

La gestion des carrières, déterminant indispensable pour la performance durable de la GRH : Cas de l'Université Ibn Tofail-Kénitra

Career management, an essential determinant for HRM sustainable performance: Case of Ibn Tofail University- Kenitra

Hamid Ait Lemqeddem, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.*

Siham Bouklata, (Doctorante)

*Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.*

***Adresse de correspondance :**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
B.P 242-
Université Ibn Tofail
Maroc (Kénitra)
www.fsjes.uit.ac.ma
bouklata.siham@yahoo.fr

Déclaration de divulgation :

L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

Les auteurs déclarent n'avoir aucun intérêt concurrent.

Citer cet article

Ait Lemqeddem, H., & Bouklata, S. (2020). La gestion des carrières, déterminant indispensable pour la performance de la GRH : Cas de l'Université ibn tofail. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 373-386.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4282321>

DOI: 10.5281/zenodo.4282321

Published online: November 20, 2020.

Copyright © 2020 – IJAFAME



La gestion des carrières, déterminant indispensable pour la performance durable de la GRH : Cas de l'Université Ibn Tofail-Kénitra

RÉSUMÉ

Dans un environnement de plus en plus compétitif, marqué par une cascade de mutations à une cadence soutenue, toute organisation se trouve astreinte à s'adapter à cette kyrielle de changements, condition sine-qua-none de sa survie et son développement. L'optimisation de ses ressources est de mise en vue de distinction dans une bulle concurrentielle acerbe. Enjeu crucial pour la réussite, la performance s'avère un dessein majeur vers lequel toute organisation ne cesse de lorgner nonobstant l'absence d'une définition unique et standard de ce concept. Dans ce cadre, la performance de la GRH trouve est devenue une composante importante et décisive de la performance de l'organisation, elle est conditionnée par une batterie des déterminants variés parmi ces derniers la gestion des carrières et créateurs de valeur. La corrélation entre la performance de la GRH et la gestion des carrières suscite leur optimisation et la recherche de la combinaison idoine assortie des dispositions stratégiques et du mode opératoire à même d'en maximiser le rendement et promouvoir l'efficacité. La partie empirique consistant en l'étude de cas de l'Université Ibn Tofail à Kénitra n'a fait que corroborer ces constats tout en relevant ses spécificités en la matière, en l'occurrence la gestion bicéphale de ce déterminant, à cheval entre le ministère de tutelle et l'université.

Mots clés : Gestion des carrières-levier de performance- gestion des ressources humaines ; Synergie ; budget.

Classification JEL: O15, P 27.

Paper type : Recherche appliquée

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment, marked by a flow of changes at a sustained pace, any organization is forced to adapt to this myriad of changes, a sine-qua-none condition for its survival and development. Resource optimization is key to standing out in a bitter competitive bubble. A crucial issue for success, performance is proving to be a major objective towards which any organization continues to eye, despite the absence of a single and standard definition of this concept. The performance of HRM, an important and decisive component, is conditioned by a set of determinants as varied as they create value, framing the missions of this function. The correlation between the performance of HRM and its determinants leads to their optimization and the search for the appropriate combination, as well as the strategic arrangements and the mode of operation capable of maximizing performance and promoting efficiency. The empirical part constituted by the case study of the Ibn Tofail University of Kenitra only corroborated these results while highlighting its specificities in the matter, in this case the two-headed management of these determinants, shared between the supervisory ministry and the university.

Keywords: Managing Careers- performance lever- Human Resource Management- Synergy- Budget.

JEL Classification: O15, P 27.

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Les organisations évoluent, de nos jours, dans un environnement en perpétuelle mutation. Au même titre que tout organisme vivant, l'entreprise subit des pressions environnementales auxquelles elle doit répondre pour survivre. Parmi les contraintes les plus courantes qui poussent les organisations à changer, on note les défis fondamentaux : l'accroissement des connaissances, les progrès techniques, l'évolution des systèmes de valeurs, l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques et commerciales franchissent toute frontière, la rigueur devient indispensable. Le renchérissement des investissements impose la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La combinaison de ces facteurs impose l'adoption de nouvelles logiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cela exige alors à l'entreprise de développer en ses hommes et femmes, les compétences et capacités qui lui permettront de faire face à l'instabilité de l'environnement. La performance ne se limite plus à la « productivité », mais elle se décline aussi au niveau GRH en termes de gestion des compétences, gestion des carrières, de formation, de motivation ... Quelque soit le type d'organisation et les objectifs que l'entreprise s'est définis, la performance globale de l'entreprise résulte de différents facteurs : L'efficacité et l'efficience humaines conditionnent de manière forte ces deux performances. La gestion de carrière est placée au cœur de la gestion des ressources humaines. Elle a pris un certain temps pour occuper sa place en tant que pratique importante pour l'organisation et pour l'individu. Il s'avère essentiel pour gérer une performance humaine et la faire évoluer. L'entreprise ne peut ignorer la dualité anthropologique de la carrière. La face objective de la carrière revient dans l'optique de l'organisation à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

Désormais, il ne suffit plus de contrôler la performance humaine, mais plutôt de la définir, de la mesurer, de la piloter et surtout de l'améliorer de façon réactive. La gestion des carrières est la déclinaison parfaite des mesures mises en place par la gestion des ressources humaines pour parvenir à cette fin. Ce déterminant constitue un processus dynamique.

La durabilité de la performance des ressources humaines devient donc une préoccupation et un souci majeurs pour les dirigeants. Cette préoccupation sera la nôtre et fera l'objet de cette contribution scientifique. En effet, les ressources humaines dans le secteur public au Maroc, ont pendant longtemps souffert d'une gestion purement administrative, le Maroc, aujourd'hui, se trouve dans l'obligation de faire des profondes restructurations au niveau de la gestion des carrières des organisations marocaines et ce dans divers domaines, aussi bien dans le secteur privé que public. Ces ressources humaines qui sont souvent négligées, voire occultées dans les programmes de réforme administrative. Comme modèle, l'Université ibn tofail représente un bon exemple d'étude des ressources humaines qui sont prises comme variable clé dans sa stratégie de développement et non plus comme un facteur générateur de coûts. Cette organisation est parfaitement engagée pour la valorisation de son capital humain. La gestion des carrières se trouve au centre de sa politique. Ce travail consiste à une étude de terrain sur le cas de « L'université ibn tofail kénitra ». Le but est la recherche de la meilleure façon d'agir sur le déterminant de la gestion des carrières de manière à en tirer les meilleurs résultats et sa place dans la gestion des ressources humaines au sein de cette organisation.

Actuellement l'inquiétude des entreprises est de savoir, compte tenu des risques encourus, comment maintenir le plus longtemps possible leur performance de gestion des ressources

humaines. À cet effet, la problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **quelle est la combinaison optimale du déterminant de la gestion des carrières à adopter dans l'approche de la performance durable de la GRH ?**

En adoptant une méthode hypothéticodéductive, notre hypothèse est comme suit :

Une combinaison optimale du déterminant de la gestion des carrières assure une gestion durable des ressources humaines de l'organisation.

Dans ce même registre, il y a lieu de répondre aux questions suivantes : « Comment cette notion de gestion de carrières fonctionne-t-elle dans le contexte actuel du management des ressources humaines ? et Quel est l'impact de ce déterminant sur la performance durable de la GRH ? ».

Ainsi cette étude vise à démontrer les différentes composantes du déterminant de la gestion des carrières du levier de performance, montrer les spécificités de l'application de ce déterminant : gestion, planification stratégique et opérationnelle, évaluer la valeur ajoutée de ce déterminant pour la performance durable de la GRH et donner un aperçu sur les pratiques de ce déterminant par l'étude de cas.

Par conséquent, ce travail comporte trois volets principaux : volet théorique, pratique et un dernier volet de traitement des résultats.

Le cadre théorique s'articule autour de l'analyse des notions de base, les cheminements, les plans et les outils de la mise en place du système de gestion des carrières. Pour le cadre pratique, il repose sur un cas pratique, à savoir le déterminant de la gestion des carrières chez les différents établissements de l'université Ibn Tofail Kenitra. Pour cette raison, l'étude expose la méthodologie de recherche préconisée tout en traitant une succincte présentation de l'organisation en question à travers un recueil documentaire par un guide d'entretien. Finalement, elle présente l'ensemble des résultats synthétisés et interprétés pour apporter des réponses aux questions de la recherche.

2. Cadre théorique

La gestion des carrières peut être définie par deux approches distinctes. La première approche est qu'elle est placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour accroître la performance de son organisation, elle se lance un double défi dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à participer à sa performance. À cet effet, elle revêt une signification à la fois pour l'individu et l'organisation: pour l'individu, les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre. Tandis que pour l'organisation, les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec.

La deuxième approche prend des significations différentes selon que l'on parle d'une carrière en « emploi à vie » ou d'une succession de CDD. La notion de carrière insère tous les processus (très différents d'un pays à l'autre) qui conditionnent la progression salariale (changement de grade, de poste, d'échelon, de niveau d'emploi ...).

Elle recouvre beaucoup de réalités : progression des rémunérations, changement de poste, et plus largement tout élément déclencheur de progression, qu'il s'agisse de changement d'échelon à l'ancienneté ou à la performance, de progression liée à un changement de poste, ou d'une certification....

London et Stumpf (1982) ¹appuient ce point de vue en soutenant que la gestion des carrières a comme rôles de déplacer les employés, soit latéralement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de pourvoir les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices.

Plusieurs écrits se sont intéressés au concept de gestion de carrières. Les cheminements et plafonnements de carrière ont occupé sans aucun doute une part importante de ces écrits et vu leur importance stratégique au sein du système de gestion de carrière, nous en présenterons une partie détaillée dans ce qui suit qui illustre les cheminements ; le plafonnement ; les outils de la mise en place du système de gestion des carrières et enfin les plans de carrière

1.1. Les cheminements

Afin de délimiter les cheminements des carrières, il est nécessaire de dresser les différents éléments qui constituent le contenu de gestion de carrière: les étapes; l'ancre; l'orientation ; les carrières nomades et l'employabilité.

Selon Laurent Giraud, Alain Roger (2011) les cinq étapes de la progression d'une carrière sont: La période d'exploration ; l'établissement et l'avancement ; la stabilisation et enfin le retrait.

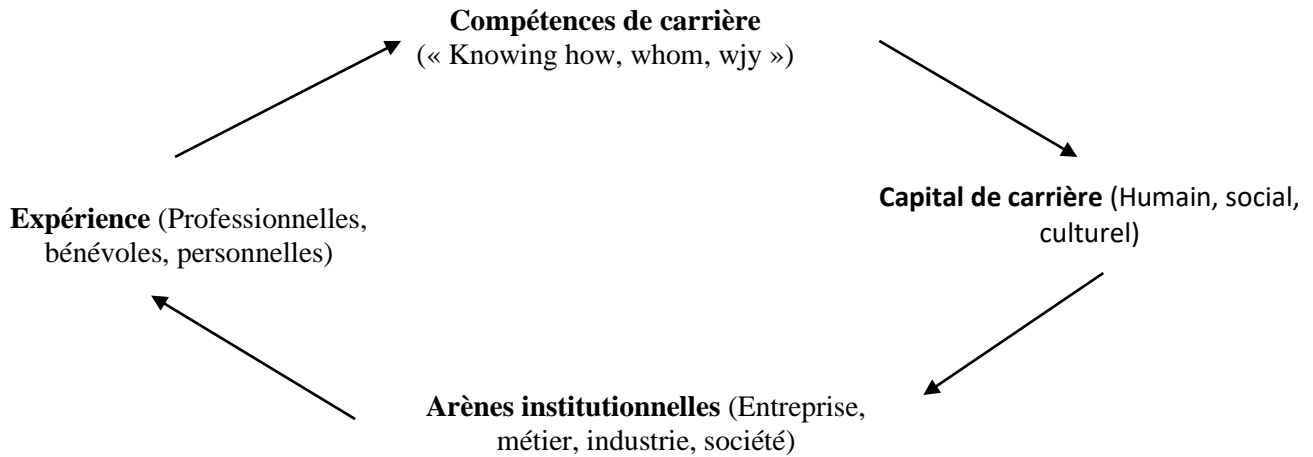
L'ancre de carrière convient à ce que l'individu garde de plus important et de non négociable dans sa carrière. Il y a lieu de connaître dans ce cadre la compétence technique/fonctionnelle ; la compétence manager général /gestion ; l'autonomie / indépendance ; la sécurité / stabilité ; la créativité entrepreneuriale ; le dévouement à une cause ; le défi pur et le style de vie/ qualité de vie.

L'orientation carriériste a des conséquences sur les attitudes des personnes dans leur travail et leur carrière. Feldman¹ et Weitz² (dans Karakas, 2011) définissent ce concept comme « la propension de poursuivre une progression de carrière via des moyens non fondés sur la performance ».

Le courant des « carrières nomades », d'inspiration anglo-saxonne, vise précisément à rendre compte de la manière dont les individus réagissent face aux améliorations du marché du travail et s'adaptent aux nouvelles conditions d'emploi qu'offrent les entreprises. Le terme « nomade » désigne ainsi les individus qui, dans des contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés, en étant guidés par leurs propres critères de réussite. La carrière devient alors le fait de l'individu lui-même. Le schéma ci-dessus montre le courant des carrières nomades :

¹Auteur américain, professeur à l'université de Florida, il a écrit des livres au sujet de la gestion de carrière.

Figure1 : Le schéma théorique du courant des carrières nomades



Source : Cadin et al. (200, p.79)

Enfin, l'employabilité qui, à titre d'illustration, représente les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui (le salarié) permettant à tout moment de trouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des préavis et des conditions raisonnables.

1.2. Le plafonnement de carrière

Le plafonnement de carrière est généralement associé au principe que les personnes sont promues jusqu'au moment où le développement de leur carrière connaît un arrêt, au moment où elles atteignent leur niveau d'incompétence. Néanmoins, les situations de plafonnement présentent un véritable défi pour la gestion des carrières. Il existe en effet, trois types de plafonnement pouvant être mesurés en termes objectifs ou subjectifs.

- Plafonnement structurel : il correspond à une perspective limitée de mobilité (verticale pour certains auteurs et horizontale pour d'autres). Objectivement, le plafonnement structurel correspond au nombre d'années travaillées par une personne sans promotion ; quant à la mesure subjective, il s'agit d'un constat personnel du salarié que ses possibilités de mobilité, verticales ou horizontales, sont fortement compromises.
- Plafonnement de contenu : Ce plafonnement correspond à un arrêt de la progression en termes d'apprentissage dû et au travail, l'individu a « fait le tour de son travail », et il n'a plus rien à apprendre. C'est subjectif puisque ça correspond à la perception du salarié du contenu de son travail.
- Plafonnement salarial : Ce plafonnement concerne avant tout le salaire, lié à l'évolution de carrière. En terme objectif, une personne en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale.

1.3. Outils de la mise en place du système de gestion des carrières

La mise en place du système de gestion des carrières implique l'utilisation des outils de suivi et d'accompagnement des salariés de l'évolution des salariés ; la gestion du plan de la carrière et enfin la fin de carrière.

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité. Conçus comme des aides à la décision, ils permettent à l'entreprise d'organiser la mobilité. Les principaux outils peuvent être présentés comme suit : l'assessment centre et l'entretien annuel d'appréciation.

Les outils d'accompagnement des salariés visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les

possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés habituelles de la mobilité. En effet, les outils d'accompagnement des projets des salariés correspondent à leurs attentes d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, aussi bien interne qu'externe. Ils regroupent les éléments suivants : les entretiens professionnels ou entretiens de carrière ; le bilan professionnel ou de compétence ; l'outplacement ; les formations ; le coaching et le conseil ou l'orientation de carrière.

Le plan de carrière qui décrit le déroulement et les perspectives de carrière. Sa présentation comprendra en premier lieu le plan de carrière des cadres et des non cadres. En deuxième lieu, on parlera des cadres à haut potentiel qui font l'objet d'un traitement particulier en matière de gestion de carrière. Il regroupe le plan de carrière des cadres/non-cadres et le plan de carrière des cadres à potentiel.

Et enfin, la fin de carrière est une étape incontournable par laquelle passe chaque employé. C'est l'étape finale de sa carrière. Sa gestion n'est pas évidente. Du fait de l'évolution démographique. Les objectifs de la gestion de la fin de carrière sont de plus en plus nombreux.

Pour ce faire, on peut dire que la gestion des carrières théoriquement est déterminée par la combinaison suivante: le cheminement, le plafonnement et l'adoption d'outils pertinents dans gestion de carrière. La question qui se pose ainsi est : est-ce que cette combinaison pourra déterminer maintenir le plus longtemps possible leur performance de la gestion des ressources humaines. La durabilité de la performance devient donc une préoccupation et un souci majeurs pour les dirigeants. Cette préoccupation sera notre objet de l'enquête de terrain.

3. Méthodologie de recherche

Vu la nature de la problématique revêtant un caractère stratégique et opérationnel, nous envisageons d'adopter le paradigme de recherche positiviste tout en utilisant une méthode hypothéticodéductive pour vérifier notre hypothèse suivante: une combinaison optimale du déterminant de la gestion des carrières assure une gestion durable des ressources humaines de l'organisation.

Ainsi, par le biais d'un guide d'entretien cette étude se veut préconiser une étude qualitative et exploratoire. Les résultats de cette recherche visent en premier lieu à combler le vide scientifique en matière de la durabilité de la performance des ressources humaines au sein des entreprises. Et en deuxième lieu à vérifier notre hypothèse par un cas choisi adéquat à ces objectifs ciblés, qui est l'Université Ibn Tofaïl Kenitra. Cette organisation place l'élément humain au cœur de sa dynamique de développement et le positionne en tant que facteur principal pour relever ses défis. Ce choix trouve son argumentation premièrement, dans la disponibilité de l'information et deuxièmement, dans l'esprit collaboratif du personnel et de la recherche scientifique dont l'établissement est connu.

L'Université Ibn Tofaïl kénitra fut créée par Dahir 1.89.144 du 22 Rabiae1er 1410 (23 octobre 1989). Cette création n'était pas un fruit du hasard, mais c'était une réponse au besoin d'une région en plein essor économique. La situation géographique de Kenitra a fait de l'université Ibn Tofaïl un élément d'appui pour le développement économique de la région. De par la nature de la recherche, l'échantillon sera prélevé sur une population de responsables RH. Cet échantillon présentait un effectif de neuf cadres interrogés, relevant des départements des ressources humaines, occupant des postes de responsabilité au sein des services des ressources humaines (chefs de service ou cadres, selon l'organigramme de leurs établissements respectifs). Ces personnes ressources ont été choisies de façon rationnelle.

Après une recherche documentaire approfondie sur le sujet, la recherche terrain aura comme instrument un guide d'entretien à administrer auprès des membres de l'échantillon qui s'étale à l'Université Ibn Tofaïl de neuf responsables des services humaines. Ce guide comporte quatre objectifs constitués de plusieurs axes. L'enquête s'est déroulée

progressivement de la connaissance du concept, jusqu'à la perception de la gestion des carrières comme déterminant du levier de la performance durable des ressources humaines par les répondants.

Nous essayons de sonder les pratiques existantes en la matière chez les huit établissements plus la présidence établissements de l'Université Ibn Tofail .

4. Résultats et discussions

Notre étude est axée sur 4 axes majeurs ou objectifs pour appréhender la question des déterminants de la performance durable de la gestion des ressources humaines :

- Objectif 1 (phase introductive) : Importance du déterminant de la gestion des carrières dans la performance durable de la gestion des ressources humaines ;
- Objectif 2 (phase de centrage) : Mise en application de ce déterminant : gestion, planification stratégique et opérationnelle ;
- Objectif 3 (phase d'approfondissement) : Valeur ajoutée de ce déterminant pour la performance durable de la gestion des ressources humaines, mise en exergue et évaluation ;
- Objectif 4 (phase de conclusion) : Application à l'Université Ibn Tofail.

Les résultats détaillés collectés dans cette étude auprès des répondants sont exposés dans les quatre tableaux ci-dessus suivis d'une synthèse globale qui permet de répondre à la problématique et qui vise à vérifier l'hypothèse de la recherche préconisée lancée celle de « une combinaison optimale du déterminant de la gestion des carrières assure une gestion durable des ressources humaines de l'organisation.

• L'importance de la gestion des carrières dans la performance durable de la gestion des ressources humaines

Si les définitions de concept sont l'exercice le plus ardu et le plus difficilement cerné dans toutes les études, la définition de la gestion des carrières n'a pas révélé de grandes divergences entre les interviewés tant leurs réponses étaient assez concordantes.

Il s'en suit que la gestion des carrières en gestion des ressources humaines pourrait d'une façon sommaire être définie La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. Cette définition pourrait constituer une tendance confirmée.

L'indépendance de ce déterminant par rapport à certains facteurs tels le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise fut l'objet d'une question fermée par l'affirmation ou la négation.

Les réponses ont été presque unanimes sur l'indépendance du déterminant par rapport aux spécificités de l'organisation ou de l'entreprise. Toutes ont affirmé que la gestion des carrières est pratiquement la même, abstraction faite de la nature ou du volume d'activité ainsi que de la taille de la structure. C'est une tendance confirmée. La dépendance face à ces facteurs, même minime, n'est cependant pas à ignorer complètement sachant qu'elle a été évoquée par une seule réponse.

Tableau 1 : Importance des cheminements et plafonnements de la gestion des carrières dans la performance durable de la gestion des ressources humaines

| | | Définition de la gestion des carrières | Dépendance de ce déterminant |
|-----------|--------------------------|---|---|
| Résultats | Concordance et cohérence | <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension proche de la littérature • Définitions multiples légèrement variées, mais concordantes | <ul style="list-style-type: none"> • Avis quasi unanimes à l'exception d'une seule réponse • Tendance confirmée |
| | Contenu | <ul style="list-style-type: none"> • Processus durable basé sur la compétence, associé au succès et à l'évolution positive. • Définition comme tendance confirmée | <ul style="list-style-type: none"> • Unanimité sur l'indépendance de ce déterminant par rapport à la nature de l'organisation et de l'activité |

Source : élaboré par nos soins

• La mise en application de la gestion des carrières : Combinaison et planification

Les 9 répondants sont tous unanimes, la combinaison optimale de ce déterminant de performance de la GRH est une condition sinequanone pour en tirer le maximum de profit. Elle permet de parvenir à une vraie synergie avec un meilleur rendement et surtout s'assurer une économie d'échelle.

À l'exception de 2 réponses estimant que les moyens alloués de ce déterminant sont suffisants pour mener à bien leurs plans d'action, 7 interviewés confirment que les moyens sont insuffisants surtout que ces déterminants correspondent à des activités budgétivores demandant toujours plus de moyens. L'insuffisance des moyens est ainsi une tendance confirmée.

Si l'axe combinaison Interférence a reçu des réponses suffisamment claires et a été assez tranché, l'axe relatif aux moyens et budgets n'a pas été suffisamment élucidé avec des tendances distinctes, à certitudes différentes, mais toutes soutenables.

Tableau 2: Outils de la mise en place du système de gestion des carrières

| | | Apport nuancé de la gestion des carrières | | Relation de la nature d'activité et de taille de l'organisation sur l'importance du déterminant gestion des carrières |
|-----------|--------------------------|---|--|---|
| | | Déclinaison de la valeur ajoutée de ce déterminant | Influence de la nature d'activité et de la taille de l'entreprise | Paramètres de dépendance |
| Résultats | Concordance et cohérence | <ul style="list-style-type: none"> *Concordance avec la littérature *Déclinaisons multiples, mais reprises par tous les répondants | *Réponses très proches | *Cohérence des réponses quant aux facteurs de dépendance |
| | Contenu | <ul style="list-style-type: none"> *Valeur ajoutée unanimement reconnue *Gage de succès *Outil de cerner les missions et fonctions des ressources humaines *Instruments aidant au suivi et au pilotage du processus performance | <ul style="list-style-type: none"> *Dépendance de la taille de l'organisation et de la nature de l'activité clairement établie *Politique sociale de l'entreprise, principal critère | <ul style="list-style-type: none"> *Les critères sont presque les mêmes pour les répondants *Influence de la taille et de l'activité sur l'apport du déterminant est conditionnée surtout par la politique sociale et aussi par le niveau du capital humain |

Source : Elaboré par nos soins

• **La valeur ajoutée de la gestion des carrières pour la performance en GRH, mise en exergue et évaluation**

La valeur ajoutée de ce déterminant pour la performance en GRH a été incontestablement reconnue par l'ensemble des intervenants. C'est un gage indiscutable de succès de la GRH qui permet en plus de cerner sa mission et sa fonction.

La gestion des carrières est un outil incontournable sur le chemin du succès. L'appréhension et la maîtrise de ce déterminant permettent de fournir des instruments de suivi et de pilotage de ce processus qu'est la performance avec l'objectif de rendre cette dernière mesurable et évaluable à travers ce déterminant.

La majorité des répondants, 6 au total, ont corrélé l'influence de ce déterminant à la nature et à la taille de l'entreprise. Cette dépendance de l'influence de ce déterminant en fonction de la nature et la taille de l'entreprise est donc certaine.

La relation de l'influence de la gestion des carrières avec la dimension de l'entreprise dépend de la politique sociale de l'entreprise (cité 2 fois), du niveau général des employés et de l'effectif (cités une fois).

En somme, les critères conditionnant la dépendance de l'influence de ce déterminant vis-à-vis de la nature de l'activité ou de la dimension de la structure sont presque les mêmes.

Tableau 3 : Valeur ajoutée de ce déterminant pour la performance durable de la gestion des ressources humaines, mise en exergue et évaluation

| | | Gestion, combinaison et interférences | | Planification stratégique et opérationnelle. Corrélation aux moyens et budget | | |
|-----------|--------------------------|---|--|---|---|---|
| | | Dissociabilité de l'apport de chaque déterminant. | Combinaison optimale des déterminants, Synergie et profit maximal. Méfaits de l'utilisation séparée | Moyens alloués et plans d'action pour la gestion des carrières | Décisions face à l'insuffisance du budget | Possibilité d'agrégation de déterminant de la gestion des carrières |
| Résultats | Concordance et cohérence | *Unanimité parfaite | *Unanimité parfaite | *Cohérence avec majorité nette établie d'une réponse : Tendance confirmée | *Cohérence mitigée avec 2 tendances nuancées, dont l'une, majoritaire | *Cohérence mitigée et 2 tendances distinctes, dont une, majoritaire |
| | Contenu | *Tous les déterminants sont indissociables et chacun complète l'autre | *Combinaison optimale des déterminants : condition pour un profit maximal, une synergie et une économie d'échelle. | *Insuffisance des moyens alloués pour la majorité des réponses | *Prioriser et se concentrer sur les déterminants les plus importants, dont la gestion des carrières: Tendance dominante et certaine | *Tendance certaine majoritaire : Possibilité d'agréger les déterminants : économie d'échelle et optimisation des coûts. Tendance minoritaire, mais soutenable : Impossible d'agréger pour nature de contraintes budgétaires |

Source : Elaboré par nos soins

• **Spécificités de la gestion des carrières dans la durabilité GRH à l'université Ibn Tofail de Kénitra**

Si ces déterminants ont fait l'objet d'une certaine unanimité, les réponses pour d'autres ont été assez nuancées.

Sur cette question, à l'exception d'un seul répondant qui a avancé l'insuffisance des moyens vu les contraintes du budget, les 8 autres répondants sont unanimes sur la suffisance

des moyens humains et matériels alloués aux plans d'action pour la gestion des carrières de performance GRH au sein de l'université. C'est la tendance confirmée.

Certains répondants ont même évoqué la mauvaise gestion du budget ou la mauvaise gouvernance.

8 interviewés ont répondu par l'affirmative sur la réceptivité du personnel de l'université vis-à-vis de ce déterminant pour l'amélioration de la performance de la GRH, c'est donc une tendance confirmée.

Deux avis différents ont été exprimés par les interviewés : 5 réponses sont affirmatives quant à l'influence de l'intérêt du personnel sur la priorisation par l'université de ce déterminant pour autant qu'il soit intéressant. 3 réponses ont rejeté cette influence qui ne se manifeste que très rarement. Les 2 tendances sont soutenables avec une légère faveur pour l'affirmation de l'influence. La neuvième réponse était indécise et a estimé que cette influence peut se manifester parfois.

Nous pouvons retenir que la priorisation de ce déterminant chez l'université tiendrait compte de l'adhésion du personnel est la tendance soutenable majoritaire.

Les réponses sur la stratégie adoptée pour l'amélioration de la performance sont assez mitigées.

6 réponses pour, la tendance certaine est qu'il y a des stratégies limitées à des aspects particuliers avec portée réduite et qu'il n'y a pas une vraie stratégie globale cadrant l'ensemble des déterminants de performance de la GRH à l'université.

2 réponses ont nié catégoriquement l'existence d'une stratégie alors qu'une troisième avoue n'avoir aucune idée sur l'existence ou non d'une stratégie.

Tableau 4 : Spécificités de l'application de la gestion de carrière et son apport à la performance durable de l'Université Ibn Tofail

| | | Spécificités de la GRH à l'université IT. Approche de la performance et gestion des carrières. Corrélation aux moyens | | | Opérationnalisation des choix de l'université en matière de gestion des carrières. Organisation et impact sur le personnel de l'université | | | |
|-----------|--------------------------|---|--|---|--|---|--|---|
| | | La gestion des carrières entre l'université et le ministère | Suffisance des moyens | Priorisation de ce déterminant. | Mesures pour maximiser les résultats pour ce déterminant | Réceptivité du personnel, | Influence de l'intérêt du personnel pour la gestion des carrières sur sa priorisation | Modèle de stratégie adoptée par l'UIT pour améliorer la performance |
| Résultats | Concordance et cohérence | *Unanimité sur certains points, diversité sur d'autres | *Unanimité é presque parfaite : tendance confirmée | *Unanimité parfaite | *Réponses nuancées, mais tendance soutenable | *Unanimité sur la réceptivité du personnel : tendance confirmée | *2 réponses différentes, soutenables avec légère avance pour une à retenir | *2 réponses différentes dont une soutenable |
| | Contenu | * La gestion des carrières clairement répartie entre le ministère et l'université selon les lois en vigueur. | *Moyens suffisants pour le plan d'action. | *Possibilité de prioriser des déterminants. Hiérarchisation se fit selon plusieurs critères. Gestion des carrières déterminant priorisé | *formation, GPEC, bilan des compétences, adaptation des moyens et renforcement de l'effectif | *Personnel réceptif, tendance confirmée. | *la gestion des carrières chez l'université tient compte de l'adhésion du personnel. Tendance soutenable | *Stratégie limitée à des aspects précis avec portée réduite *Pas des stratégies globales |

Source : Elaboré par nos soins

Aussi bien pour les questions ayant dégagé des unanimités ou des diversifications des réponses, la cohérence n'a pas été absente et les tendances ont été clairement obtenues à des degrés de certitude différents selon les questions.

Les deux premiers objectifs ont dégagé des tendances confirmées. C'est le cas de l'objectif 1, mais aussi de l'objectif 3 dominés par des tendances confirmées à l'exception d'une seule certaine.

L'objectif 2 quant à elle a abouti à deux types de tendances : Si l'axe combinaison Interférence a reçu des réponses suffisamment claires et a été assez tranché, l'axe relatif aux moyens et budgets n'a pas été suffisamment élucidé avec des tendances distinctes, à certitudes différentes, mais toutes soutenables. 2 tendances relatives à cet axe sont certaines avec difficulté de trancher : ce résultat paraît normal du moment qu'il s'agit de questions relatives aux moyens et budgets, ce genre de questions demeure en général insuffisamment élucidé.

Enfin, l'objectif 4 aura été le plus indécis. Dans cette phase, il n'y a que 3 tendances confirmées contre 3 certaines et 2 soutenables.

Ainsi, elle se focalise sur la gestion des carrières comme déterminant de levier de performance GRH au sein de l'Université Ibn Tofail et se limite donc à étudier ce déterminant pour les tâches, missions et attributions qui sont du ressort de l'université.

Contrairement aux structures exerçant leur GRH de façon intégrale et indépendante et qui jouissent de leur autonomie décisionnelle en la matière, les prérogatives et le champ d'intervention du Management de l'université doivent se conformer aux lignes directrices et orientations stratégiques en GRH de l'autorité de tutelle.

L'étude permettra une compréhension des aspects respectifs évoqués par les différents objectifs. Autrement dit, chaque objectif vise la compréhension de ses thèmes.

La performance de la GRH ne peut être réellement définie sans évoquer ses dimensions quantitatives que qualitatives. Les déterminants de la gestion des carrières énumérés de cette performance n'échappent pas à cette dualité et ne prennent tout leur sens quand ils sont approchés via ces deux prismes. Si les caractéristiques quantitatives de ce déterminant sont suffisamment appréhendées et quantifiées à travers des données chiffrées, ratios, courbes d'évolution, regroupés sous le nom d'indicateurs de performance, dont les plus importants sont communément désignés par indicateurs clés de performance ou KPI (*Key performance indicators*), l'évaluation des caractéristiques qualitatives de déterminant et sa mesure sont beaucoup plus complexes.

Certes, cette évaluation qualitative de ces déterminants relève plutôt du subjectif et pâtit de l'absence de référentiel standardisé ou de grille uniformisée valable pour tous. Elle dépend en effet étroitement de l'entité, de la personne ou du niveau hiérarchique qui la diligente. L'évaluation qualitative de ce déterminant reste ainsi mitigée en pourra faire l'anonymat entre les différents intervenants.

Les activités et actions relevant des différents niveaux stratégiques, décisionnels et opérationnels de la GRH sont réparties à des degrés différents entre l'université, le ministère et la fonction publique.

5. CONCLUSION

Cette recherche portait sur le déterminant de la gestion des carrières comme levier de la performance durable de la GRH avec comme cas d'étude l'Université Ibn Tofail à Kénitra où les interviewés ont été sondés sur ce déterminant, son importance, son apport, ses interférences, et les dispositions opérationnelles et stratégiques y afférentes.

Même si cette recherche s'est voulue appliquée et pertinente dans ces choix méthodologiques, il n'en demeure pas moins qu'elle présente, à l'instar de tout travail de recherche qui se respecte, des limites d'ordre théorique, méthodologique ou encore lié à la

nature du terrain choisi. Bien entendu, ces limites ne remettent aucunement en question la fiabilité et la crédibilité de notre recherche. Nous en exposons ci-dessous les plus importantes.

Limites théoriques : La performance de la GRH ne peut être réellement définie sans évoquer aussi bien ses dimensions quantitatives que qualitatives. Le déterminant gestion des carrières n'échappe pas à cette dualité et ne prend tout son sens que quand ils sont approchés via ces deux prismes. Si les caractéristiques quantitatives de ce déterminant sont suffisamment appréhendées et quantifiées à travers des données chiffrées, ratios, courbes d'évolution, regroupés sous le nom d'indicateurs de performance, dont les plus importants sont communément désignés par indicateurs clés de performance ou KPI (*Key performance indicators*), l'évaluation des caractéristiques qualitatives de ce déterminant et leur mesure sont beaucoup plus complexes.

Certes, l'évaluation qualitative de ce déterminant relève plutôt du subjectif et pâtit de l'absence de référentiel standardisé ou de grille uniformisée valable pour tous. Elle dépend en effet étroitement de l'entité, de la personne ou du niveau hiérarchique qui la diligente. L'évaluation qualitative de ce déterminant reste ainsi mitigée et ne pourra faire l'unanimité entre les différents intervenants.

Limites méthodologiques : Premièrement, notre recherche empirique a consisté en une étude de cas unique en l'occurrence l'Université Ibn Tofail à Kénitra. Nous partons bien entendu de l'hypothèse que ce cas est représentatif de l'ensemble du tissu universitaire marocain et que les résultats de cette recherche terrain peuvent être extrapolés à toutes les universités relevant de ce tissu. Toutefois, le modèle de l'Université Ibn Tofail et les résultats obtenus ne pourront vraisemblablement être élargis aux autres établissements d'enseignement supérieur au statut ou business model différents de cette université : Établissement relevant d'autres ministères, Universités privées...

La deuxième limite méthodologique se rapporte au choix des personnes interviewées. Il s'agit effectivement de cadres chargés des Ressources humaines au sein des différents établissements relevant de l'Université et de la Présidence. L'exploration terrain aurait été encore plus riche si elle était complétée par un sondage d'un échantillon pris parmi le personnel de l'Université aussi bien enseignant qu'administratif, puisqu'il constitue le public cible de la GRH.

Limites liées au cas étudié : La GRH au sein de l'Université Ibn Tofail et de toutes les universités marocaines présente une particularité qui ne permet pas de la cerner aisément.

En effet, cette GRH est partagée entre l'université et le ministère de tutelle. En outre, l'essentiel du capital humain de l'université est constitué de fonctionnaires et se trouve donc régi par les textes encadrant la fonction publique au Maroc.

Les activités et actions relevant des différents niveaux stratégiques, décisionnels et opérationnels de la GRH sont réparties à des degrés différents entre l'université, le ministère et la fonction publique.

Les résultats pour ce déterminant ne peuvent prétendre l'exhaustivité et doivent se circonscrire dans le cercle des responsabilités de GRH incombant à l'université, et de façon cohérente avec la répartition des tâches entre les différents acteurs et entités intervenant dans la gestion du capital humain universitaire.

En définitive, la pertinence et l'intérêt de cette recherche qui constitue une contribution à enrichir le sujet sur les niveaux théorique, méthodologique et managérial confirment que la gestion des carrières représente un déterminant indispensable pour la performance durable de la GRH par la tri-combinaison les cheminements de la carrière ; plafonnement de la carrière et les outils de la mise en place du système de gestion des carrières.

Références :

- (1). Aissi, I. (2017). Formes d'évolution de la gestion des carrières: le cas des entreprises privées, 2013-2017 (Doctoral dissertation, Lille 1).
- (2). Allard-Poesi, F. & Maechal, C. (1999), « Construction de l'objet de recherche » in Thietart, R.-A. *Méthode de recherche en management*, Paris, DUNOD.
- (3). Cadin, L., Bender, A. F., de Saint Giniez, V., & Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*, (37), 76-96.
- (4). Edgar H. Schein (1996), "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century", *Academy of Management Executive*, vol 10 n° 4.
- (5). Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- (6). Giordano, Y., & Jolibert, A. (2009), « Spécifier l'objet de la recherche », HAL Id: halshs-00439578 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439578> Submitted on 7 Dec 2009.
- (7). Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et entreprise*, (2), 13-28.
- (8). Karakas, S. (2011). Diversité et carrière: Proposition d'un modèle conceptuel et d'un management bienveillant de la carrière. 21ème congrès de l'AGRH.
- (9). London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers* (Vol. 4559). Addison Wesley Publishing Company.
- (10). Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur..
- (11). Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.