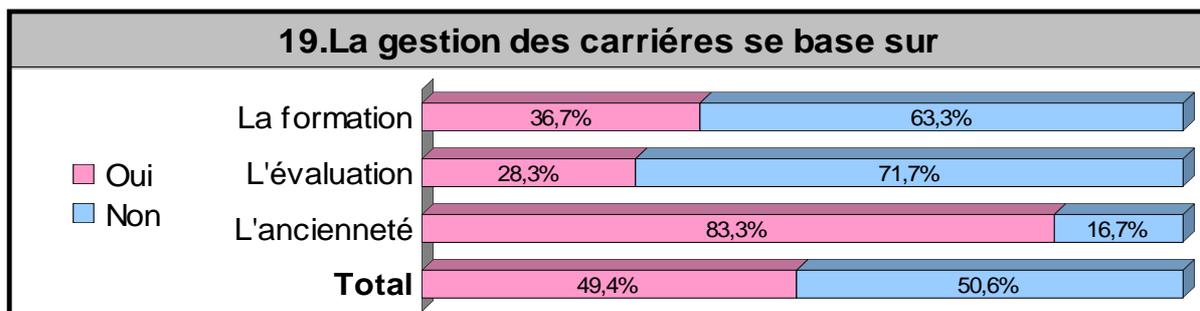
Figure N° 7 : perception du système d'avancement/promotion



Source : Nous-même

Un peu moins de la moitié des salariés interrogés (48%) jugent la politique de leur institut en matière d'avancement/ promotion moyenne. (42%) de l'échantillon la jugent négativement dont (30%) la trouvent mauvaise et (12%) la jugent passable.

Figure N° 8 : Perception des pratiques de gestion des carrières



Source : Nous-même

Environ (83%) des salariés estiment que la gestion des carrières au sein de l'organisme se base sur l'ancienneté. Par ailleurs, près de (28%) estiment que la gestion des carrières ne se base pas sur l'évaluation et sur la formation (36%).

Figure N° 9 : Sentiment d'équité au travail entre jeunes salariés et salariés âgés



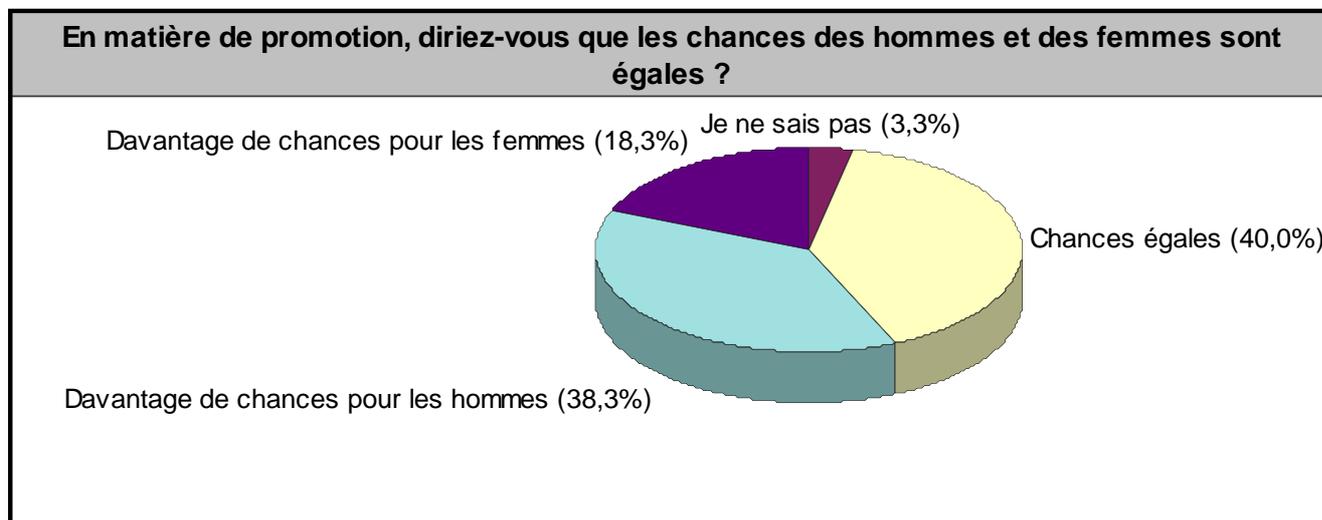
Source : Nous-même

On constate qu'une partie non négligeable (34%) n'ont pu exprimer leur sentiment par rapport à l'équité entre jeunes et moins jeunes.

Notons, toutefois, qu'un peu moins de la moitié de l'échantillon (40%) estiment qu'il y a davantage de chance pour anciens.

Par ailleurs, (13%) des salariés trouvent qu'il y a davantage de chances pour les jeunes et (13%) trouvent que les chances sont égales.

Figure N° 10 : Sentiment d'équité au travail entre hommes et femmes



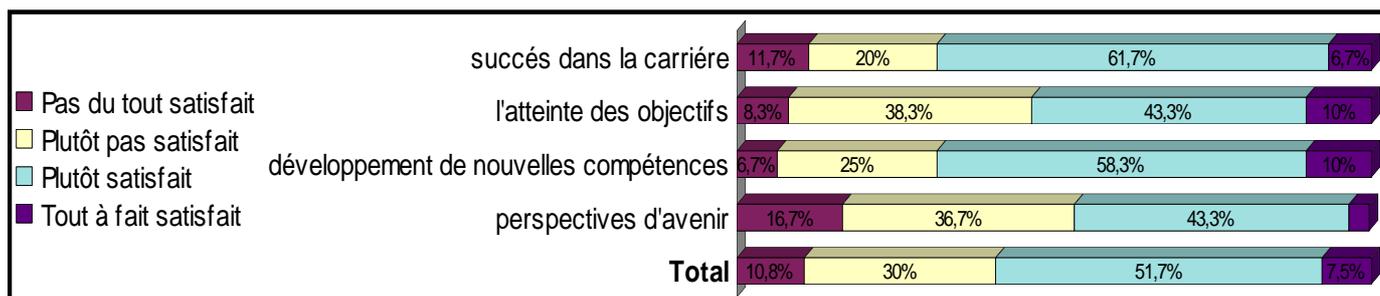
Source : Nous-même

La majorité des répondants (40%) pensent que l'équité entre homme et femme est assurée. Notons, toutefois, que les hommes sont pour une partie des répondants (environ le quart), privilégiés par rapports aux femmes (38%).

➔ **Satisfaction dans la carrière :**

Figure N° 11 : Satisfaction dans la carrière

Quel est aujourd'hui votre degré de satisfaction par rapport ?



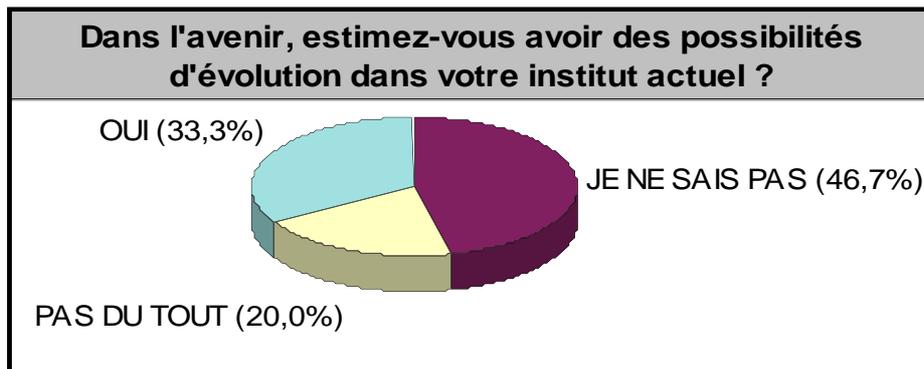
Source : Nous-même

Plus que la moitié des salariés (67%) font part de leur satisfaction globale par rapport au succès qu'ils ont atteint dans leur carrière. Un peu plus de 6 salariés sur dix (soit 68%) se déclarent satisfaits du progrès qu'ils ont atteint dans le développement de nouvelles compétences.

Sur le plan de l'avancement, cinq salariés sur dix sont plutôt satisfaits du progrès qu'ils ont atteint dans leurs objectifs d'avancement.

➔ Perspectives d'avenir

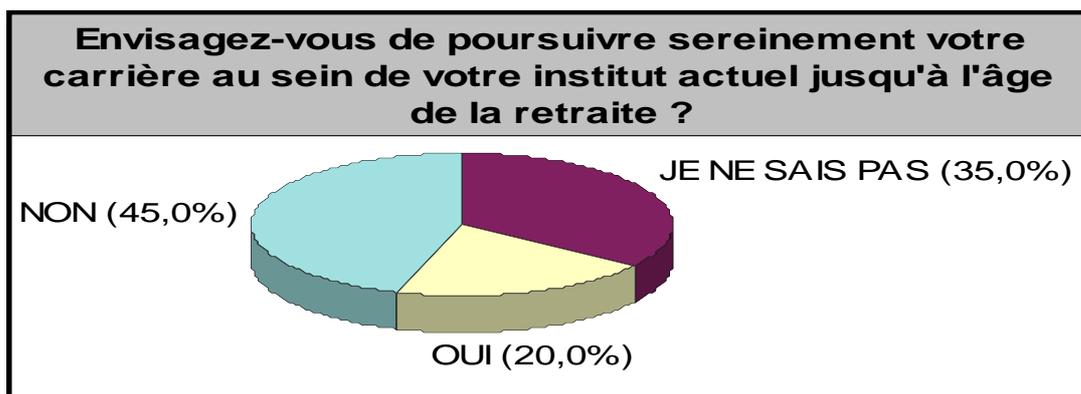
Figure N° 12 : perspective d'avenir (1)



Source : Nous-même

Un peu moins de la moitié de l'échantillon (47%) n'a pas de visibilité sur ses possibilités d'évolution dans l'institut. (33%) des salariés estiment avoir beaucoup de possibilités d'évolution dans leur institut actuel. Toutefois une partie non négligeable de l'échantillon pensent avoir peu de possibilités d'évolution dans leur institut actuel.

Figure N° 13 : Perspectives d'avenir (2) :

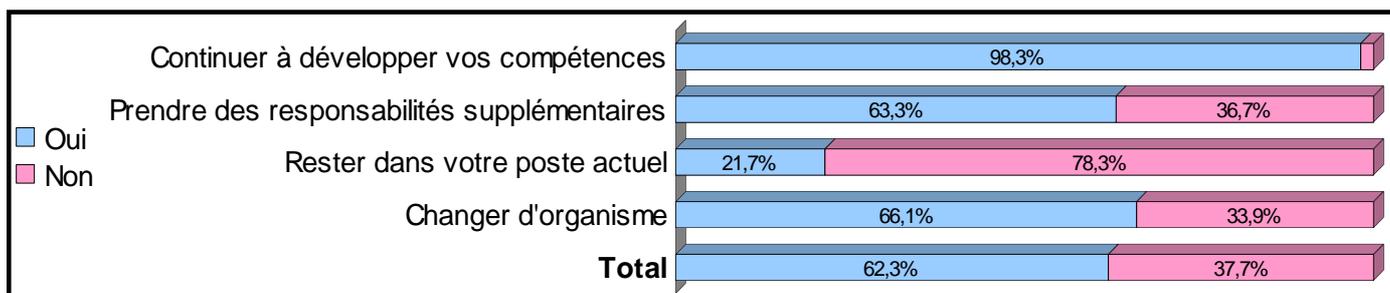


Source : Nous-même

(45%) des salariés n'envisagent pas rester dans leur organisme actuel jusqu'à l'âge légal de la retraite. Par ailleurs, nous constatons que les salariés moins jeunes (36 ans et plus) envisagent de rester dans leur organisme actuel jusqu'à l'âge de la retraite (53%) plus que les jeunes

(15%). Cependant, près de (35%) des salariés n'ont pas de visibilité par rapport à leurs perspectives d'avenir.

Figure N° 14 : Perspectives d'avenir (3)



Dans les années qui suivent, souhaiteriez-vous, oui ou non...

Source : Nous-même

La majorité des salariés (98%) souhaiteraient développer leurs compétences, dans les années à venir. En outre, 64% des répondants souhaiteraient prendre des responsabilités supplémentaires. Plus que la moitié (67%) souhaiterait changer d'organisme.

3.2 Analyse explicative

Nous pouvons en effet, à partir du test statistique « Khi Deux » affirmer qu'il y a un lien significatif entre les variables traduisant le système de gestion des carrières (développement des compétences, système d'évaluation, communication, équité, système d'avancement) et la variable satisfaction dans la carrière. A cet égard, certains éléments sont en effet importants à prendre en considération lors de l'examen des résultats de KHI DEUX :

- Le découpage des variables en modalités influe considérablement sur le résultat et peut faire masquer des écarts à l'indépendance.
- La valeur du Khi deux est sensible à l'effectif total du tableau : un P inférieur à 5% peut signifier que les effectifs ne sont pas suffisamment importants pour que le lien de dépendance soit statistiquement avéré ;

Cette section présente les résultats du test de « Khi deux », voire le croisement des variables et des déterminants associés directement à nos hypothèses de recherche.

- **Les efforts x succès dans la carrière**

Les efforts/succès dans la carrière	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait	TOTAL
Important	1,7%	11,7%	46,7%	5,0%	65,0%
Moyen	10,0%	8,3%	15,0%	0,0%	33,3%
Faible	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
TOTAL	11,7%	20,0%	61,7%	6,7%	100%

Source : Nous-même

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 25,81$, ddl = 6, 1-p = 99,98%.

- **Succès dans la carrière x occasions de développement des compétences**

Succès dans la carrière/occasions de développement des compétences	Oui	Non	TOTAL
Pas du tout satisfait	6,7%	5,0%	11,7%
Plutôt pas satisfait	3,3%	16,7%	20,0%
Plutôt satisfait	35,0%	26,7%	61,7%
Tout à fait satisfait	3,3%	3,3%	6,7%
TOTAL	48,3%	51,7%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 6,09$, ddl = 3, 1-p = 89,28%.

- **L'atteinte des objectifs d'avancement x système d'évaluation**

L'atteinte des objectifs/système d'évaluation	L'institut ne dispose pas d'un système d'évaluation	Pauvre	Moyen	Bon	TOTAL
Pas du tout satisfait	1,7%	6,7%	0,0%	0,0%	8,3%
Plutôt pas satisfait	18,3%	15,0%	5,0%	0,0%	38,3%
Plutôt satisfait	15,0%	5,0%	20,0%	3,3%	43,3%
Tout à fait satisfait	0,0%	5,0%	3,3%	1,7%	10,0%
TOTAL	35,0%	31,7%	28,3%	5,0%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 21,25$, ddl = 9, 1-p = 98,84%..

- **L'atteinte des objectifs d'avancement x occasions de développement des compétences**

L'atteinte des objectifs/occasions de développement des compétences	Oui	Non	TOTAL
Pas du tout satisfait	0,0%	8,3%	8,3%
Plutôt pas satisfait	13,3%	25,0%	38,3%
Plutôt satisfait	28,3%	15,0%	43,3%
Tout à fait satisfait	6,7%	3,3%	10,0%
TOTAL	48,3%	51,7%	100%

La dépendance est significative. Chi2 = 10,20, ddl = 3, 1-p = 98,31%.

- **L'atteinte des objectifs d'avancement x la parité**

L'atteinte des objectifs/la parité	Je ne sais pas	Chances égales	Davantage de chances pour les hommes	Davantage de chances pour les femmes	TOTAL
Pas du tout satisfait	0,0%	1,7%	0,0%	6,7%	8,3%
Plutôt pas satisfait	3,3%	16,7%	13,3%	5,0%	38,3%
Plutôt satisfait	0,0%	20,0%	16,7%	6,7%	43,3%
Tout à fait satisfait	0,0%	1,7%	8,3%	0,0%	10,0%
TOTAL	3,3%	40,0%	38,3%	18,3%	100%

La dépendance est très significative. Chi2 = 21,96, ddl = 9, 1-p = 99,10%.

- **L'atteinte des objectifs d'avancement x les postes offerts**

L'atteinte des objectifs/les postes offerts	Non réponse	Suffisamment informé	Moyennement informé	Pas du tout informé	TOTAL
Pas du tout satisfait	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%
Plutôt pas satisfait	0,0%	5,0%	6,7%	26,7%	38,3%
Plutôt satisfait	1,7%	3,3%	23,3%	15,0%	43,3%
Tout à fait satisfait	0,0%	3,3%	1,7%	5,0%	10,0%
TOTAL	1,7%	11,7%	31,7%	55,0%	100%

La dépendance est significative. Chi2 = 16,94, ddl = 9, 1-p = 95,04%.

- **Perception de la promotion x poursuite de carrière**

Perception de la promotion/poursuite de carrière	JE NE SAIS PAS	OUI	NON	TOTAL
Mauvais	13,3%	3,3%	13,3%	30,0%
Passable	5,0%	1,7%	5,0%	11,7%
Moyen	16,7%	8,3%	23,3%	48,3%
Bon	0,0%	6,7%	1,7%	8,3%
Excellent	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
TOTAL	35,0%	20,0%	45,0%	100%

La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 14,26$, ddl = 8, 1-p = 92,49%.

4- **Interprétation et Discussion des résultats**

Cette section présente les résultats associés directement à nos hypothèses de recherche. Il s'agit d'une interprétation des résultats ressortis, nécessaires à la vérification des hypothèses.

- ❖ **Satisfaction dans la carrière :**

La satisfaction diffère selon l'âge du répondant. Les jeunes se montrent plutôt satisfaits du début de leurs carrières. Alors que les plus anciens se montrent, au contraire, insatisfaits de l'avancement qu'ils ont obtenu dans leur parcours et de l'évolution de leurs salaires.

En effet, tous les salariés interrogés s'accordent pour dire que la politique de l'organisme en matière de gestion des carrières a un poids très important dans leur motivation au travail. Une bonne politique de gestion des carrières qui garantit une évolution intéressante et une rémunération conséquente incitera sans doute le salarié à travailler davantage et à développer ses compétences en vue de réussir sa carrière.

Ils expliquent aussi que le collaborateur se sentira complètement démotivé s'il n'est pas satisfait de la politique de son organisme en matière de gestion des carrières bien que l'environnement de travail soit favorable et que la reconnaissance de la hiérarchie existe.

Partant du discours des collaborateurs interrogés, il paraît que le système d'évaluation et d'évolution appliqué dans l'organisme en question ne suscite pas une forte motivation au travail. À partir de ces considérations et de l'analyse descriptive et explicative des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre 1^{ère} hypothèse.

H1 : La fidélisation serait liée positivement à la satisfaction par rapport à la carrière et au niveau de connaissance du système de gestion des carrières mis en place par l'organisation.

❖ **Sentiment d'équité et de justice organisationnelle dans l'organisme :**

Certains salariés interrogés ont le sentiment d'être traités de façon équitable en interne. Malgré les lacunes soulignées au plan de l'évaluation, liées à l'absence de critères objectifs en la matière, parfois même à la non utilisation de l'entretien annuel, le système d'évaluation tire, à leurs yeux, sa légitimité du statut public de leur organisme auquel sont associés généralement, caractère procédurale, absence du favoritisme et donc d'iniquité.

D'autres répondants considèrent, par contre le système d'évaluation adopté aujourd'hui, comme venant limiter l'équité interne. Ils trouvent, que le système de notation adopté actuellement désavantage essentiellement les salariés les plus jeunes puisque les plus anciens ont profité pleinement de l'ancien système qui continue toujours à les favoriser par rapport aux plus récents. Les salariés interrogés affirment qu'il n'existe pas dans leur organisme de discrimination entre hommes et femmes. D'après quelques-uns, les fonctions présentant de grands risques pour le salarié sont réservées uniquement aux hommes, ce qui leur paraît tout à fait légitime. À partir de ces considérations et de l'analyse descriptive et explicative des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre 2^{ème} hypothèse.

H2 : *le système de gestion des carrières bénéficierait à une catégorie particulière plus qu'une autre, aux hommes plus qu'aux femmes et aux jeunes plus qu'aux moins jeunes .*

❖ **Perceptions de la politique de GRH**

Il ressort des résultats que les pratiques de GRH (évaluation, avancement, formation, communication ...) ont suscité une appréciation très faible. Cela est dû en premier lieu à la rigidité des règles qui régissent la fonction RH et qui doivent être conforme au manuel des procédures ressources humaines imposé par la direction du Centre Hospitalier. Sans oublier, la lenteur perçue au niveau de l'application des procédures sauf dans les cas urgents (décès/maladies graves).

À partir de ces considérations et de l'analyse descriptive et explicative des résultats ressortis, on peut alors affirmer la validation de notre 3^{ème} hypothèse.

H3 : *Les objectifs du plan de carrière de l'organisme seraient annihilés par la rigidité des règles qui régissent la GRH.*

❖ **Des soucis par rapport à la carrière :**

Parmi les raisons qui incitent les salariés de penser à changer d'organisme, des perspectives limitées en matière d'avancement et de développement des compétences. Ces salariés se sont appuyés en cela sur les parcours des salariés anciens dans l'organisme, qui attestent d'après eux, de la lenteur de l'avancement dans le secteur public ; ce qui ne correspondait pas à leurs inspirations

➤ **Implications managériales**

En termes d'implications managériales et en capitalisant sur les zones de fragilités détectés (Iniquité en matière d'évolution, faiblesse du système d'évaluation, manque d'informations et de communication...), l'amélioration du système de gestion des carrières dans le secteur public s'avère nécessaire et nécessite désormais une attention plus particulière. Pour ce faire, nous proposons quelques outils de gestion des carrières pour répondre aux multiples insuffisances que connaît ce dernier. Ces outils visent en premier lieu à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ces dispositifs ne peuvent être réduits à de simples outils techniques qu'il suffirait de mettre en place pour obtenir des résultats. Ils demandent à être pensés en fonction des objectifs recherchés et des problèmes potentiels qu'ils soulèvent, comme ceux que nous avons évoqués. Notamment, les outils suivants : l'entretien annuel d'appréciation, les bourses d'emploi, les cellules d'orientation et les comités de carrières.

CONCLUSION

Notre contribution souligne l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation et la motivation au travail, dans un contexte particulier, celui des collaborateurs d'un établissement hospitalier du secteur public. L'analyse des données empiriques révèle la confirmation des hypothèses énoncées au début et qui découlent de la revue de la littérature.

L'étude confirme en premier lieu notre problématique de départ et le postulat évoquée par la majorité des auteurs en la matière, c'est que la gestion des carrières impacte la motivation des collaborateurs. Ce qui constitue pour les organisations un des moyens les plus redoutables pour les engager et les fidéliser.

Les résultats que nous avons obtenus doivent être appréciés en tenant compte de leurs limites liées notamment à la méthodologie que nous avons adoptée et à la taille de l'échantillon que nous avons retenu. Nous avons exploré la problématique de carrière auprès de l'organisme

dans le cadre d'une étude de cas, qui n'est inopportunément pas représentatif du contexte marocain.

Par conséquent, une recherche similaire dans une entreprise nationale privée et dans une entreprise multinationale contribuera à l'enrichissement du présent travail. Elle permettra de faire une évaluation comparative entre trois organisations de profils différents, partant d'une analyse approfondie basée sur des arguments forts et des explications fondées.

BIBLIOGRAPHIE

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*.

Besseyre, D.H (1987). Typologie des pratiques de la GRH. *Revue Française de Gestion*, Novembre –Décembre.

Chaminade, B. (2003). Identifier et fidéliser vos salariés de talent. *Afnor*

Cerdin, J.L. 2000. Gérer les carrières. Éditions EMS.

Dany F, & Livian Y-F. (1995). La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution. *Vuibert*.

Davenport. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. Jossey-Bass.

Durivage, A. & Barette, J. (1992). Savoir choisir son cheminement de carrière. *Revue internationale de gestion*, Vol 17, n 3, Septembre.

D'arcimoles, C.H. (1995). La performance par les hommes. *Personnel*, n 364, Novembre.

Giraud, L. & Dany, F. & Alain, R. (2011). Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ? 21^o congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Marrakech, Maroc.

Gentil B. (1991). La question du potentiel au sein de la gestion des cadres, *Documents d'études*, Institut d'études Entreprise et Personnel.

Guerin, G. & Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Québec, les presses de l'université de Montréal.

Guerin, G. & Wils, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie des pratiques. *Revue internationale de gestion*, vol 17, n 3, Septembre.

Guerin, G. & Wils, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Revue de GRH*, °5/6.

- Guerin, G. & WILS, T.** (1993). Sept tendances clés de la nouvelle GRH. Gestion Vol. 18.
- Guerin, G. & Wils, T.** (1999). Facteurs explicatifs de la démobilité chez les diplômés universitaires récemment embauchés. Relations industrielles, vol.54, no 4.
- HUSELID, M.A. & JACKSON, S.E. & SCHULER, R.S.** (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, Vol. 40 No. 1.
- LEMIRE L. et al.** (1999). Managing career Plateauing in the Quebec Public sector. Public Personnel Management, vol.28, N3.
- Leroy C.** (1989-90). La carrière en question. Harvard-L'expansion.
- Neveu, J.P.** (1996). La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire. Paris, Recherche en Gestion.
- Pinard, R., ET al.** (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche.
- Peters, T.** (1993). L'entreprise libérée, Dunod.
- Perretti, J.M.** (1994). Gestion des ressources humaines, Vuibert,
- Perretti, J.M.** (2002). Ressources humaines et gestions des personnes. Vuibert, Mars.
- Roger, A.** (1990). La gestion des carrières, Encyclopédie du management. Vuibert.
- Shang E.** (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational and turnover intention. Human relations.
- Thévenet M.** (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Liaisons.
- Tremblay M.** (1992). La préparation de la relève dans l'entreprise. Revue internationale de gestion, vol 17, n 3.
- Youndt, M.A. & Snell, S. A., & Wright, P. M.** (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. Research in Personnel and Human Resources Management.