

Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : management des ressources hum

**Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel :
Cas de la CNEP-BANQUE (Direction du Réseau Commercial)
de TIZI-OUZOU**

Réalisé par :

- AIMEUR Said
- AIT ALI AMARA Mohand Brahim

Encadré par :

- Mme HAMMOUTENE Ourdia

Les membres du jury :

Mme OUAMAR Sabrya eps BERKAL, MCA, UMMTO : présidente

Mme LEHAD Rachida eps KEHRI, MAA, UMMTO : examinatrice

Mme Aiche Ourdia eps HAMMOUTENE, MCA, UMMTO : rapporteur

Date de soutenance : 29/06/2025

Promotion : 2025

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le Bon **DIEU** pour la force et la patience qu'Il nous a accordées durant tout notre parcours.

Tout œuvre, aussi minime soit-elle, est souvent l'aboutissement d'efforts conjugués. C'est le cas de ce travail, qui a vu le jour grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont apporté leur soutien, leur disponibilité et leurs encouragements.

Nous tenons donc à exprimer nos chaleureuses reconnaissances et vifs remerciements à :

-Madame HAMMOUTENE Ourdia, notre promotrice, pour son encadrement exemplaire, sa disponibilité précieuse, ainsi que pour ses conseils et son accompagnement tout au long de notre travail.

Nous tenons également à remercier l'équipe pédagogique du Master Management des Ressources Humaines de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de notre parcours.

Notre expression de reconnaissance et de remerciement est également destinée à **Mme KEHRI Rachida** et **Mme OUAMAR Sabrya** membres du jury, pour avoir accepté de lire et d'évaluer notre mémoire.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel de l'agence CNEP Banque de Tizi-Ouzou pour leur accueil, leur coopération et le temps qu'ils nous ont accordé pour répondre à nos questionnaires et entretiens.

Sans oublier l'ensemble de nos enseignants qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant notre cursus d'études, notamment ceux qui nous ont enseignés à l'Université, dans la spécialité MRH promotion 2025, dont fait partie Mme **KEHRI Rachida** responsable de notre spécialité.

Enfin nos derniers remerciements sont présentés à tous ceux et celles - famille, camarade et amis (e) - qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes très chers **parents** et à ma **grand-mère**,
pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible.
- Mes précieux **frères** et **sœurs**,
compagnons de vie et de cœur.
- Mes adorables **neveux** et **nièces**,
sources de joie et de motivation au quotidien.

À toute ma famille, sans exception,
pour leur présence bienveillante et leurs encouragements constants.

- Mes **amis** fidèles,
toujours là dans les moments de doute comme dans les instants de réussite.

À mon **binôme**,
pour sa complicité, son sérieux et le chemin parcouru ensemble.

À tous les **enseignants** du Master MRH – promotion 2025,
pour leur transmission de savoir et leur dévouement.

À mes **camarades** de promotion,
avec qui j'ai partagé cette aventure académique, dans l'entraide, la motivation et la bonne humeur.

À ceux qui ont été là, sans bruit mais avec le cœur... merci infiniment.

Said

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin d'études à :

À la femme la plus précieuse de ma vie, celle dont l'amour inconditionnel, la patience et les prières silencieuses m'ont accompagné à chaque étape de mon parcours,

ma tendre mère **KARIMA**, pour tous ses sacrifices, son soutien inépuisable et sa foi en moi, même dans mes silences.

À l'homme qui a toujours été un pilier dans ma vie, un modèle de droiture, de persévérance et de dignité :

mon père **MAKHOLOUF**, dont la force tranquille et les conseils m'ont guidé tout au long de mon chemin.

*À mon petit frère **YANIS**, ce jeune guerrier que la vie a durement mis à l'épreuve, mais qui continue de se battre avec une force et un courage bouleversants.*

Ton combat contre la maladie est bien plus qu'une douleur, c'est une source immense d'inspiration.

Ta résilience me pousse à ne jamais abandonner. Ce mémoire, je le dédie à toi, pour que tu continues à rêver, à espérer, et à croire en demain.

*À ma tante **LYDIA**, dont la présence, même lointaine, a toujours été précieuse. Par ses mots réconfortants, son écoute attentive et son soutien constant, elle a su m'apporter une force discrète mais essentielle tout au long de mon parcours universitaire.*

Sans oublier mon binôme **SAID**, pour sa patience, sa collaboration fidèle, sa compréhension et son engagement sincère durant toutes les étapes de ce mémoire.

Et enfin, à **toutes mes tantes bien-aimées**, à **ma famille** et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Que ce mémoire soit le reflet de vos prières, le fruit de votre amour et l'accomplissement de vos vœux les plus chers.

Merci d'avoir toujours été là pour moi.

Brahim

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations	IV
Liste des illustrations.....	V
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques	5
Introduction	5
Section 1 : La gestion des carrières : cadre conceptuel.....	6
Section 2 : Les acteurs et les pratiques de la gestion des carrières.....	20
Conclusion	42
Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique	43
Introduction	44
Section 1 : La motivation au travail : évolution, cadre conceptuel et théorique.....	44
Section 2 : Le lien entre la gestion des carrières et la motivation.....	72
Conclusion	78
Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou	79
Introduction	79
Section 01 : Présentation de la CNEP/BANQUE et de la méthodologie de l'enquête	79
Section 2 : Présentation et analyse des résultats.....	87
Conclusion	116
Conclusion générale	117
Références bibliographiques	119
Les annexes	120
Table des matières	144

Liste des abréviations

Liste des abréviations	
Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
EMS	Éditions Management & Société
TAD	Théorie de l'autodétermination

Liste des illustrations

1. Liste des tableaux		
N°	Titre	Page
Tableau 1	Définitions de la carrière selon différentes disciplines	18
Tableau 2	Tableau 2 : L'évolution de la notion de carrière	21
Tableau 3	Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade	22
Tableau 4	Distinction entre la carrière interne et la carrière externe	23
Tableau 5	Les stades de la carrière : le modèle de Hall, (1976)	25
Tableau 6	Les stades de la carrière des femmes suivant le modèle de WHITE, (2000)	26
Tableau 7	L'importance de la gestion des carrières	28
Tableau 8	Les étapes du processus de recrutement	36
Tableau 9	Lien synthétique : gestion des carrières et motivation	90
Tableau 10	Le corps du questionnaire de l'enquête	101
Tableau 11	Les pratiques de gestion des carrières et de motivation à la CNEP Banque	104
Tableau 12	Répartition des répondants par sexe	106
Tableau 13	Répartition des répondants par tranche d'âge	106
Tableau 14	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	107
Tableau 15	Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance	108
Tableau 16	Répartition de l'échantillon par ancienneté	108
Tableau 17	Critères de recrutement	109
Tableau 18	Tableau comparatif parcours de Madame AB vs Monsieur B à la CNEP-Banque	130

2. Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure 1	La carrière interne et la carrière externe	24
Figure 2	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	35
Figure 3	Modèle tridimensionnel d'une organisation	43
Figure 4	Filière promotionnelle	44
Figure 5	Les différents types de mobilité	45
Figure 6	L'évaluation à 360 degrés.	47
Figure 7	Développement de la carrière	53
Figure 8	La motivation : un modèle de base	61
Figure 9	Motivation contrôlée et motivation autonome	66
Figure 10	Continuum de l'autodétermination (DECI & RYAN, 2000 ; traduit par ISERM, 2015)	67
Figure 11	Schéma récapitulatif des théories de la motivation	73
Figure 12	La pyramide des besoins de Maslow	75
Figure 13	La théorie ERD d'Alderfer	77
Figure 14	La théorie de HERZBERG	79
Figure 15	Les postulats de la théorie de l'équité	83
Figure 16	La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail	87
Figure 17	Évolution de la CNEP Banque	99
Figure 18	Les étapes de la démarche méthodologique	101
Figure 19	Mode de recrutement des employés au sein de la CNEP-Banque	110
Figure 20	Mouvement de mobilité interne à la CNEP Banque	118
Figure 21	Orientation de l'entreprise concernant l'évolution de carrière	124
Figure 22	Opinion des employés sur le système de gestion des carrières	128
Figure 23	Impact du système de gestion des carrières sur le développement professionnel	129

3. Liste des digrammes

N°	Titre	Page
Diagramme 1	Difficultés lors de l'insertion professionnelle	
Diagramme 2	La formation d'intégration après la prise de poste à la CNEP Banque	
Diagramme 3	Bénéfice d'une formation d'intégration après la prise de poste à la CNEP Banque	
Diagramme 4	Perception des employés sur la priorité accordée à la formation à la CNEP Banque	
Diagramme 5	Répartition des domaines de formation des participants	
Diagramme 6	Réponses relatives à l'évaluation de la formation	
Diagramme 7	Méthodes d'évaluation utilisées	
Diagramme 8	Les employés bénéficiant de mouvements de mobilité	
Diagramme 9	Répartition des répondants par type de mobilité	
Diagramme 10	Critères de promotion des employés	
Diagramme 11	Evaluation périodique du travail	
Diagramme 12	Pourcentage des employés ayant un plan de carrière	
Diagramme 13	Appréciation du plan de carrière	
Diagramme 14	Implication des employés dans la planification de carrière	
Diagramme 15	Méthodes de développement de carrière des employés	
Diagramme 16	Classement des déterminants de la satisfaction professionnelle	
Diagramme 17	Facteurs de motivation	
Diagramme 18	Satisfaction professionnelle liée à la gestion des carrières – CNEP Banque	
Diagramme 19	Contribution du système de gestion des carrières à la fidélisation des employés	

Introduction Générale

Introduction Générale

Plus que jamais, les entreprises doivent continuellement s'adapter pour faire face à un environnement économique incertain, à des mutations technologiques rapides et à de nouvelles attentes socioprofessionnelles.¹ Dans ce cadre, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle central dans la mobilisation, la fidélisation et la valorisation des talents. Elle a connu, au fil des décennies, une évolution profonde, passant d'une fonction strictement administrative à un levier stratégique au service de la performance des organisations.

En effet, autrefois limitée à des tâches de gestion de la paie, de recrutement ou de discipline, la fonction RH s'est peu à peu professionnalisée pour intégrer des dimensions plus stratégiques : accompagnement du changement, développement des compétences, conduite de projets organisationnels, amélioration du climat social, etc. Aujourd'hui, parmi les domaines privilégiés de cette fonction, la gestion des carrières constitue un pilier fondamental du développement des ressources humaines.

Gérer les carrières ne se limite plus à planifier les promotions. Il s'agit d'un processus dynamique qui vise à offrir aux salariés une visibilité sur leur avenir professionnel, à construire des parcours évolutifs, à favoriser la mobilité interne, et surtout, à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.² Dans un monde de travail en perpétuel changement, où les jeunes générations accordent autant d'importance à la reconnaissance, à l'évolution et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qu'au salaire, la gestion des carrières devient un facteur de différenciation.

Parallèlement, la motivation du personnel reste un enjeu essentiel pour toute organisation cherchant à maintenir un haut niveau de performance. Or, il est aujourd'hui largement reconnu que l'engagement des salariés dépend non seulement des conditions de travail ou de la rémunération, mais aussi de la qualité de la relation avec l'entreprise, de la reconnaissance reçue, et surtout, des perspectives d'évolution offertes.

¹ Peretti, Jean-Marie. « Gestion des ressources humaines ». 10e édition, Paris : Vuibert, 2002-2003

² CERDIN, J.-L., « Gérer les carrières », Éditions EMS, Collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000

Introduction Générale

1. Objet du travail

L'objet de ce travail est d'analyser le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel au sein de l'entreprise Algérienne, en s'intéressant au cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.

À travers cette étude, nous chercherons à savoir si les pratiques de gestion des carrières mises en place répondent réellement aux attentes des salariés et si elles influencent leur motivation.

2. Problématique et hypothèses de la recherche

Ces dernières années, les entreprises algériennes, notamment publiques ont connu plusieurs réformes visant à moderniser leur fonctionnement. Néanmoins, la gestion des carrières reste souvent un domaine peu structuré, parfois même négligé. Ce manque d'attention peut avoir des répercussions directes sur le climat social interne, le niveau de performance et la capacité à retenir les talents.

Quelle influence exerce la gestion des carrières sur la motivation du personnel au sein de la CNEP Banque ?

Telle est la question centrale à laquelle ce travail se propose de répondre.

De cette question centrale, découlent les questions complémentaires ci-après :

1. La CNEP propose-t-elle un plan de carrière pour son personnel ?
2. La CNEP a-t-elle mis en place tous les mécanismes nécessaires à une gestion des carrières ?
3. Telle qu'elle est pratiquée à la CNEP Banque, la gestion des carrières constitue-t-elle un facteur de motivation du personnel ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons formulé deux hypothèses principales qui nous serviront de lignes directrices dans l'élaboration de ce travail de recherche :

Hypothèse 1 : La gestion des carrières à la CNEP Banque repose sur des pratiques formelles, mais reste limitée en matière d'accompagnement et de développement individualisé des parcours.

Hypothèse 2 : La gestion des carrières n'a pas un impact significatif sur la motivation et l'engagement du personnel au sein de la CNEP Banque.

3. Démarche méthodologique

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes, à savoir :

- ❖ **Une revue de la littérature** : nous mobiliserons une littérature spécialisée relative à notre sujet de recherche.
- **Cerdin, J L.** (2000). *Gérer les carrières*. Éditions EMS. Il définit la gestion des carrières comme un ensemble d'activités organisationnelles visant à anticiper les besoins futurs en compétences à travers la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.
- **Guillot-Soulez, C.** (2015). *La gestion des ressources humaines*. 8e éd., Gualino. Elle souligne l'évolution du concept de carrière dans un contexte de mondialisation et de quête de sens au travail.
- **Peretti, J.-M.** (2002). *Gestion des ressources humaines*. 10e éd., Vuibert. Il insiste sur le compromis entre les besoins de l'organisation, les potentiels disponibles et les désirs des salariés.
- **St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P.** (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 5e éd., Montréal. Ils identifient les enjeux stratégiques de la gestion des carrières pour motiver, fidéliser et développer les talents.
- **Guérin & Wils** (1993). *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, *Revue de GRH*, n° 5/6. Ces auteurs insistent sur l'équilibre entre les attentes individuelles des salariés et les objectifs de performance de l'entreprise.

Le but étant de construire un cadre conceptuel est de dégager les approches théoriques relatives au sujet traité.

- ❖ **Une approche empirique** : nous mènerons une enquête sur le cas de la CNEP Banque – Agence de Tizi-Ouzou, une entreprise publique à vocation financière, où la gestion des carrières prend une importance particulière dans l'organisation du travail. Le choix de cette institution repose sur sa taille, sa visibilité, et l'enjeu stratégique que représente la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire public.

Pour le recueil des données empiriques, nous mobiliserons deux techniques d'investigation:

- Un guide d'entretien destiné aux responsables des ressources humaines de l'agence
- Un questionnaire distribué aux employés afin d'apprécier leur niveau de motivation, son rapport avec la gestion des carrières, et leurs attentes professionnelles.

4. Plan de travail

Le présent travail est structuré en 03 chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques et conceptuels de la gestion des carrières. Il comprend deux sections. La première section aborde les définitions, les objectifs, les enjeux et les approches de la gestion des carrières dans le cadre de la fonction ressources humaines. La seconde section traite des outils et pratiques liés à la gestion des parcours professionnels, tels que la mobilité, la formation, les évaluations, ou encore la planification des successions.

Le deuxième chapitre porte sur la motivation du personnel. La première section présente les principales approches théoriques et conceptuelles de la motivation au travail ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer l'implication des salariés dans leur environnement professionnel. La seconde section est dédiée à l'articulation entre la gestion des carrières et la motivation en mettant en lumière le rôle que peut jouer une politique de carrière claire et équitable dans le développement de la motivation individuelle et collective.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude de cas de la CNEP Banque – Agence de Tizi-Ouzou. Deux sections y sont proposées : la première présente l'organisme étudié et la méthodologie adoptée pour l'étude empirique. La seconde est dédiée à l'analyse des résultats obtenus auprès du personnel, suivie de recommandations visant à renforcer la gestion des carrières comme levier de motivation.

Chapitre I : La gestion des carrières

– Approches conceptuelles et théoriques

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Introduction

Depuis quelques temps, la gestion des carrières ne cesse de se réinventer. Le monde du travail, profondément bouleversé par la mondialisation, la transformation technologique et l'évolution des attentes des employés, pousse les entreprises à revoir leurs pratiques dans les détails. Les carrières ne peuvent plus être assimilées à une rivière longue et calme, mais plutôt à un voyage personnel, souvent sinueux.

La gestion des carrières ne se limite pas aux plans de développement conçus uniquement par les services RH. Il s'agit de savoir écouter, comprendre et soutenir les personnes à travers une variété d'efforts, dans un monde où la stabilité n'est plus la norme. Comme le souligne **Cerdin** (2000), « 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. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement »¹.

Dans cette perspective, la gestion des carrières devient un véritable levier stratégique pour les entreprises qui souhaitent attirer, conserver, maintenir et développer les talents. Elle répond également à un besoin croissant de reconnaissance personnelle et d'épanouissement, de plus en plus exprimé par les employés dans leur quête de sens et d'équilibre entre vie professionnelle et aspirations individuelles ².

Ce chapitre vise à clarifier les principes fondamentaux de cette transformation. La première section revient sur le développement historique du concept de carrière, ses différentes définitions et formes. La deuxième section met en évidence les principaux acteurs impliqués dans la gestion des carrières ainsi que les pratiques clés mobilisées dans les organisations actuelles.

¹ Cerdin, J.-L. Op.Cit, p. 28

² Guillot-Soulez, C., « *La gestion des ressources humaines* », 8e éd., Gualino, Lextenso éditions, Issy-les-Moulineaux, 2015, p. 100.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Section 1 : La gestion des carrières : cadre conceptuel

La gestion de carrière est un élément important de la gestion des ressources humaines aujourd'hui. Cette évolution s'explique par les changements progressifs des carrières organisationnelles et professionnelles, ainsi que par l'évolution des attentes des employés. Par conséquent, il est important de revenir sur le développement historique de ce terme afin de mieux comprendre la logique dans laquelle sa construction a principalement émergé.

Dans cette section, le sens du terme « carrière » est d'abord abordé à travers diverses définitions issues de la littérature, puis nous précisons ce que recouvre la gestion des carrières. Nous nous efforçons ensuite de retracer les étapes clés du développement historique du concept, de distinguer les types de carrière et de souligner les défis qu'elle représente pour les individus comme pour les organisations.

1 Définition des concepts : carrière et gestion des carrières

1.1.Définitions de la notion de carrière

Dans ce qui suit, nous allons essayer de définir la carrière et la gestion des carrières.

La notion de carrière a été définie de différentes manières selon les auteurs et les disciplines. Dans notre étude, nous avons retenu plusieurs définitions représentatives.

Selon **Cerdin** 2000, le concept de carrières a des implications pour les individus et les organisations. Du côté individuel, il s'agit d'une carrière interne dans laquelle les critères de réussite sont des efforts subjectifs et personnels. Du côté de l'organisation, il s'agit d'une carrière externe avec des critères objectifs basés sur la définition sociale du succès.

Étymologiquement, le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de : progression, avancement, promotion, développement »¹.

Pour leur part, **St-Onge, Guerrero, Haines et Brun**, (2017) définissent la carrière comme l'ensemble des étapes qui jalonnent la vie professionnelle d'un individu. Elle regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés »².

Pour apporter plus de précision dans la définition, **Peretti**, (2002) présente la carrière comme « une succession d'affectations ». La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des

¹Cerdin, J.L., Op.Cit, p 28.

² St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. Et Brun, J.-P., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5e édition, Montréal, Québec, 2017, p 237.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. »¹.

Dans le même sillage, **Guillot-Soulez** (2015) estime que la carrière « correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise »².

Ne s'écartant pas des définitions précédentes, **Martory** et **Crozet** (2008) suggèrent que la carrière « désigne l'enchaînement des fonctions ou des postes occupés par un salarié au cours de sa vie professionnelle. Elle peut s'effectuer à l'intérieur d'une même organisation ou dans des entreprises différentes »³.

En définitive, la carrière fait référence au parcours professionnel d'une personne, englobant l'ensemble des expériences, formations et évolutions au sein d'un domaine ou de plusieurs secteurs d'activité. Elle représente non seulement les postes occupés, mais également les compétences acquises et les défis relevés tout au long de la vie professionnelle⁴.

Le sens qu'on peut donner à la carrière peut changer en fonction de la discipline envisagée. Le tableau ci-après récapitule les définitions proposées par les différentes disciplines.

¹ Peretti, J.M., Op.Cit, p 105.

²Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 55.

³ Martory, B., & Crozet, D. « *Gestion des ressources humaines* », 7^e éd s. Paris, 2008, p238

⁴ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/carriere-glossaire>
consulté le 27/04/2025 à 11h

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Tableau 1 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Anthropologie
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponses aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

Source : Cardin, Jean-Luc. « Gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P.25

1.2.Définition du concept de gestion des carrières

On entend par gestion de carrières, l'ensemble des actions et démarches conduites aussi bien par un individu que par une organisation pour donner un sens à un parcours professionnel tout le long de la vie professionnelle. La gestion du parcours professionnel est indispensable pour tout individu pour faire des choix, se donner des objectifs et avancer dans la vie professionnelle¹.

La gestion de carrière, que ce soit pour un individu ou pour une entreprise, c'est l'ensemble des actions et démarches qu'elles engagent pour bien faire leur métier, s'adapter, changer, évoluer tout en visant au bien commun. C'est le moyen pour chaque individu de tirer son épingle du jeu, pour l'entreprise c'est l'atout pour se perfectionner et se développer durablement.

Plusieurs auteurs se sont attachés à définir ce que pouvait être la gestion des carrières.

¹<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-de-carriere-glossaire> consulté le 27/04/2025 à 13h

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Selon Peretti (2002), la gestion des carrières dans les organisations « regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés »¹. On dira que la gestion des carrières est constituée d'un ensemble d'activités de l'organisation qui assure l'encadrement des postes accessibles à l'intérieur de celle-ci pour lequel on peut retenir un certain employé, qui a pour but de faciliter l'évolution de ce dernier, de le motiver, de l'aider à se prendre en charge dans la gestion de sa carrière.

Pour leur part, St-Onge et AL (2017), la gestion d'une carrière « inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. »². Elle 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.

En définitive, la gestion des carrières dans les organisations réunit l'ensemble des actions ou dispositifs mis en place par l'employeur pour favoriser l'évolution professionnelle de ses employés

Pour Cerdin, (2000), 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. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. »³.

Elle regroupe l'ensemble des activités de l'organisation destinée à anticiper les besoins futurs de ressource de l'organisation, et ce, en matière de compétences et d'effectifs (incluant les démarches de recrutement) et comprenant indifféremment les actions de sélection, de formation, et, le cas échéant, de développement, de mobilité, de promotion, de rémunération des personnes ou de gestion des carrières des salariés.

Au final, le concept de gestion des carrières a pour objectif d'accompagner tout au long de sa vie professionnelle un collaborateur en veillant à développer ses talents et ses compétences à travers différentes actions telles que le recrutement, la formations, la mobilité interne, etc.

¹St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. Et Brun, J.-P., Op.Cit, p 237.

² Peretti, J.M., Op.Cit, p 105.

³ Cerdin, J.L., Op.Cit, p 28.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

2. Bref historique de la gestion des carrières

Ce rapide survol de l'histoire de la gestion des carrières montre d'abord une phase d'émergence, suivie par le développement durant les décennies 1960-1970, pour aboutir enfin à une nouvelle phase qui s'étend des années 1980 jusqu'à aujourd'hui¹.

2.1.L'émergence de la gestion des carrières

Le terme « carrière » n'est pas un sujet d'étude récent. Depuis longtemps déjà, il désigne la durée pendant laquelle une personne exerce un emploi pour le compte d'autrui. Toutefois, chaque salarié a dû apprendre à devenir acteur de sa propre carrière et à progresser, c'est-à-dire à prendre en main son parcours en s'orientant du mieux possible, que ce soit dans le système scolaire ou à travers un apprentissage sur le marché du travail.

Dans les années 1960, la gestion des ressources humaines (GRH) occupait encore une place très limitée au sein des organisations. Les employeurs avaient tendance à recruter à l'extérieur pour combler leurs besoins, réagissant aux situations au lieu d'anticiper et de privilégier des solutions internes, comme la promotion des employés en fonction de leur développement et de leur potentiel.

2.2.Décennies 1960 et 1970 : les années de croissance

La conjoncture économique favorable des années 1960 et 1970 a largement participé à l'émergence du concept de carrière. Face à l'augmentation de la demande pour des postes dans la hiérarchie, les employeurs ont été conduits à mieux organiser et planifier les parcours professionnels. La gestion de carrière à cette époque consistait principalement à définir les étapes que l'employé devait suivre de manière rigoureuse.

2.3.De 1980 à nos jours

Depuis le début des années 1980, le développement des technologies et la mondialisation des marchés ont profondément transformé le monde du travail. Les employeurs ont commencé à accorder plus d'attention aux droits des salariés. Ceux qui s'impliquent pleinement dans le développement des carrières de leurs employés bénéficient d'un avantage durable en termes de croissance et de rentabilité. De leur côté, les salariés évoluent désormais dans un marché du travail plus exigeant, ce qui les pousse à s'engager personnellement et activement dans la gestion de leur propre carrière.

Tableau 2 : L'évolution de la notion de carrière.

¹ Peretti, J.-M., « *Tout DRH* », 2e édition, Paris, 2003, p. 24.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Années 1960		Années 1980
La carrière fait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des RH, la carrière fait référence au cheminement conjoint du salarié et de l'organisation dans le temps.	Les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014, p 55.

3. Les différents types de carrière

On distingue deux types de carrière :

3.1.Carrière organisationnelle et carrière nomade

La transformation des organisations, l'émergence de l'employabilité ainsi l'évolution des attentes des individus ont conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière, laissant place à des carrières plus diversifiées et plus nomades¹.

3.2.La carrière organisationnelle (classique)

Selon **Hall** et **Schin**, (1976), la carrière classique désigne « une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée ». Dans sa conception classique, la carrière est perçue comme un processus d'évolution professionnelle, fondé sur une relation durable entre l'individu et l'entreprise, avec une participation active de la fonction ressources humaines dans l'accompagnement du parcours des employés.

3.3.La carrière nomade : sans frontières

Pour **Gingras** (2006), la carrière « sans frontières » désigne un parcours professionnel composé de plusieurs postes variés, tant par leur nature que par leur durée, et qui franchit les contraintes structurelles (les frontières) d'une même organisation.

Dans cette vision dite « nomade », la carrière est perçue comme un cheminement individualisé : c'est désormais à l'individu de prendre en main ses choix de carrière, et non plus à l'organisation de les définir pour lui. ²

Le tableau ci-après fournit des éléments de comparaison entre les deux types de carrière :

¹ Guillot-Soulez, C, Op.Cit, p. 67

²Idem.p 67

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Tableau 3 : Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changement réguliers d'entreprises
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, Limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne Hiérarchique	Individu lui-même qui doit « se prendre en main »
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisition d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014, p 67.

La carrière peut différencier selon qu'elle soit gérée au niveau interne ou externe.

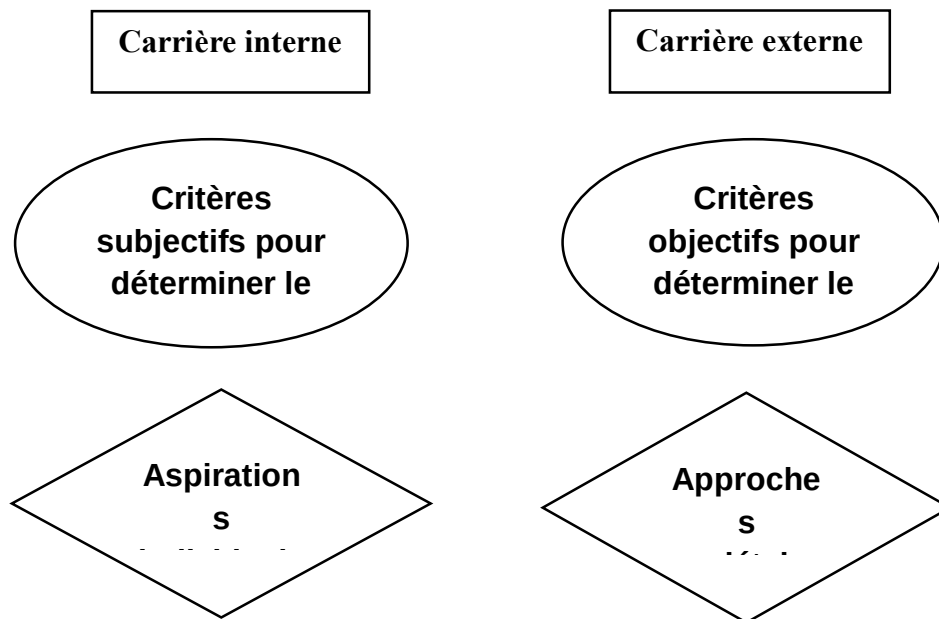
Tableau 4: Distinction entre la carrière interne et la carrière externe

Carrière externe	Carrière interne
- La carrière externe renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et est associée à la notion de succès dans la société. - Sous cet angle, la carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres.	- La carrière interne renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière. - Sous cet angle, l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci est analysée en fonction de ses critères et de ses aspirations personnelles.

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2014, p 56.

Figure 1: La carrière interne et la carrière externe

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques



Source : Cerdin, J.-L., « Gérer les carrières », éditions EMS, collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000, p 28.

La distinction entre carrières internes et carrières externes permet non seulement de comprendre la nature de la mobilité professionnelle, mais aussi de mieux appréhender la complexité de la gestion des carrières. Celle-ci repose sur un équilibre délicat entre les attentes individuelles des employés en matière de développement personnel et les besoins stratégiques de l'organisation en matière de compétences et de performance.

4. Les stades de la carrière

4.1. Les stades de la carrière suivant le modèle de Hall, (1976).

Au cours de sa vie professionnelle, un individu va passer par différents stades de carrière. Les étapes de la carrière correspondent à un cheminement qui s'apparente à un cycle de vie. Les individus vont ainsi passer à travers diverses expériences communes au cours de leur vie au travail et chaque stade va être caractérisé par une certaine homogénéité en termes d'expériences de carrière.

L'âge apparaît comme une variable centrale dans l'explication de la succession des différents stades de carrière. Il existe de nombreux modèles décrivant les différents stades de la carrière. Le modèle de **Hall** (1976) est le plus connu : il présente la carrière comme la succession de quatre phases (en fonction de l'âge). À chacun des quatre stades, l'individu va adopter des attitudes et des comportements au travail différents afin de concilier besoins et valeurs attendus¹.

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 58.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Tableau 5 : Les stades de la carrière : le modèle de Hall, (1976).

Les stades de la carrière (modèle de Hall, 1976)	
Exploration et essais (5 à 25 ans)	Cette première phase est une période d'expérimentation : le statut et la performance de l'individu sont faibles. L'individu expérimente différentes orientations professionnelles dans des organisations différentes.
Établissement et avancement (26 à 40 ans)	Cette phase correspond à une montée en puissance de la performance et du statut. Le succès de carrière est alors associé à une forte mobilité.
Stabilisation(65 ans et plus)	Cette phase est celle du milieu de la carrière qui conduit : • à la croissance (désir de progresser) • au maintien (désir de se maintenir) • à la stagnation (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum). À ce stade, les différences individuelles sont les plus fortes.
Retrait (65 ans et plus)	Cette dernière phase correspond à une période de détachement progressif de l'individu dont la performance et le statut diminuent.

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », Gualino Lextenso éditions, Paris, 2015, p 58.

4.2.La gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise

Certains modèles se sont particulièrement intéressés à la carrière des femmes. Ils prennent en compte le lien entre la carrière et la vie familiale, qui a des répercussions sur leur vie professionnelle. Du fait de ces interactions, le développement de la carrière des femmes comprend des phases plus nombreuses que celui des hommes.

L'expression « conflits de rôles » fait référence aux difficultés des femmes à trouver un équilibre entre leur rôle de mère et de femme, et leur rôle de salariée dans l'entreprise¹.

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 61

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Tableau 6: : Les stades de la carrière des femmes suivant le modèle de WHITE, (2000)

Étape	Âge	Présentation
Exploration / Transition en avance vers l'âge adulte	17-25 ans	Ce stade est marqué par l'entrée dans la vie active et le test de choix entre les préférences de vie. L'identité est encore diffuse du fait du conflit de rôle.
Cristallisation et mise en place, entrée dans l'âge adulte	À partir de 25 ans environ	La femme prend conscience d'une identité personnelle liée au travail et au non- travail. Les femmes dont la carrière a commencé tardivement rejettent le modèle de la femme au foyer, voire se séparent de leur partenaire. L'identité liée à la carrière se développe. Les femmes qui ont commencé plus tôt leur carrière prennent une distance sur celle-ci.
Établissement	25-33 ans	Période d'apprentissage et de développement rapide durant laquelle les femmes établissent une réputation de haute performance.
Transition en avance	33-35 ans	Les femmes prennent conscience de l'horloge biologique et prennent la décision d'avoir des enfants.
Résolution	35 ans	La décision quant à la maternité est prise. La femme prend un congé de maternité minimal et essaie d'accomplir ses buts personnels.
Transition	38-40 ans	Les femmes peuvent avoir des regrets quant à l'absence d'enfants ou connaître le conflit famille/carrière. Elles essaient de réagir face au plafond de verre.
Accomplissement	40-50 ans	Les femmes retrouvent l'équilibre, en résolvant le conflit carrière/famille ou en rationalisant la décision de ne pas avoir d'enfants. Elles réalisent leurs buts personnels. Elles atteignent une plus grande stabilité et consolident leurs acquis.
Stabilisation	À partir de 50 ans	Le succès dans la carrière et sa consolidation se poursuit.

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », Gualino Lextenso éditions, Paris, 2015, p 62.

La notion de plafond de verre fait référence aux barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités. Ce terme souligne qu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer l'existence d'un plafond de verre :

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

- ❖ **Le rôle de l'organisation et des stéréotypes :** l'image du « bon manager » est encore aujourd'hui bien souvent associée à une image masculine rendant difficile l'accès des femmes aux postes à responsabilités¹. De plus, le manque de mixité aux postes de pouvoir ne contribue pas à faire évoluer cette vision et cette situation ne permettrait pas aux femmes de disposer de « modèles de rôles ». La culture de l'organisation peut, elle aussi, être un frein à la carrière des femmes.
- ❖ **Le rôle du parrainage:** le parrainage correspond au soutien dont peut bénéficier un salarié pour faire progresser sa carrière. Il apparaît que les femmes qui réussissent bénéficient plus souvent du soutien d'un parrain. En même temps, les femmes rencontreraient davantage de difficultés à nouer des relations de parrainage en raison de la faible proportion de femmes parmi les personnes susceptibles de jouer ce rôle.
- ❖ **Le rôle des réseaux:** les réseaux jouent un rôle essentiel dans la carrière et pour l'accès aux postes à responsabilités. Or, l'accès aux réseaux serait plus difficile pour les femmes que pour les hommes.
- ❖ **Le poids des responsabilités familiales :** le faible partage des tâches au sein de la famille apparaît comme l'obstacle le plus couramment évoqué à la carrière des femmes.
- ❖ **Le plateau de carrière objectif :** correspond à la stabilité d'un individu dans un poste ou à un niveau hiérarchique depuis plusieurs années.
- ❖ **Le plateau de carrière subjectif** correspond au sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir. Pour les cadres, le plafonnement intervient à mi-carrière ; certains cadres deviennent moins performants que d'autres.

5. L'importance et les enjeux de la gestion des carrières

Il est aujourd'hui vital de s'intéresser à la gestion des carrières. Nombreuses sont les entreprises qui pourraient mettre la clé sous la porte faute de gestion de successeurs prêts à prendre la relève, notamment de dirigeants, nombre d'entre eux partant à la retraite. Bien gérer les carrières, c'est donc pérenniser son entreprise et soutenir l'économie.

Pour les organisations, c'est aussi un moyen de détecter les talents, de les former aux postes clés, de retenir les collaborateurs talentueux et fidèles. En effet, les salariés qui gravissent vite les échelons sont souvent les plus investis.

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, pp 62, 63.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Pour les collaborateurs, la gestion des carrières correspond à un besoin d'évolution, d'apprentissage. Elle les éclaire sur leur avenir et l'équipement en compétences¹.

Tableau 7: L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la gestion des carrières	
Pour la société	Pérenniser le tissu industriel et économique. Assurer la relève des entrepreneurs et des entreprises familiales.
Pour l'organisation	Améliorer sa compétitivité. Préparer la succession aux postes clés. Motiver et retenir les salariés
Pour l'employé	Satisfaire ses besoins de croissance professionnelle. Relever de nouveaux défis.

Source : St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5e édition, Canada, 2017, chapitre 7, p. 237.

6. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'individu et l'entreprise

La gestion des carrières a fait l'objet de nombreux débats dans la littérature en gestion des ressources humaines. Selon plusieurs auteurs, elle ne se limite pas à une simple évolution de poste ou à une succession de promotions. Elle est définie comme un processus dynamique qui vise à concilier les attentes et les objectifs des salariés avec les besoins stratégiques de l'organisation (**Guerrin et Wils, 1992**).

Autrement dit, elle cherche à établir un équilibre entre ce que l'individu souhaite accomplir dans sa vie professionnelle (développement, reconnaissance, progression) et ce que l'entreprise attend de ses collaborateurs (performance, engagement, compétences). Cette double logique – individuelle et organisationnelle – fait de la gestion des carrières un levier clé pour assurer à la fois la satisfaction du personnel et l'efficacité de l'entreprise².

¹ St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. Et Brun, J.-P., Op.Cit, p 237.

² GUÉRIN, G. et WILS, T., « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5/6, 1993, p13-30.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

6.1. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'individu

Les enjeux de la gestion de la carrière pour l'individu se déclinent en les points ci-après :

- ✓ Avoir de la sécurité d'emploi dans la mesure du possible
- ✓ Avoir de la sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- ✓ Pouvoir s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.
- ✓ Pouvoir satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc...).
- ✓ Pouvoir s'épanouir et s'auto réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

6.2. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'organisation

La gestion de la carrière présente des enjeux importants pour l'organisation, à savoir :

- ✓ Utiliser et développer au mieux le potentiel humain dont elle dispose.
- ✓ Pouvoir s'adapter plus facilement.
- ✓ Assurer une pérennité de savoir-faire ; s'assurer que des collaborateurs peuvent prendre la place d'autres salariés partant à la retraite ou ayant évolué vers un autre emploi dans l'entreprise.
- ✓ Renforcer sa culture
- ✓ Pouvoir compter sur des salariés mobilisés et prêts à s'impliquer fortement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

7. Les avantages de la gestion des carrières

Les avantages de la gestion des carrières sont aussi nombreux que variés. Ils touchent à l'entreprise et aux salariés.

7.1. Les avantages de la gestion des carrières pour l'entreprise

La gestion des carrières présente de nombreux avantages pour l'entreprise :

7.2. La gestion des promotions.

La gestion des carrières permet d'avoir une vision claire des promotions qui pourraient être faites à l'intérieur de l'entreprise. En identifiant les talents et en suivant les évolutions des compétences des collaborateurs, on peut moduler les carrières de façon stratégique. On renforce ainsi la fidélité des employés et l'on montre aussi une certaine

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

confiance envers la société, qui est perçue comme une entreprise juste et transparente dans ses décisions de promotion¹.

7.3.Le développement des compétences des salariés.

Lorsqu'on met en place une bonne gestion de carrière, on investit dans la formation continue des collaborateurs. On peut ainsi augmenter la qualité du travail et rendre nos collaborateurs plus polyvalents. De plus, un personnel bien formé est aussi plus enclin à s'adapter aux changements technologiques et aux fluctuations du marché.

7.4.Une meilleure satisfaction des besoins RH

Une bonne gestion de carrières permet de mieux gérer les compétences internes. Au lieu d'aller chercher des talents de l'extérieur, on peut favoriser la mobilité interne et répondre ainsi à nos besoins en ressources humaines en interne. On fait des économies en recrutement et surtout on est sûr de bien répondre à nos besoins ... car on a nous même formé nos collaborateurs à ces besoins.

7.5.Une plus grande motivation et productivité des salariés.

La gestion de carrières a un impact très positif sur la motivation des collaborateurs. En leur offrant des perspectives d'évolution et de développement, on les encourage à adhérer à notre société. Ils se sentent valorisés et impliqués dans notre réussite. Ils travaillent ainsi non seulement plus efficacement, mais également dans une ambiance plus agréable.

7.6.La réduction du turnover.

Fidéliser les salariés est l'un des principaux avantages de la gestion de carrière. Les salariés qui pensent pouvoir évoluer dans l'entreprise sont tout naturellement moins tentés d'aller voir ailleurs. Ils acceptent plus facilement la mobilité et sont même prêts à changer de ville si cela s'avère nécessaire, parce que pour eux, ce n'est pas le secteur d'activité qui est important, mais bien la structure qui la compose.

7.7.Un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail

Renforcer l'adéquation offre-demande de travail au sein de l'entreprise. Une gestion de carrière bien maîtrisée permet de connaître à tout moment les besoins de l'entreprise en ressources humaines. Il est possible de ne plus avoir un décalage entre les compétences disponibles et les postes à pourvoir. C'est le bon dimensionnement des équipes et la certitude d'avoir les bonnes personnes au bon moment, sans sous ou sur-effectif.

8. Les avantages de la gestion des carrières pour les salariés

La gestion des carrières présente également une multitude d'avantages pour le salarié :

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 56.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

8.1.Des opportunités d'évolution dans l'entreprise

Possibilité d'évoluer dans l'entreprise (plan de carrière, perspective de carrière) Un plan de carrière bien établi aide les salariés à se projeter. Cela leur donne des perspectives concrètes et des chemins à emprunter pour progresser. Quand les personnes savent où elles vont, elles sont motivées pour y aller et s'investir, donner le meilleur d'elles-mêmes pour l'entreprise ¹.

8.2.Des possibilités de développement professionnel

Se former et être employable Avec la gestion de carrière, les salariés ont accès à des formations et peuvent développer leurs compétences. C'est bien sûr dans l'intérêt de la personne elle-même, mais c'est également un levier de performance dans l'entreprise et en prime, la garantie d'être employable. Un salarié qui se sent soutenu dans son développement personnel et professionnel est encore plus prêt à s'engager pour l'entreprise.

8.3.Une plus grande satisfaction professionnelle

Une satisfaction qui s'étend également à la reconnaissance et à l'excellence. Les salariés qui se sentent valorisés à la fois dans leur carrière et dans leur travail sont plus satisfaits que d'autres. Quand bien même leur salaire serait identique, ce qui soutient leur satisfaction est une forme d'accomplissement reconnue à l'effort, aux compétences et à l'évolution professionnelle.

La satisfaction qu'engendre ce facteur de reconnaissance, participe également à la satisfaction au travail et au-delà à l'amélioration des conditions de travail.

Section 2 : Les acteurs et les pratiques de la gestion des carrières

La gestion de carrière repose sur des pratiques spécifiques portées par des acteurs bien identifiés, au-delà des fondamentaux théoriques. En effet, elle nécessite une coordination étroite entre plusieurs groupes d'intérêt. Parmi les acteurs concernés, on retrouve notamment les employés eux-mêmes, le service RH, la hiérarchie, et dans certains cas, des organisations spécialisées.

Cette section vise à présenter les rôles de chacun de ces différents acteurs, tout en décrivant les pratiques clés mobilisées au sein de l'organisation. L'accent est mis sur les outils et dispositifs qui contribuent à soutenir les parcours professionnels : GPEC, formation, mobilité, évaluation, entretiens de carrière, etc.

Ces pratiques sont mises en œuvre dans un cadre structuré et participent à la construction d'itinéraires répondant aux exigences de l'entreprise comme à celles des salariés.

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 57.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

1 Les acteurs de la gestion des carrières

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation et une éthique du travail. On peut en déduire que la gestion des carrières est une responsabilité partagée entre différents acteurs :

1.1 Les salariés

L'individu occupe une place très importante dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information et à l'orientation professionnelles¹.

1.2 La DRH

Si l'entreprise a une co-responsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel et, par conséquent, s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité ; et, d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise.

La DRH se doit donc de préparer et de coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.

Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

1.3 Le responsable hiérarchique

Dans la gestion de carrière du salarié, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés à la pertinence supposée de son appréciation. En effet, il paraît légitime de reconnaître cette pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre ou côtoie ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, car le responsable hiérarchique est mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performances, potentiel et motivation du salarié.

¹NACHEF, M.L., « L'impact de la gestion des carrières sur la performance des ressources humaines », mémoire de Master Alger, 2020.p40

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte pour prendre des décisions concernant la rémunération, la formation, mais également l'évolution professionnelle du salarié.

Donc, la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique, compte tenu de sa proximité avec le salarié. Toutefois, la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution, en raison de leur vision plus large concernant l'adéquation ressources/besoins.

1.4 Les acteurs périphériques

D'autres acteurs peuvent intervenir de manière distante dans le pilotage de la carrière des individus.

L'entreprise fait appel à ces prestations extérieures dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel. Ces acteurs extérieurs peuvent être spécialisés dans les bilans de compétences, le conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'out placement. La direction des ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, la gestion des emplois et les évaluations des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence sur la carrière et l'évaluation professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois variable et relative.¹

2 Les pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitue un pilier stratégique de la gestion des ressources humaines. Elle regroupe l'ensemble des pratiques permettant d'accompagner les salariés tout au long de leur parcours professionnel, depuis leur recrutement jusqu'à leur évolution au sein de l'organisation.

Ces pratiques, telles que la GPEC, la mobilité, la formation ou encore l'évaluation, ont pour objectif d'aligner les aspirations individuelles avec les besoins futurs de l'entreprise. Ainsi, elles contribuent à la motivation, à la fidélisation et au développement des compétences des collaborateurs.

2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

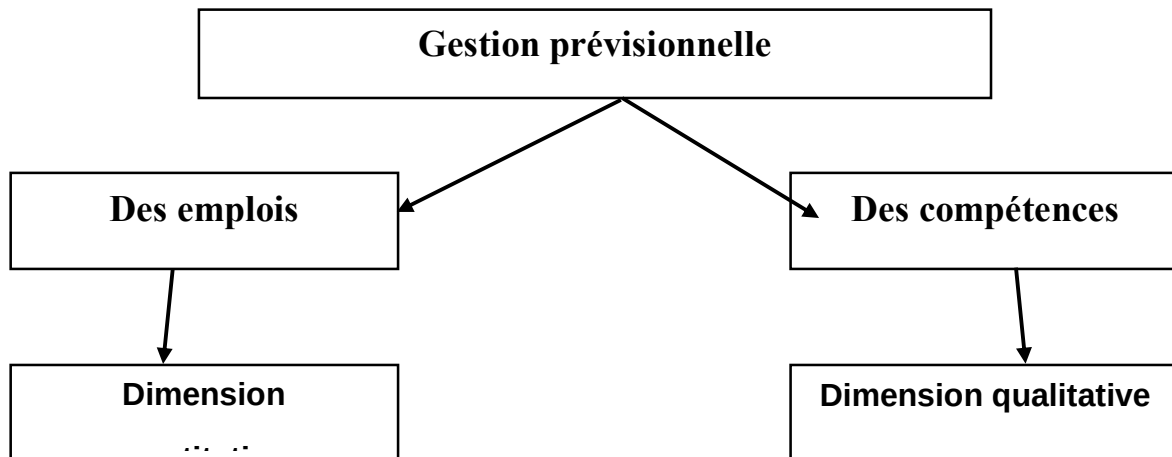
La GPEC est une pratique centrale dans la gestion des carrières. Elle permet d'anticiper les évolutions des emplois et des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise. Elle s'inscrit dans une logique d'adaptation et de développement des ressources humaines à

¹ Nacheff, M.L, Op.Cit, p. 49

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

moyen et long terme¹. C'est un outil d'adaptation des compétences aux évolutions économiques, technologiques, sociales et organisationnelles.

Figure 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)



Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », collection Les Zoom's, Gualino Lextenso Éditions, 2015-2016, p 109.

La GPEC implique, notamment :

- ✓ L'identification des écarts entre les compétences actuelles et futures ;
- ✓ La mise en place d'actions de formation, de mobilité ou de recrutement pour combler ces écarts ;
- ✓ Une co-construction entre les RH, les managers et les salariés.

La GPEC permet ainsi d'articuler gestion individuelle et gestion collective des parcours professionnels ².

2.2 Le recrutement

Selon **De Boislandelle** (1998), le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail. Il conduit donc à la création d'une procédure qui permettra à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures qualifiées et motivés pour le poste proposé. Il peut simplement être défini comme un ensemble d'actions qu'une organisation entreprend pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour pourvoir les postes vacants dans l'immédiat et à l'avenir.

¹ Guillot-Soulez, C, Op.Cit, p. 105

² Idem, p.106

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Le recrutement est défini aussi comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Il ne peut être considéré indépendamment de la gestion des carrières. Il est le point d'entrée d'un parcours professionnel qui doit être anticipé ¹.

L'objectif de recrutement est l'élaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats qualifiés mais aussi les sélectionnés pour occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.

2.2.1 Le processus de recrutement

Le recrutement est un processus dont les étapes sont résumées dans le tableau ci-après :

¹ PERETTI, J.M., « Gestion des ressources humaines », éditions Vuibert, Paris, 2021, p 336.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Tableau 8: Les étapes du processus de recrutement

Étapes du processus de recrutement		Objectifs
Étape 1 : Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Étape 2 : Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Étape 3 : Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Étape 4 : Accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », 8e édition, collection Les Zoom's, Gualino Lextenso Éditions, 2015-2016, pp 40-41.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

2.2.2 Les enjeux et les objectifs du recrutement

Le recrutement est un processus important dans la gestion des carrières. Son importance va au-delà de la simple dotation de l'entreprise en RH. Il présente des enjeux et des objectifs multiples.

A. Les enjeux du recrutement

Le recrutement est une étape très importante pour une organisation. L'enjeu principal, c'est de choisir le candidat qui correspond non seulement au poste, mais aussi à la culture de l'organisation. Ce n'est pas juste une question de compétences : il faut aussi que la personne s'intègre bien dans l'environnement de travail.

Quand ce processus est bien mené, cela permet de fidéliser le candidat, c'est-à-dire de le garder motivé et engagé à long terme, ce qui va apporter une vraie valeur ajoutée à l'organisation.

Cependant, même si toutes les étapes sont suivies, il y a toujours un risque d'échec. Par exemple, si on s'est trompé dès le départ sur le besoin réel du poste, on peut finir par recruter quelqu'un pour un poste pas forcément prioritaire.

Résultat des coûts inutiles et la nécessité de recommencer tout le processus de recrutement pour un autre poste qui avait en réalité plus besoin d'être pourvu¹.

B. Les objectifs du recrutement

Le recrutement, c'est un outil essentiel qui permet à une organisation d'avoir les bonnes personnes pour atteindre ses objectifs.

Voici les principaux objectifs du recrutement :

- ✓ Mettre en place des méthodes efficaces pour repérer les meilleurs profils, peu importe où ils se trouvent, car les compétences sont le cœur de toutes les activités de la gestion des ressources humaines.

¹ Guillot-Soulez, C, Op.Cit, p. 51

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

- ✓ Sélectionner les bons candidats pour les postes vacants, au meilleur coût possible.
- ✓ Élargir le vivier de candidats, c'est-à-dire créer une sorte de base de données de profils intéressants, et la mettre à jour régulièrement grâce à différents outils (sites d'emploi, réseaux, candidatures spontanées...).
- ✓ Anticiper les besoins futurs en compétences en créant des programmes spécifiques pour les différents services.
- ✓ Partager les responsabilités dans le processus de recrutement pour plus d'efficacité.
- ✓ Créer des référentiels de mesure, c'est-à-dire des outils pour évaluer la qualité du recrutement¹.

2.3 La formation

La formation joue un rôle très important tout au long de la carrière d'un salarié. Elle permet à chacun d'améliorer ses compétences professionnelles, de se perfectionner ou même d'en acquérir de nouvelles, pour s'adapter aux changements dans son travail.

En d'autres termes, on peut dire que la formation regroupe l'ensemble des actions qui aident les individus ou les équipes à mieux accomplir leurs missions actuelles, ou à se préparer pour des responsabilités futures, dans l'intérêt de l'organisation.

Certains auteurs, comme **Sekiou** (1994), vont encore plus loin. Pour lui, la formation ne se limite pas à l'apprentissage lié à un poste. Elle inclut aussi toutes les activités éducatives que peut suivre un adulte, que ce soit des formations générales ou professionnelles, des remises à niveau, ou du perfectionnement. Cela peut concerner aussi bien son travail que sa vie en tant que citoyen².

La formation est un levier fondamental pour accompagner l'évolution des carrières et maintenir l'employabilité

Selon **Ferrary** (2003) la formation est « un processus d'apprentissage qui favorise l'acquisition de nouvelles compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, etc.). Ces compétences permettent à un individu d'accroître son employabilité et sa productivité »³.

¹ Guillot-Soulez, C., Op.Cit, p 50.

² Sekiou, L., « La gestion des ressources humaines », 2e édition, Paris-Montréal, 2002, p 114.

³ Ferrary, M., « Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques », éditions DUNOD, Paris, 2014, p 186.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

2.3.1 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent toujours être pensés en fonction de la stratégie globale de l'organisation. C'est le service des ressources humaines qui propose ces objectifs, tout en tenant compte des contraintes (budget, temps, besoins spécifiques...). ¹

- ✓ Adapter les compétences des salariés aux besoins réels de l'entreprise, en veillant à ce qu'il y ait une bonne correspondance entre ce qu'ils savent faire et ce qu'on attend d'eux.
- ✓ Préparer les employés à des tâches précises, ou à des changements dans leurs postes (évolution technologique, nouvelles méthodes, réorganisation...).
- ✓ Maintenir un bon niveau de compétence pour accompagner le développement de l'entreprise.
- ✓ Aider les nouveaux employés à devenir rapidement efficaces, grâce à une meilleure maîtrise du matériel, à moins d'accidents et à une réduction du turnover (départs du personnel).
- ✓ Encourager des comportements professionnels positifs : cela permet de réduire les coûts, éviter les pertes de production et améliorer à la fois la qualité et la quantité du travail.
- ✓ Renforcer la prévention et la sécurité au travail, surtout dans les situations sensibles
- ✓ Aider l'entreprise à s'adapter à son environnement (nouveaux marchés, nouvelles exigences...).
- ✓ Développer chez les salariés leur esprit critique et leur capacité de jugement.

2.3.2 L'importance de la formation

La formation est un levier fondamental pour améliorer la performance dans une organisation. Voici pourquoi elle est si importante :

- ✓ Elle est indispensable pour améliorer la qualité du travail.
- ✓ Elle facilite une meilleure circulation de l'information entre l'entreprise et son environnement, ce qui permet une gestion plus efficace des données et des échanges.

¹Cadin, L., « Gestion des ressources humaines », 3e édition, éditions Dunod, Paris, 2007, p 520.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

- ✓ Elle devient essentielle lors de l'introduction de nouveaux équipements ou de changements dans les méthodes de travail : les salariés doivent monter en compétence pour suivre l'évolution technique.
- ✓ Elle permet aux employés de mieux s'adapter à leur poste, de progresser vers d'autres fonctions, ou encore de combler certaines lacunes.
- ✓ Elle peut aider la direction à faire évoluer la culture d'entreprise ou à mobiliser le personnel autour de projets importants.

Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation du travail et la coordination des tâches, grâce à une meilleure compréhension de l'environnement professionnel¹.

2.4 La rémunération

La rémunération, c'est ce que perçoit une personne (ou une organisation) en échange d'un travail réalisé ou d'un service rendu. Autrement dit, c'est une contrepartie financière versée à quelqu'un pour son activité professionnelle.

Dans le cadre d'un salarié, la rémunération peut être composée de plusieurs éléments :

- ✓ Un salaire fixe, aussi appelé salaire de base.
- ✓ Un salaire variable, qui comprend par exemple les primes ou commissions liées à la performance ou aux résultats.
- ✓ Des avantages périphériques, comme la prise en charge de la formation, la retraite complémentaire, ou d'autres formes de soutien social ou professionnel.

La rémunération est perçue « en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération, au titre de laquelle il perçoit les résultats de son travail. »².

2.5 La mobilité

La mobilité, en gestion des ressources humaines, désigne la capacité d'un salarié à changer de poste, de fonction, de lieu de travail ou même d'entreprise.

¹ Loïc Cadin, *op. cit.*, p. 520.

²Guillot-Soulez, C., *Op.Cit*, p 81.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Peretti (2002) la définit comme étant « le caractère de ce qui, pour changer, déplace de position ; c'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise »¹.

De son côté, **Compoy** (1999) élargit la définition en suggérant que le concept de mobilité « recouvre plusieurs réalités organisationnelles. Il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus, c'est-à-dire la carrière. »

C'est la capacité à accepter des changements dans le temps, dans l'espace (interne ou externe à l'organisation), dans les compétences, et dans les statuts. Elle représente une évolution professionnelle, parfois choisie, parfois imposée, qui peut concerner aussi bien l'organisation du travail que le développement de carrière.

2.5.1 Les différents types de mobilité en gestion des carrières

La littérature propose différentes catégories de mobilité, en voici les plus importantes :

A. Les trois formes de mobilité organisationnelle selon le modèle de Schein

Par niveau organisationnel, **Schein** (1978) propose dans son modèle la classification ci-après :

- ❖ **Mobilité verticale** : appelée également mobilité hiérarchique. C'est la forme la plus connue de progression. Celle-ci peut être illustrée comme suit²:
 - ✓ Passage d'un niveau N à N+1 ou promotion.
 - ✓ Rétrogradation (N-1) plus rare.
- ❖ **Mobilité horizontale** : c'est un changement de fonction à niveau hiérarchique égal. Il favorise l'enrichissement des compétences et la polyvalence. Par exemple : passer du service vente à production.

¹ Peretti, J.M., Op.Cit, p 123.

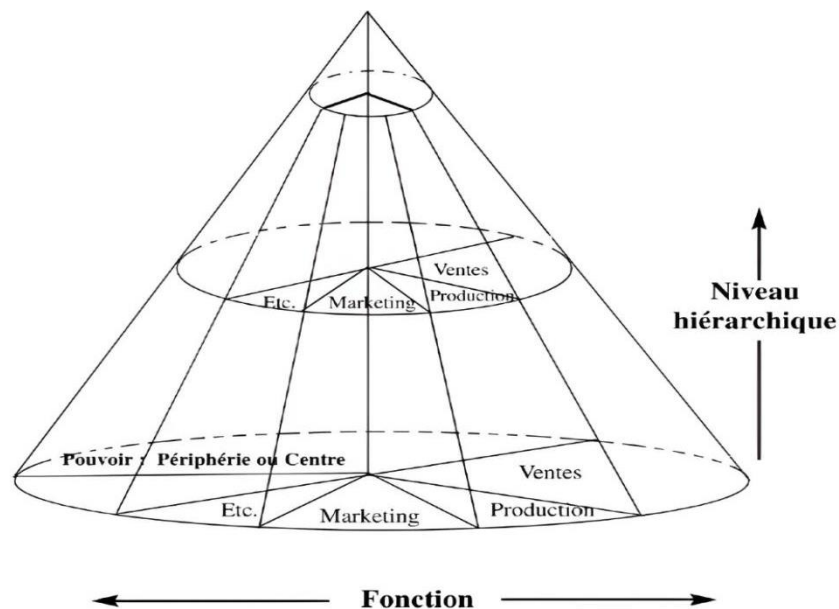
² Cerdin, J.L, Op.Cit, p30.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

- ❖ **Mobilité latérale** : c'est un changement du pouvoir informel d'un salarié. Il reflète un rapprochement ou éloignement du noyau décisionnel. N'est pas liée à la hiérarchie mais à l'influence réelle dans l'organisation.

Ces trois formes peuvent se combiner dans des parcours appelés **filières** promotionnelles qui proposent des alternatives de postes au même niveau. Ces passerelles entre filières facilitent la progression¹. Les schémas ci-après illustrent justement ces passerelles.

Figure 3: Modèle tridimensionnel d'une organisation

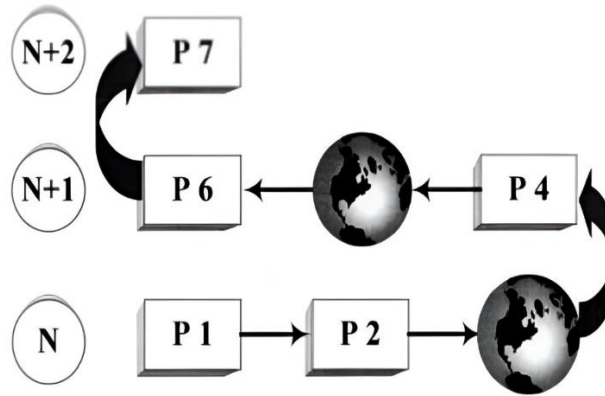


Source : Cerdin, J.-L., « Gérer les carrières », Éditions EMS, Collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000, p. 31

¹ Cerdin, J.L., Op.Cit, p30.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Figure 4 : Filière promotionnelle



Source : Cerdin, J.-L., « Gérer les carrières », éditions EMS, collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000, p 32.

Pour occuper l'un des postes de niveau N+1 (par exemple A5), il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A1 et A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu.

De même pour un poste de niveau N+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour occuper ce poste permet de construire au sein de l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées aux salariés. Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (par exemple le passage de la filière technique à la filière commerciale).

B. La mobilité géographique

Les trois types de mobilité précédents peuvent également s'inscrire dans une mobilité géographique, elle-même de deux types :

- ❖ **Mobilité nationale** : c'est un changement de lieu d'affectation au sein du même pays (ville, région, établissement).

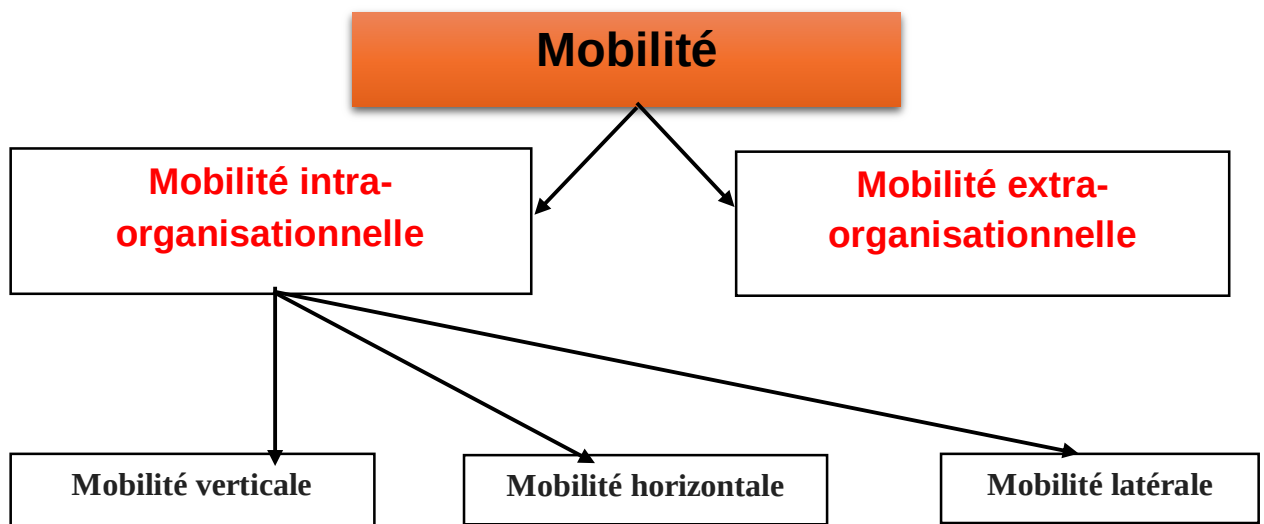
Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

❖ **Mobilité internationale** : c'est une mutation dans un autre pays ¹. Ceci peut prendre plusieurs formes :

- ✓ Missions courtes : 3 à 6 mois, max 1 an.
- ✓ Eurocommuting : vivre dans un pays, travailler dans un autre chaque semaine.
- ✓ Expatriation : affectation internationale de 2 à 3 ans (standard), souvent temporaire.

Les différents types de mobilité sont représentés dans la figure ci-après

Figure 5 : Les différents types de mobilité



Source : Guillot-Soulez, C., « La gestion des ressources humaines », 8ème édition, collection Les Zoom's, Gualino Lextenso Éditions, 2015-2016, p 60.

2.5.2 Les objectifs de la mobilité

La mobilité en gestion des carrières poursuit de nombreux objectifs, en particulier, le développement organisationnel. En effet, la mobilité permet un transfert de la culture d'entreprise et du savoir-faire vers les différentes unités de l'entreprise ainsi que vers filiales d'un groupe. Elle renforce le contrôle et la cohérence stratégique.

¹ Guillot-Soulez, C., *op. cit.*, p60.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Outre le développement organisationnel, la mobilité internationale permet un développement des managers. Elle est d'ailleurs réservée aux hauts potentiels. C'est une expérience à l'international indispensable pour accéder à certains niveaux de responsabilité.

2.6 La politique de promotion

La promotion est souvent vue comme une avancée hiérarchique dans la carrière d'un salarié. C'est une progression professionnelle qui peut se faire dans une même fonction ou un même métier. Selon **Cadin** (2003), la promotion « caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier. »¹.

C'est un moyen de reconnaître les compétences, d'encourager la motivation, et de favoriser la fidélisation du personnel.

3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières

Les outils se divisent entre ceux aidant l'entreprise à décider de l'évolution des salariés, et ceux soutenant leur cheminement. Les cadres expriment des attentes pour maintenir ou développer leur employabilité².

3.1 Outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise

Pour décider de l'évolution des salariés, l'entreprise fait appel à de nombreux dont voici les principaux :

3.1.1 Assessment center

Méthode regroupant tests et exercices sous observation. Met en situation les participants pour détecter ou développer leurs compétences. Utilisés pour le recrutement, les promotions, le développement de carrière. Incluent un feed-back.

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées :

- ✓ Introduction
- ✓ Bilan présenté par l'évalué
- ✓ Evaluation présentée par le responsable
- ✓ Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations
- ✓ Aborder l'avenir

¹ Bedhouche, Mounia & Bedhouche, Meriem. *L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise* : Mémoire de Master en Sciences de Gestion, 2021/2022.béjaia p103

² Cerdin, J.L, Op.Cit, pp 171, 172.

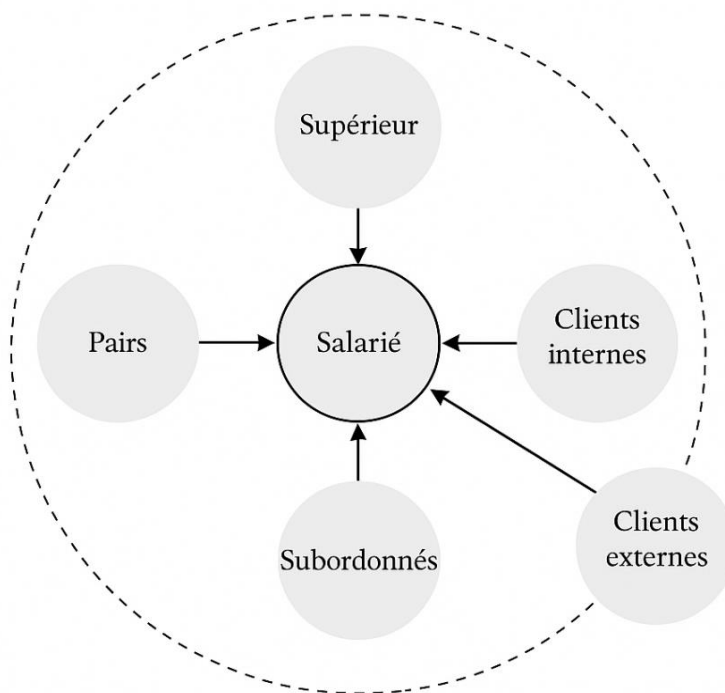
Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Avec un format différent selon le statut. Cet outil favorise la communication, le repérage des compétences, la formation. Donne lieu à une fiche de synthèse pour les cadres.

3.1.2 Évaluation à 360 degrés

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes (le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients ...) peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des *sources rend le processus plus objectif*.¹

Figure 6: l'évaluation à 360 degrés.



Source : Cerdin, J.-L., « Gérer les carrières », éditions EMS, collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000, p 176.

3.1.3 Comités de carrière

Regroupent responsables et DRH. Ces comités capitalisent les évaluations pour décider de la mobilité. Visent à inclure tous les salariés. Identifient les hauts potentiels².

¹Cerdin, J.L, Op.Cit, pp 171, 172.

² Idem ,pp.174 à 179

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

3.1.4 Revue des potentiels

Examine les compétences pour des postes futurs. Cet outil s'appuie sur les assessment centers.

3.1.5 Formation des potentiels

Programmes pour jeunes ou salariés confirmés. Vise à préparer aux responsabilités futures.

3.1.6 Organigramme prévisionnel

Anticipe les remplacements sur postes clés. Il doit être mis à jour fréquemment.

3.1.7 Comités métiers

Structure d'experts réfléchissant à l'évolution des salariés.

3.1.8 Pépinières ou viviers

Gestion de jeunes potentiels destinés à des postes de direction. Ici, le risque de favoritisme est important

3.1.9 Observatoire des métiers

Détermine les compétences futures. Cet observatoire sert à la gestion prévisionnelle.

3.1.10 Système de mentor

Des programmes formels de mentors peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés.

Néanmoins, ces programmes ne sont pas toujours très efficaces. En termes d'avancement de carrière, les relations informelles qui s'instaurent entre un mentor et son protégé semblent plus puissantes que les relations formelles imposées par la gestion des carrières. Plus largement, dans la logique du soutien à 360 degrés que nous avons développé, les autres sources comme les pairs ou le supérieur direct sont utiles.

3.1.11 Suivi des carrières

Commissions DRH/personnel vérifiant l'application des pratiques. Ces commissions assurent le rôle de chaque acteur.

3.2 Outils d'accompagnement des projets des salariés

Les outils d'accompagnement des projets des salariés visent à assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

3.2.1 Les entretiens professionnels ou de carrière

L'entreprise organise des entretiens professionnels avec le responsable hiérarchique ou des RH. Ils peuvent inclure :

- ✓ L'entretien d'activité individuel, pour actualiser le CV et discuter des progrès.
- ✓ L'entretien de carrière avec un spécialiste RH pour examiner le parcours du salarié, avec des outils comme les carrières types ou les bourses d'emploi.¹

3.2.2 La bourse des emplois

Tous les postes vacants sont présentés dans la bourse de l'emploi, mise à jour mensuellement. Elle peut être utilisée via intranet, mais peut avoir des inconvénients, comme le développement d'un "marché noir" des postes.

3.2.3 Les cartes des métiers

Les cartes des métiers aident à visualiser les zones de mobilité au sein de l'entreprise et les cheminements professionnels possibles via des passerelles et compétences transversales.

3.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences

Un bilan de compétences aide à définir les projets professionnels et à orienter les carrières. Il permet au salarié d'analyser ses compétences et son potentiel. Il peut compléter l'entretien de carrière et est souvent perçu comme associé à une rupture avec l'entreprise.

3.2.5 L'out placement

L'out placement aide les salariés à retrouver une nouvelle situation professionnelle, souvent en cas de départ de l'entreprise. Il est une démarche volontaire de l'entreprise et du salarié, menée par un prestataire spécialisé.

3.2.6 Les formations

Les formations permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences, contribuant à leur employabilité, qu'elles soient qualifiantes ou non.

3.2.7 Le coaching

Le coaching permet d'accompagner le salarié dans ses réflexions et activités professionnelles. Il inclut le coaching de performance et de croissance, selon les objectifs individuels.

¹ Cerdin, J.L., Op.Cit, pp 180,182.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

3.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière

Le conseil de carrière aide à la rédaction de CV et lettres de motivation, et oriente le salarié dans son projet professionnel, souvent en complément d'un bilan de compétences.

3.3 Efficacité des outils dans la gestion des carrières

L'efficacité des outils dans la GC dépend d'un certain nombre d'éléments dont voici les plus importants :

3.3.1 Qualité des outils

- ❖ **Simplicité et cohérence** : Les outils les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus complexes. L'important est leur cohérence interne (entre eux) et externe (avec la politique RH globale).
- ❖ **Limites des entretiens annuels** : S'ils se limitent à un bilan d'objectifs, ils perdent leur valeur stratégique pour la gestion des carrières.
- ❖ **Objectifs distincts** : Il est essentiel de ne pas faire porter plusieurs objectifs à un seul outil. Par exemple, distinguer l'évaluation des performances de celle du potentiel.¹
- ❖ **Qualité des instruments de mesure** : elle même tributaire de :
 - ✓ **Validité** : mesurer ce qu'ils prétendent mesurer.
 - ✓ **Fidélité** : donner des résultats cohérents, indépendamment des personnes ou des moments.

Aussi, les évaluateurs intermédiaires et ceux qui prennent les décisions devraient être formés afin d'éviter quelques biais (effet de halo, perception sélective, contraste, projection, stéréotypes)

- ❖ **Co-responsabilité dans la gestion des carrières** : les trois acteurs (hiérarchie, RH, salarié) doivent partager les objectifs et les responsabilités, avec l'appui de la direction générale.

3.3.2 Vers une charte de la gestion des carrières

L'objectif attendu à travers l'élaboration de cette charte est de fixer les règles du jeu pour favoriser la mobilité interne et assurer une gestion équitable et une transparente.

Cette charte va veiller au respect des principes clés, notamment :

- ✓ **La transparence** : accès clair à l'information sur les opportunités.
- ✓ **Le rôle central de la DRH** : coordination des besoins et aspirations.²

¹ Cerdin, J.L., Op.Cit, pp 184,185.

² Idem . pp186,190.

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

- ✓ **La préparation et l'accompagnement** : formations, logistique (mobilité géographique, internationale, etc.).
- ✓ **La liberté de choix** : respect des aspirations individuelles.
- ✓ **Le droit à l'erreur** : encourager l'expérimentation sans sanction.
- ✓ **L'équité** : décisions perçues comme justes, éviter les dérives politiques masquées derrière les outils.

3.3.3 Vers la fin du parcours

Les outils de gestion de carrière se divisent en deux catégories :

- ✓ **Suivi de l'évolution des salariés** : par le biais des comités de carrière, des évaluations.
- ✓ **Accompagnement des projets individuels** : par le biais des bilans de compétences, le coaching.

Les clés d'efficacité de ces outils résident dans :

- ✓ Une mobilisation cohérente des outils selon les objectifs.
- ✓ Une mise en œuvre des principes d'une charte claire pour guider la mobilité.
- ✓ Un équilibre entre logique organisationnelle et aspirations individuelles.

4 Les éléments de la gestion des carrières

Au cours de l'étude documentaire, il a été observé qu'il existe des approches diverses et variées de la gestion de carrière. Approches très diverses de la gestion de carrière. Différents auteurs ont des opinions différentes à cet égard. Cependant, les trois éléments communs à la plupart des programmes, tels qu'identifiés par la commission de la fonction publique, sont les suivants¹ :

- ✓ Planification de la carrière (Career planning)
- ✓ Parcours de la carrière (Career pathing)
- ✓ Développement de la carrière (Career development)

Bien que ces trois éléments soient identifiés comme des pratiques distinctes, ils se complètent et s'éclairent mutuellement au cours du processus de gestion de carrière.

4.1 Planification de la carrière

« La planification de la carrière est un processus entrepris par les employés et leurs superviseurs. C'est le cas car l'employé est responsable de l'autoévaluation, de l'identification de ses intérêts professionnels et de ses besoins en développement. La

¹<https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/7e55a8a2-de08-44a8-a8f8-7a3fdf07aecf/content>
consulté le 10/05/2025 à 17h

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

planification de la carrière est en effet plus efficace si elle est réalisée conjointement par l'individu et l'organisation.

L'organisation a un intérêt dans une planification de carrière réussie, car « elle a besoin d'un approvisionnement régulier en personnes adéquatement formées pour occuper des postes à tous les niveaux de l'organisation ».

Pour **Milkovich and Glueck**, (1985), la planification de carrière consiste, en outre, « en ces activités dans lesquelles les individus doivent s'engager afin de faire des choix éclairés en matière de profession, d'organisation, d'affectation professionnelle et d'auto-développement. »

4.2 Parcours de la carrière

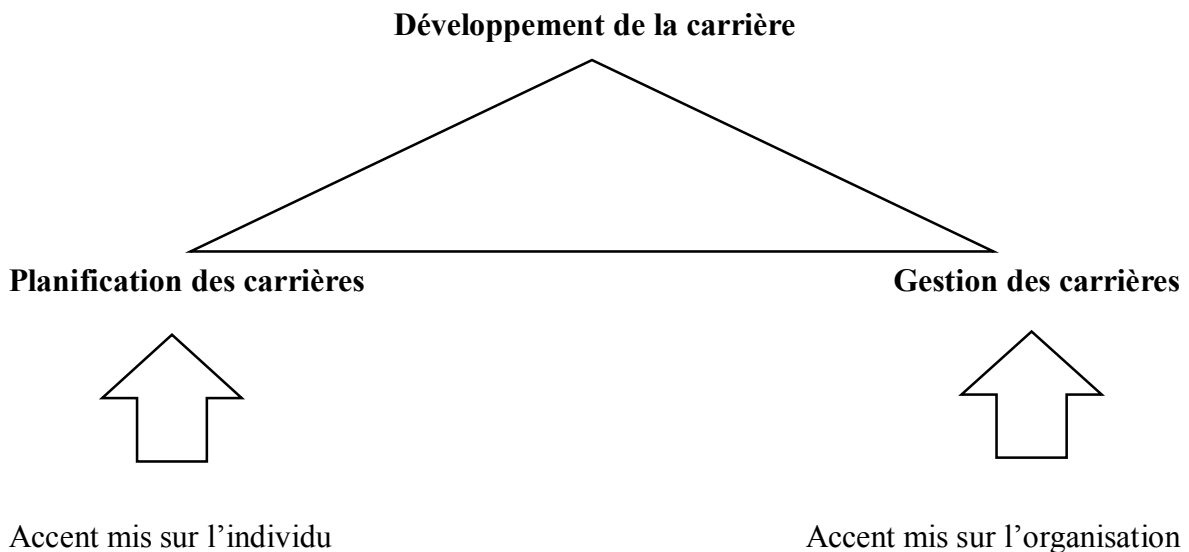
Sur la base des attentes de carrière identifiées lors du processus de planification de carrière, des parcours de carrière possibles sont tracés pour les employés. Les parcours de carrière définissent une séquence de postes vers lesquels les employés peuvent être promus, transférés ou faire l'objet de rotations.

Avec la réduction du nombre de postes de direction et l'aplatissement des structures organisationnelles, les schémas de carrière linéaires traditionnels sont moins disponibles. De ce point de vue, **Hartzenberg** (2002) estime que « les employés doivent donc être plus flexibles, créatifs dans l'identification de leur prochain poste et peuvent avoir besoin d'envisager des mouvements latéraux ou une assistance à la rotation afin d'élargir leur expérience ou de tirer parti de leurs compétences »¹.

¹ <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/7e55a8a2-de08-44a8-a8f8-7a3fdf07aecf/content>
consulté le 10/05/2025 à 17h

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Figure 7 : Développement de la carrière



Source : **Cerdin, J.-L.**, « Gérer les carrières », éditions EMS, collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000, p 29.

4.3 Développement de la carrière

Le développement de carrière implique plus que l'organisation offrant un modèle fixe d'avancement.

Le développement de la carrière implique que l'employé soit fortement impliqué dans la conception d'une carrière avec la participation de l'organisation. Pour **Milkovich** et **AL**, (1985) « l'un des rôles de l'organisation est de fournir des opportunités de formation et de développement afin de répondre aux exigences de progression le long du parcours de carrière. »¹.

Les techniques de soutien au développement de la carrière pourraient inclure le conseil, les ateliers, les supports d'auto-développement et les programmes d'évaluation. En plus de ceux-ci, **Hartzenberg**, (2002) suggère que « des processus doivent également être mis en place pour donner effet aux objectifs de développement de carrière qui ont été définis lors de la phase de planification de carrière ».

¹ <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/7e55a8a2-de08-44a8-a8f8-7a3fdf07aecf/content>
consulté le 10/05/2025 à 17h

Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques

Conclusion

La gestion des carrières occupe aujourd'hui une place stratégique dans la définition des directives de gestion des RH. Elle ne se limite plus à un simple ensemble de postes au sein d'une organisation, mais fait partie d'une approche plus globale pour améliorer le capital humain, les prévisions professionnelles et les attentes en matière de compétences.

La diversité des définitions du concept de carrière et les approches théoriques expliquant cela, prouvent la complexité croissante des carrières professionnelles modernes. Ainsi, et comme le souligne **Peretti** (2000), les carrières peuvent être ressenties d'un point de vue objectif, comme "succession d'une œuvre occupée par l'organisation", et d'un point de vue subjectif, en fonction de la perception individuelle du développement professionnel.

En outre, la mise en œuvre de pratiques de gestion de carrière appropriées exige que les organisations soient confrontées à un environnement en développement constant. Elles mobilisent les RH, les gestionnaires et les employés indépendants sur une variété d'appareils, notamment la mobilité, la formation, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et des entretiens spécialisés. Ces pratiques font partie de la logique d'orientation entre les besoins de l'entreprise et les efforts individuels et visent à améliorer l'engagement, la motivation et la performance collective.

Par conséquent, une compréhension des défis de la gestion des carrières nous permettra de mieux comprendre le rôle des personnes et des organisations dans leur développement. Ces divers aspects sont approfondis dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Introduction

Dans des environnements professionnels de plus en plus complexes, changeants, concurrentiels et technologiques, les entreprises ont besoin d'outils durables pour motiver, retenir et fidéliser les salariés. Outre son importance dans l'amélioration des performances d'une organisation et du bien-être des employés, la motivation est au cœur de la fonction ressources humaines.

Au-delà de la force psychologique qu'elle constitue, la motivation est un processus dynamique qui dirige les conduites, encourage la participation et apporte un soutien aux efforts. Son origine est multifactorielle, mêlant facteurs internes et externes, facteurs conscients et inconscients, variables d'un individu à l'autre en fonction des circonstances, des cultures, des intérêts et des désirs personnels. Plusieurs auteurs **Maslow** (1943), **Herzberg** (1959), **Vroom** (1964), ou **Deci** et **Ryan** (1985), ont proposé des théories pour expliquer la motivation, se concentrant chacun sur certains côtés de ce processus multi facette.

Ce chapitre s'efforcera d'étudier les théories et les concepts relatifs à la motivation au travail. La première section s'attache à la définir, à rappeler ses origines et à passer en revue les différents types de motivations identifiés par la littérature. La section suivante examinera le lien entre la motivation et la gestion des carrières et étudiera les pratiques de l'organisation visant à créer un personnel motivé à long terme.

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Section 1 : La motivation au travail : évolution, cadre conceptuel et théorique

La motivation est une notion ancienne, étudiée aussi bien par la philosophie et la psychologie que par le management et les sciences de gestion. Elle désigne ce qui pousse un individu à agir, à s'investir dans une tâche et à maintenir ses efforts dans le temps pour atteindre un objectif.

Dans le monde du travail, c'est la motivation qui explique les différences de comportement, de rendement et d'implication entre les salariés. À ce titre, cette section propose donc, dans un premier temps, de revenir sur les origines étymologiques, les bases et les définitions de la motivation, avant d'en retracer l'évolution historique à travers les grandes périodes : l'antiquité, le moyen Âge, la révolution industrielle et l'époque moderne. Ensuite, nous aborderons les différentes formes de motivation (intrinsèque, extrinsèque, etc.) ainsi que les grandes théories sur la motivation

1 La motivation : éléments de définition

1.1 Au sens étymologique

Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. La motivation serait donc cette force intérieure qui met en mouvement, qui pousse à l'action, la fait persister et se réaliser, ce que la justice appelle depuis toujours le « mobile » de l'affaire.

1.2 Au sens général

La motivation désigne le « moteur » de nos agissements, ce mécanisme mystérieux et génial assure le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

1.3 La motivation au travail : de quoi s'agit-il ?

Le dictionnaire Le Robert propose plusieurs définitions à la motivation au travail :

- ✓ Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision.
- ✓ Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique.
- ✓ Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement.

Pour leur part, STEERS et PORTER (1991) suggèrent que la motivation est ce qui stimule le comportement humain. Ce sont les forces énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

déclenchent ces conduites. De manière générale, un salarié motivé adopte les attitudes et les comportements qu'attend l'entreprise.

Du point de vue de **Bahuon et Villaerys (2007)**, la motivation est un processus complexe qui implique une volonté d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif. Elle correspond aux motifs qui poussent un individu à agir. Cette définition souligne la difficulté de mesurer directement la motivation d'une personne. La motivation est un engagement individuel que nulle personne ne peut prendre à la place de l'autre. Elle est un construit hypothétique, autrement dit, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer.

D'après **Ambert (2004)**, il est nécessaire de souligner que la motivation est un processus dynamique qui est influencé par de nombreux facteurs, notons principalement : les aspirations personnelles, les objectifs individuels, les relations interpersonnelles, les perspectives de carrière et l'environnement de travail. La motivation varie aussi en fonction des situations, des contextes et des événements de la vie.

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné **Mitchell (1997)**. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne **Morin et Aube (2007)**. Du point de vue de la psychologie, « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint » **Morin et Aube (2007)**. Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu¹.

Pour **Ping Wang (2009)**, la motivation est une source efficace pour améliorer la performance des membres des équipes de projets. **Vallerand et Thill (1993)** soulignent, quant à eux, que le concept de motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement »².

¹ Ping, W mémoire de maîtrise en « gestion de projet », soutenu à l'Université du Québec à Rimouski, en juillet 2011

² Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « aspects humains des organisations » 5eme Ed 2017 Canada P 130

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Introduisant des éléments nouveaux, **Levy- Leboyer** (2006) suggère que la motivation « désigne l'ensemble des déterminants de la performance qui ne sont ni des connaissances déclaratives, ni des connaissances procédurales. Elle implique le choix d'un objectif, la décision d'y consacrer un effort, et la persévérance dans cet effort. Elle peut se décomposer en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- ✓ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- ✓ La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- ✓ La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Proposant une définition générale de la motivation au travail, **Forest et Mageau** (2008), notent que dans le contexte du travail, la motivation « fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces comportements. » ¹.

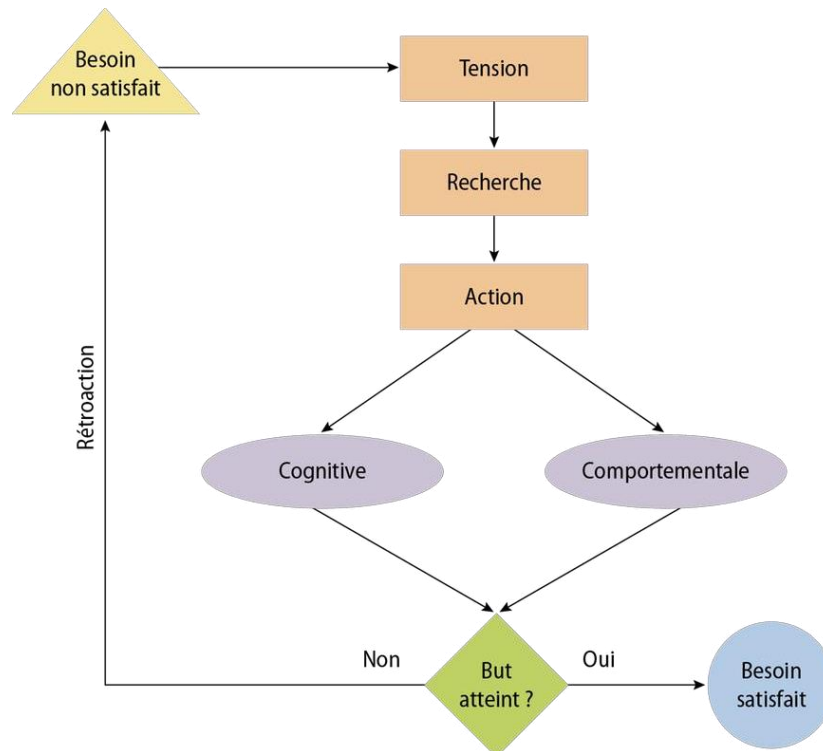
Si le concept de motivation a donné lieu à plusieurs définitions, certaines sont exhaustives et d'autres plus élémentaires. Toutes définissent cependant la motivation comme étant l'ensemble des forces qui incitent un individu à adopter un comportement donné.

¹ Forest, J. et Mageau, G. A. « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, Psychologie » Québec, (2008), p33

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

La figure ci dessous propose un modèle de base pour cerner les contours de ce concept.

Figure 8: La motivation : un modèle de base



Source : Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5ème édition, 2017, p 133.

2 Évolution historique de la motivation

Le concept de motivation s'est radicalement transformé au fil de l'histoire, et cela est dû au sens qu'on donnait à la valeur du travail. D'ailleurs, les hommes libres de l'Antiquité, qu'ils soient riches ou pauvres, l'idéal pour eux est de ne pas travailler, car les esclaves s'en chargeaient. Mais ce n'est plus le cas de nos jours.

Durant le Moyen Âge, la religion change à nouveau la valeur du sens donné au travail, et devient une nécessité expiatoire, puis une valeur salvatrice, et ce, dès le 10^{ème} siècle.

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

L'occident actuel étant bien moins religieux qu'à cette époque, nous n'éprouvons plus le besoin d'être sauvé¹.

La réhabilitation du travail n'apparaît que dans le bas Moyen Âge, avant la réforme. L'homme choisit alors son travail selon ses dons et tente de les améliorer. Là encore si, de nos jours les gens pouvaient tous choisir leur emploi en fonction de leurs dons ou compétences, peut-être, seraient-ils plus motivés.

Dans ce contexte, nous comprenons que la motivation dépend davantage de la valeur apportée par les croyances, les conditions et relations sociales que par la nature intrinsèque de l'homme. La fin du 19ème siècle et plus encore le premier tiers du 20ème siècle encouragent l'industrialisation et la production de masse. Il ne faut pas oublier qu'à la fin du 19ème siècle, la majorité de la population vivait à la campagne, en cultivant les terres, ou en pratiquant de l'artisanat. Les gens à cette époque travaillent en famille.

Au début du 20ème siècle, les psychologues commencent à s'intéresser au terme de motivation, c'est ainsi que Tolman en 1932 et Lewin en 1936 font paraître leurs premiers travaux à valeur scientifique.

C'est à cette époque que la première révolution industrielle prend place. L'invention ou la démocratisation de certaines inventions comme la machine à vapeur, la mécanisation de l'industrie du textile, le gaz, le moteur à combustion interne, le téléphone et encore bien d'autres changent les façons de travailler.

Les familles abandonnent les campagnes pour aller travailler à la ville, dans les nouvelles usines. Ce départ massif cause de nombreux problèmes, manque de logement salubre, famine, maladies dues au manque d'hygiène et à la promiscuité.

On pourrait se dire que finalement rien n'a changé. Nous subissons toujours ces mêmes problèmes. À cette époque, même les enfants travaillent. Ce sont les seuls à pouvoir entrer dans certaines galeries minières, par exemple. Il n'y a pas non plus de sécurité sociale, de congés payés (la première semaine apparaît seulement en 1936).

Le travail s'apprend sur le tas (en pratiquant). La notion de métier ou de compétence tend à être occultée pour laisser place à une productivité outrancière (excessive) et doit sans

¹ Benali L, Berhoun A, « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel dans une entreprise publique » .2011, PP 61-62

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

cesse s'accroître. Les Chercheurs et les gestionnaires se sont rendu compte, que la performance ne saurait être accrue sans la participation de l'homme. On cherche alors à le motiver¹.

3 Typologies de la motivation au travail

La taxinomie de la motivation distingue plusieurs types de motivation. Nous avons choisi une taxinomie à deux classifications :

3.1 Première classification

Elle distingue quatre types de motivation dans un contexte professionnel :

3.2 La motivation finale

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, en raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat².

3.3 La motivation instrumentale

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.

3.4 La motivation de survie

Elle préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. À ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique est peut-être un exemple qui convient. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

¹ Benali L, Berhoun A, Op.Cit, PP 80-81

²file:///C:/Users/dell/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL.pdf consulté le 14/05/2025 à 9h

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

3.5 La motivation obsessionnelle

C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné par le résultat que la fin justifie les moyens.

3.6 Deuxième classification

Indépendamment des facteurs personnels, sociaux ou environnementaux susceptibles de stimuler une personne dans le cadre de son travail, la satisfaction des trois besoins définis ci-dessus est le socle d'une théorie intégrée des comportements humains, qui a conduit à définir et réunir en une sorte de continuum tous les types de motivation et leurs conséquences respectives.

Considérant la motivation comme un concept multidimensionnel susceptible de varier autant en qualité (nature) qu'en intensité, 6 états de motivation applicables à une configuration de travail :

3.6.1 L'absence de motivation (amotivation)

Elle se traduit par une faible énergie, peu de régulation comportementale et aucun engagement dans le travail. Ce comportement s'explique par une résignation liée à de mauvaises expériences passées, par un niveau de compétence perçu comme insuffisant ou par le fait que l'activité ou le résultat est considéré comme sans valeur.

3.6.2 La motivation extrinsèque à régulation externe

Elle représente la forme de motivation la moins autodéterminée. Dans cette configuration, la personne agit pour répondre à une demande externe, pour obtenir une récompense ou pour éviter une sanction ¹.

3.6.3 La motivation extrinsèque à régulation introjectée

Elle utilise pratiquement les mêmes ressorts que la motivation externe, à savoir les pressions et les incitations émanant directement de l'environnement. Toutefois, dans ce type de motivation, la régulation fait intervenir l'ego pour décider de l'attitude à adopter en se

¹ <https://www.novatisconseil.fr/la-cr%C3%A9ativit%C3%A9/diff%C3%A9rents-types-de-motivation/>
consulté le 15 /05/2025 à 9h

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

basant sur des considérations à caractère plus personnel : besoin d'estime, sentiment de culpabilité...

3.6.4 La motivation (extrinsèque à régulation) identifiée ou intégrée

Elle se démarque des précédentes par le fait qu'elle fait intervenir les convictions personnelles de façon déterminante. Elle porte sur des tâches qui ne sont pas nécessairement agréables mais que la personne estime devoir réaliser parce qu'elles sont importantes pour elle et/ou qu'elles correspondent à ses valeurs.

Ces tâches sont clairement autodéterminées et la régulation comportementale est définie comme identifiée ou intégrée selon le degré avec lequel les croyances et les valeurs de la personne peuvent être associées à l'action dans une démarche de réalisation personnelle.

3.6.5 La motivation intrinsèque

Est celle qui présente le plus haut niveau d'autodétermination. Les personnes intrinsèquement motivées prennent naturellement l'initiative dans les activités qui les intéressent. Cette motivation se nourrit de la nature même des actions menées, avec trois principales sources de satisfaction : le plaisir de découvrir et d'apprendre, le sentiment de s'accomplir dans l'action et la stimulation procurée par les réussites.

Pour rendre leur comparaison plus aisée, ces configurations de motivation sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Ce dernier fait ressortir la nouvelle différenciation introduite par la [TAD](#) qui a remplacé la traditionnelle opposition entre motivation extrinsèque et motivation intrinsèque par une autre, plus subtile, opposant motivation contrôlée et motivation autonome (ou autodéterminée)

Figure 9: motivation contrôlée et motivation autonome

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

	Continuum comportemental					
	Non motivé					Autodéterminé
Nature de motivation	Absence de motivation	Motivation extrinsèque				Motivation intrinsèque
Mode de régulation	Aucune	Externe	Introjectée	Identifiée	Intégrée	Aucune
Locus de contrôle	Interne • Expérience passée • Incapacité perçue • Activité sans valeur	Externe	Plutôt externe	Plutôt interne	Interne	Interne • Plaisir d'apprendre • Accomplissement • Stimulation/succès
			Motivation contrôlée		Motivation autonome	

Source : <https://www.novatisconseil.fr/lacr%C3%A9ativit%C3%A9/diff%C3%A9rents-types-de-motivation/>

Les nombreuses recherches effectuées depuis plus de 30 ans sur les différents types de motivation ont établi la primauté de la motivation autonome sur la motivation contrôlée. Les effets positifs de la motivation autonome peuvent s'apprécier sur plusieurs plans: psychologique (stress réduit, meilleure concentration...), physique (plus d'énergie), comportemental (plus d'entraide...) ainsi que sur le plan économique (turnover réduit...).¹

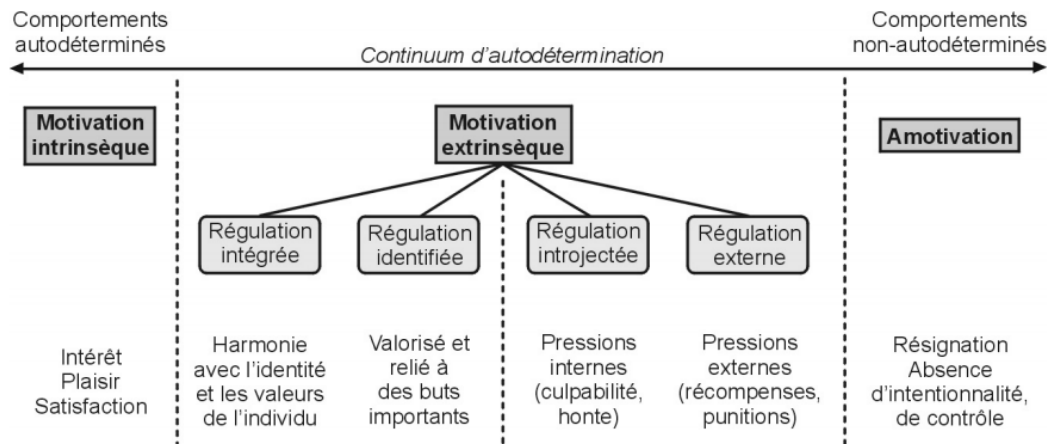
Alors que plusieurs natures de motivation peuvent coexister dans un même contexte de travail, la plupart de théories sur la motivation considèrent que leurs effets sont cumulatifs. Cette hypothèse a été infirmée par une étude de **Deci**, qui a montré que les gratifications monétaires contingentes comme les menaces de sanctions ou les feedback négatifs concernant une mauvaise performance tendaient à diminuer la motivation intrinsèque, la plus bénéfique.

C'est pourquoi, le management doit non seulement favoriser la motivation intrinsèque mais aussi réduire, voire éliminer tout ce qui dans les différentes formes de motivation extrinsèque vise à exercer un contrôle.

¹ <https://www.novatisconseil.fr/la-cr%C3%A9ativit%C3%A9/diff%C3%A9rents-types-de-motivation/>
consulté le 15 /05/2025 à 9h

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Figure 10: Continuum de l'autodétermination (DECI & RYAN, 2000 ; traduit par ISERM, 2015)



Source : <https://journals.openedition.org/ejrie/5618>

4 Les caractéristiques de la motivation

La motivation présente quatre caractéristiques, à savoir : le déclenchement (l'effort), la direction (l'orientation), l'intensité (la force) et la persistance (le maintien)

4.1 Le déclenchement

C'est le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité dont l'intensité dépend de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs¹.

4.2 La direction

Renvoie à la nature, à la qualité et à la pertinence des comportements adoptés dans le but de satisfaire un besoin.

4.3 L'intensité

Elle fait référence à l'importance de l'énergie consacrée à l'adoption du comportement².

¹ GOSSELIN É., DOLAN S. L., MORIN D. « Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel » 5eme Ed, 2017, P.134

² Martin É., Girard S., Lemoine D., *Op. cit.*, p. 134

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

4.4 La persistance

Elle se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou accomplit une tâche, et elle est grandement tributaire de l'efficacité de l'action choisie à satisfaire le besoin ciblé.

Ainsi, le déclenchement et l'intensité d'un comportement motivé font référence à l'énergie déployée pour atteindre un but, alors que la direction et la persistance concernent davantage l'adéquation entre le choix d'un comportement et la réduction réelle de la tension.

Il importe donc qu'il y ait concordance entre les objectifs des employés et ceux de l'organisation. Bien qu'on ait longtemps pensé que ces deux types d'objectifs étaient diamétralement opposés, on constate maintenant qu'il peut exister une certaine convergence entre eux. Outre l'intérêt qu'ils doivent porter au déclenchement, à l'intensité et à la persistance d'un comportement, il est essentiel que les gestionnaires soient attentifs aux besoins particuliers des employés afin que ces derniers soient satisfaits de leurs comportements dits productifs.

Lorsque les besoins peuvent être comblés dans l'organisation, l'énergie générée par la motivation est investie dans l'adoption de comportements préconisés et valorisés par l'entreprise. En ce sens, il importe de noter que l'organisation n'a le monopole de satisfaction d'aucun besoin spécifique, tous les besoins pouvant trouver satisfaction autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Une bonne gestion de la motivation implique donc que les employés favorisent et satisfont plusieurs de leurs besoins dans l'environnement de travail.

5 Les sources de motivation dans l'entreprise

Les sources de motivation font référence à la relation entre la motivation et les activités de la G.R.H.

5.1 La motivation par la rémunération

La rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés dans l'entreprise, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération peut, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements. Entre autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines désirées) et la performance au travail (la motivation et la mobilisation).

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Elle peut, en outre, renforcer la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences. Elle contribue à la motivation au travail de façon à :

- ✓ Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- ✓ Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.
- ✓ Récompenser les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté (justice organisationnelle).
- ✓ Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite...), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude pour son avenir.

5.2 La motivation par la communication

La communication interne rassemble toutes les actions visant à :

- ✓ Créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticales (entre le supérieur et le subordonné) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information¹.
- ✓ Obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Ces précisions nous montrent que la motivation par communication est axée sur :

5.2.1 La relation entre les collègues

Elle vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. **Simon** (1947) considère que les employés ont tendance à participer de plus en plus aux résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.

5.2.2 La relation entre le supérieur et le subordonné (communication descendante) :

Elle vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérisent les rapports établis dans cette relation².

¹ Elgoum, F. et Benbayer, H., « Les sources de motivation des ressources humaines dans », mémoire de Master, Université d'Oran, p 35.

² Elgoum, F. et Benbayer, H., Op.Cit, p36

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

5.2.3 La participation des employés dans les décisions (communication ascendante) :

Cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait se sentir concernés par le futur de l'entreprise.

La participation peut prendre plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus. C'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de la communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

5.3 La motivation par les conditions de travail

Les conditions de travail constituent un facteur de motivation, dans la mesure où la productivité se dégrade, parfois de manière notable, quand le contexte connaît des températures excessives, le vacarme, un éclairage trop fort ou trop faible, des radiations ou la pollution atmosphérique. Ce sont quelques exemples de conditions de travail qui peuvent générer du stress chez le salarié.

En revanche, la technologie avancée est extrêmement bénéfique pour l'entreprise en général et pour de nombreuses personnes en particulier. Par exemple, les ordinateurs ont réduit les obstacles entravant l'accès à de nombreux emplois stressants, allant de la comptabilité à la programmation, en permettant de les mener à bien à n'importe quel moment.

Donc, l'entreprise qui vise à motiver ses salariés est celle qui cherche à améliorer les moyens qui accompagnent l'exécution des tâches exigées, ce qui augmente le degré de motivation au travail et le volume des efforts fournis par les employés.

5.4 La motivation par la responsabilité

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle, déterminer ses devoirs et les limites de ses relations. Pour être motivante,

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employé, en assurant l'existence des aspects suivants :

5.4.1 Adéquation compétences/exigences

Les compétences sont l'ensemble des savoir-faire et savoir-être cumulés tout au long de la carrière professionnelle, et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation si l'employé réussit à accomplir ses tâches et ses objectifs.

5.4.2 Le volume des tâches

Un volume de tâches mal adapté aux capacités de l'employé l'épuise et le rend moins rentable, donc moins motivé¹.

5.5 La motivation par l'évolution de la carrière professionnelle

La carrière professionnelle est considérée comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit souvent dans les annonces de recrutement l'expression "carrière évolutive", afin d'exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. La carrière professionnelle évolutive implique :

5.5.1 La formation

La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Ce qui lui permet d'exécuter son travail plus facilement, d'augmenter son savoir-faire et de minimiser le stress pouvant survenir dans le processus d'exécution. La formation installe la confiance chez le salarié et offre la possibilité de promotion, grâce à la performance engendrée suite aux actions centrées sur ses points faibles.

5.5.2 La promotion

La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et du mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promotion à tous les membres, sans exclusion, pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs d'autre part².

¹ Elgoum, F. et Benbayer, H., Op.Cit, p37

² Idem, p37

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

5.5.3 Les objectifs de l'employé

L'existence d'objectifs se traduit par l'intérêt porté à l'échelle personnelle (par exemple : promotion, formation...), ce qui permet d'améliorer la qualité des objectifs de l'entreprise elle-même.

Dans ce contexte, les dirigeants devraient distribuer des questionnaires aux membres de l'entreprise pour identifier leurs besoins et leurs objectifs afin de les promouvoir. Cette notion de motivation fait référence à la théorie de la direction par objectif (DPO).

6 Taxinomies des théories de la motivation

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. La classification courante consiste en une division entre les théories du contenu de la motivation, et celles des processus de motivation. À ces deux types de théories, Maillet veut qu'on ajoute la théorie du renforcement et celle de la fixation des objectifs, car, selon lui, l'une et l'autre ne trouvent que partiellement leur place dans la classification courante.

Du point de vue de **Ruth Kanfer** (1990)¹, la nomenclature courante est trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. Il propose donc une taxinomie qui prendrait en compte les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes :

- ✓ Celui des besoins - mobiles - valeurs
- ✓ Celui du choix cognitif
- ✓ Celui de l'autorégulation.

Pour leur part, Sekou et Al (2013) proposent une typologie des théories de la motivation basée sur les approches et qui prend en charge la classification courante. Ainsi, ils ont distingué les théories fondées sur les approches internes, et celles basées sur les approches externes.

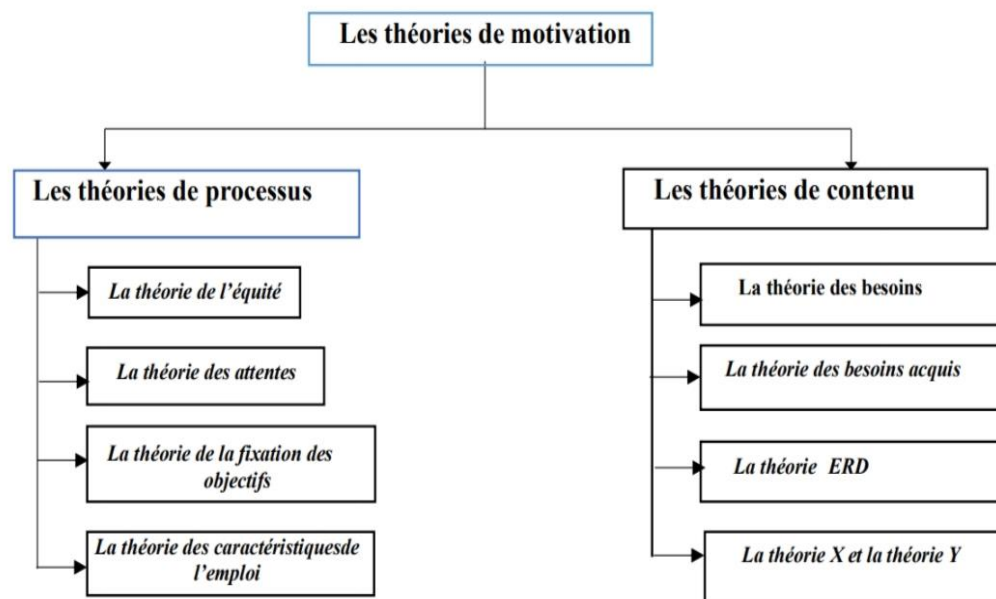
¹file:///C:/Users/dell/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL.pdf consulté le 14/05/2025 à 9h

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Pour des raisons de commodité pédagogique, c'est cette dernière typologie qui sera reprise pour faire notre revue des théories.

Les théories de la motivation ont permis de structurer la compréhension des comportements humains en milieu professionnel. Elles peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les théories de contenu, qui s'intéressent à ce qui motive l'individu, et les théories de processus, qui cherchent à expliquer comment naît et se régule la motivation.

Figure 11 : Schéma récapitulatif des théories de la motivation



Source : Allam, Y., Habachi, M., et Tabit, Y. (2024). « *Théories motivationnelles de contenu et Théories motivationnelles de processus* », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(5), P.256

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11212381> consulté le 14/05/2025 à 10h

6.1 Théories du contenu de la motivation

Il s'agit des modèles proposés par les auteurs suivants :

6.1.1 La théorie des besoins de Abraham H. Maslow (1950)

Selon Abraham Maslow, l'individu ressent des besoins qui représentent une source de motivation Maslow (1943). Maslow a démontré que l'individu est motivé par des

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

éléments au-delà de tout ce qui est financier et matériel à travers ses aspirations et sa recherche d'accomplissement.¹

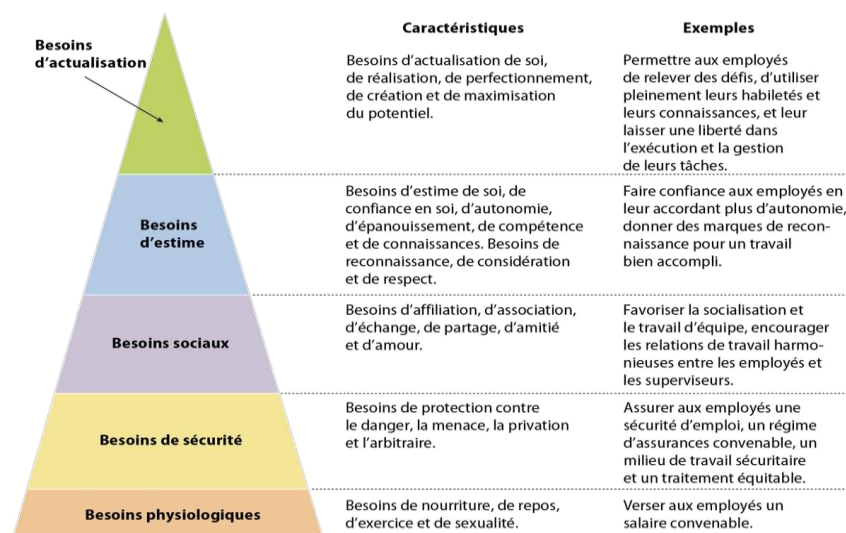
Dans sa théorie motivationnelle, Maslow (1943) a déterminé les facteurs qui impactent la motivation de l'individu. Dans cette perspective, Maslow avait comme point de départ le « Besoin ». Ce dernier reflète un manque ressenti par l'individu et qui peut prendre plusieurs formes (psychologique, sociologique, et physiologique).

Ce besoin crée des tensions qui poussent l'individu à le satisfaire ou à l'éliminer.

Maslow (1943), a proposé une structuration des besoins qui représentent une source de motivation. Selon Maslow (1943), il existe 5 catégories de besoins

- ✓ Les besoins physiologiques
- ✓ Les besoins de sécurité
- ✓ Les besoins d'appartenance (sociaux)
- ✓ Les besoins d'estime
- ✓ Les besoins de réalisation et d'accomplissement de soi

Figure 12 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5ème édition, 2017, p 133

¹ Allam, Y., Habachi, M., & Tabit, Y, « Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus » : *Revue de littérature*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2024, P250

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

En effet, la théorie des besoins de MASLOW permet de répondre à la question, qu'est-ce qui permet de motiver ? Et de quoi dépend la motivation ?

Dès lors que l'individu a la volonté de satisfaire ces besoins, il agira et donc il est motivé. Maslow a observé que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire suivant un ordre de priorité. La motivation à satisfaire un besoin est prolongée tant que l'individu n'a pas pu le satisfaire.

Une fois le besoin satisfait, l'individu a comme nouvelle motivation, la satisfaction d'un besoin qui suit. D'un point de vue organisationnel, les besoins des salariés doivent être pris en considération par l'entreprise à chaque stade.

- ❖ **Les besoins physiologiques** : il s'agit des besoins liés à la survie et qui représentent le premier niveau de motivation. Ce type de besoin est satisfait par le salaire perçu.
- ❖ **Les besoins de sécurité** : ces besoins se réfèrent au fait que tout individu cherche à se protéger des dangers. Ils sont satisfaits par la possession d'une stabilité d'emploi et des conditions de travail sécurisantes.¹
- ❖ **Les besoins d'appartenance** : Ils correspondent à la nécessité d'intégrer un groupe social. La satisfaction de ces besoins peut se réaliser à travers l'augmentation du sentiment d'appartenance de l'individu. L'entreprise pourra consolider ce besoin à travers la mise en place des pratiques permettant de promouvoir la culture de l'entreprise, le travail d'équipe et la communication interne.
- ❖ **Les besoins d'estime** : ces besoins correspondent au fait que l'individu cherche à accomplir des choses qui lui permettent de susciter le respect des autres. Ces besoins sont soutenus dans l'entreprise à travers une politique de reconnaissance et de responsabilisation des salariés.
- ❖ **Les besoins d'accomplissement** : il s'agit des besoins liés à l'auto réalisation et à la mise en valeur du potentiel personnel. Ces besoins sont satisfaits à travers la mise en œuvre des processus de développement personnel des salariés en leur accordant un pouvoir élargi pour leur permettre de valoriser leurs compétences et leurs atouts. En résumé, cette théorie permet d'identifier ce qui motive l'individu, soit ses besoins.

¹ Gosselin É., Dolan S. L., Morin D., *Op. cit.*, p. 134

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

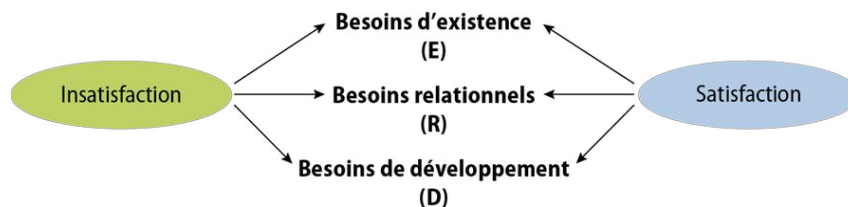
6.1.2 La théorie ERD (ALDERFER) (1969)

À l'instar de la théorie des besoins de Maslow et celle de **Mc Clelland**, la théorie **ERD** insiste sur les besoins humains et les résume en trois catégories. Tout d'abord, les besoins existentiels, qui représentent le désir de bien-être et de sécurité englobant les aspects vitaux de l'Homme dans sa vie quotidienne.

Ensuite, les besoins relationnels qui soulignent l'importance innée des relations interpersonnelles, reflétant le désir humain de tisser des liens et de chercher la reconnaissance sociale. Enfin, les besoins de développement qui mettent l'accent sur le désir de développement personnel et de réalisation à travers l'exploitation de son potentiel à travers la quête de défis et de progression personnelle ¹.

La différence qui existe entre la théorie ERD et la théorie de la hiérarchisation des besoins est que la théorie ERD suppose qu'un besoin primaire peut reprendre de l'importance même s'il est satisfait, tandis que la théorie de la hiérarchisation des besoins suppose que l'individu lorsqu'il satisfait un besoin, ce dernier disparaît de sa conscience. En bref, selon la théorie ERD, l'individu ne peut satisfaire plus qu'un type de besoin à la fois.

Figure 13 : La théorie ERD d'Alderfer



Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5^{ème} édition, 2017, p 142.

- ❖ **Les besoins d'existence** : il s'agit des besoins primaires qui sont satisfaits sur le plan personnel par la nourriture, l'air et l'eau, et au travail, par le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux (physiologiques) et de sécurité de la pyramide de Maslow. Un individu

¹ Allam, Y., Habachi, M, Op. Cit, P.252

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

ayant la possibilité de s'assurer un bien-être physique et matériel aura généralement comblé ces besoins¹.

- ❖ **Les besoins relationnels** : ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu réussit à établir des relations interpersonnelles significatives avec son entourage et à recevoir la reconnaissance et l'estime d'autrui. Ils regroupent les besoins de reconnaissance, d'appartenance et d'affiliation. Cette catégorie de besoins s'apparente principalement aux besoins sociaux et d'estime qu'on retrouve chez Maslow.
- ❖ **Les besoins de développement** : ces besoins sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel et de s'épanouir. Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de Maslow.

6.1.3 La théorie bifactorielle de Herzberg

La théorie des 2 facteurs est développée par le psychologue Frederick Herzberg. L'objectif initial de cette théorie est de porter une réponse à la question suivante : Comment peut-on motiver le personnel ?

Herzberg (1959) a découvert qu'il existe 2 types de facteurs impactant la motivation de l'individu au travail².

- ❖ **Des facteurs extrinsèques** (facteurs d'hygiène) : ces facteurs sont propres à tous les êtres humains. Ils concernent les conditions de travail et la qualité de l'environnement. Il s'agit des facteurs qui peuvent causer une frustration en cas d'absence, mais leur présence ne stimule pas forcément la motivation.
- ❖ **Des facteurs intrinsèques** : il s'agit des facteurs moteurs, à savoir l'utilité du travail, les politiques de rémunération incitatives, la reconnaissance au travail et les perspectives d'évolution.

Ce sont des facteurs qu'**Herzberg** recommande de développer pour stimuler la motivation du capital humain.

¹ Gosselin É., Dolan S. L., Morin D., *Op. cit.*, p. 134

² Allam, Y., Habachi, M, *Op. Cit*, P.252

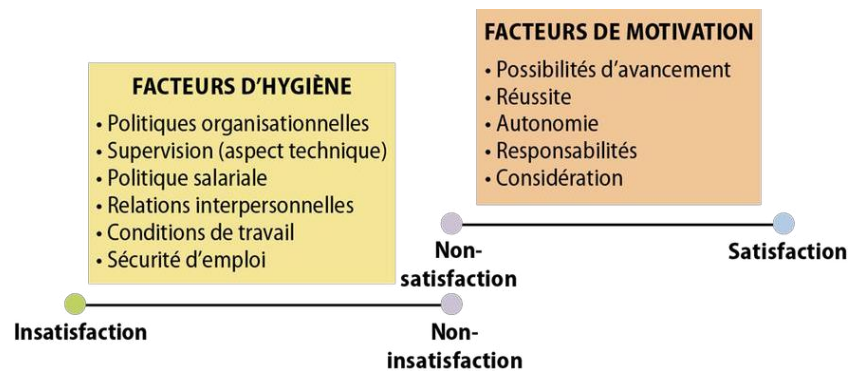
Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Le développement des facteurs de motivation intrinsèque se matérialise par l'enrichissement du travail en apportant une diversification du travail attribué aux salariés ainsi que d'augmenter l'autonomie du capital humain.

Selon la théorie bi-factorielle de FREDERICK HERZBERG (1950), la satisfaction et l'insatisfaction agissent de manière indépendante. L'entreprise doit en premier lieu assurer la présence des facteurs d'hygiène afin d'éviter l'insatisfaction des collaborateurs, puis elle doit mettre en place les moyens nécessaires pour assurer l'abondance des facteurs de motivation pour la satisfaction du capital humain.

Cette théorie nous a permis de mettre en exergue la complexité de la nature humaine en matière de motivation. **Frederick Herzberg** estime que pour motiver, il faut obtenir une combinaison entre l'absence d'insatisfaction et la présence de la satisfaction.

Figure 14 : La théorie de HERZBERG



Source : Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5^{ème} édition, 2017, p 144.

Les facteurs de motivation selon Herzberg répondent aux besoins de l'évaluation et de la mise à jour de Maslow, ainsi qu'aux besoins de croissance d'Alderfer.

Herzberg est également conforme aux principes du progrès et aux défauts développés par Maslow¹. Cependant, il existe une distinction fondamentale entre ces trois théories. Maslow et Alderfer supposent que l'élément de satisfaction n'est pas insuffisant et vice versa (par exemple : bon salaire = satisfaction).

Herzberg, quant à lui, établit une dichotomie entre la satisfaction et l'insatisfaction. Les facteurs environnementaux (facteurs d'hygiène) réduisent l'insatisfaction, mais seuls les

¹ Gosselin É., Dolan S. L., Morin D., *Op. cit.*, p. 143

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

facteurs liés au contenu de l'emploi (facteurs de motivation) produisent une satisfaction réelle.

Grâce à son succès et à son utilisation pratique, en particulier grâce à l'enrichissement des tâches, la théorie de Herzberg fait l'objet de deux critiques principales :

- ✓ Le manque de validité ou d'universalité de la méthodologie
- ✓ Les modèles utilisés pour la formulation des concepts.

Néanmoins, cette théorie reste importante pour comprendre la motivation au travail, en particulier pour introduire des distinctions entre les motivations endogènes et exogènes, reprises dans certains modèles ultérieurs.

6.1.4 La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor

Dans un prolongement des réflexions sur le contenu motivationnel, McGregor a développé en 1960 une nouvelle théorie nommée la théorie X et Y. ¹

La théorie X et Y (Mc Gregor, 1960) analyse les cultures comportementales et les styles manageriels des entreprises. En effet, selon Mc Gregor, les styles de management adoptés par l'entreprise impactent le comportement des individus au cours du travail (McGregor, 1969).

Pour cela, cet auteur a soulevé les 2 types d'individus que l'entreprise pourra rencontrer :

- ❖ **La théorie X** : selon cette théorie, les individus ont une aversion au travail, ils n'apprécient pas leurs responsabilités. Selon **Mc Gregor**, ce type d'individu doit nécessairement être contrôlé et encadré pour exécuter son travail.
- ❖ **La théorie Y** : selon cette théorie, les entreprises adoptent une vision positive de leurs salariés. Les individus Y sont capables de réaliser leur travail indépendamment sans contrôle. Ils sont productifs et créatifs dans la mesure où ils sont motivés pour atteindre les objectifs (**Mc Gregor**, 1969).

Contrairement aux individus X, les individus Y demandent plus d'autonomie au travail et acceptent les responsabilités sans être contrôlés. Mc Gregor (1969) souligne que les individus Y exercent un auto-contrôle et font partie prenante des objectifs de

¹ ALLAM, Y., HABACHI, M, Op.Cit , P.253

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

l'organisation. Selon la théorie X, Mc Gregor (1960) affirme que les besoins inférieurs dominent, tandis que selon la théorie Y ce sont les besoins supérieurs qui prédominent.

En effet, Mc Gregor (1960) a proposé comme facteurs de motivation des salariés « des notions telles que la prise de décision, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes » Robbins et Judge, (2006).

6.1.5 La théorie des besoins acquis de MC CLELLAND (1961)

Il est l'auteur de la théorie de la motivation par l'accomplissement. Selon Mc Clelland, l'individu a une tendance naturelle à satisfaire trois besoins : l'accomplissement, le pouvoir et l'affiliation.

Alors, lorsqu'il ressent de façon forte l'un de ces besoins, l'effet sera de pousser cet individu à adopter des comportements en vue de satisfaire un tel besoin. Cependant, l'auteur de cette théorie focalise ses recherches sur le besoin d'accomplissement qu'il considère (avec celui de pouvoir) comme un besoin supérieur et propose de le mesurer chez l'individu à partir de test d'aperception thématique (TAT) ¹.

Mc Clelland établit ainsi que la motivation de l'individu est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents. Il est important de souligner que l'analyse des besoins de Mc Clelland a montré que ses besoins supérieurs correspondent aux facteurs de motivation de Herzberg, et le besoin d'affiliation (dit inférieur) du premier s'identifie aux facteurs d'hygiène du second.

Par contre, la théorie de motivation par l'accomplissement a le mérite d'avoir tenté de donner une origine aux besoins de l'individu. En effet, pour McClelland, les besoins sont stockés dans le préconscient, dans la région dite des rêves éveillés.

¹file:///C:/Users/dell/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL.pdf consulté le 16/05/2025 à 10h

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

6.2 Théories du processus de la motivation

Nous pouvons retenir essentiellement les théories des auteurs suivants :

6.2.1 La théorie de l'équité d'Adams

L'équité ou plus largement la justice organisationnelle sont parmi les facteurs étudiés pour comprendre le processus de la motivation.

La théorie de l'équité est le fruit des travaux d'Adams (1963) qui s'est inspiré de la théorie de Festinger ¹. Cette théorie prend appui sur l'hypothèse qui stipule que l'existence d'un manque d'harmonie entre la perception de l'individu et de ses désirs représente une source de tension psychologique. L'individu réalise des comparaisons de sa situation personnelle par rapport à celle des autres à travers l'observation de son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité. Ainsi, l'iniquité perçue par l'individu crée en lui une tension qu'il cherche à réduire à travers des comportements et des efforts pour atteindre un but afin de supprimer cette iniquité. Il est donc motivé.

En effet, selon cette théorie l'individu réalise une comparaison entre ses contributions (INPUT) comme la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés et l'expérience et les avantages (OUTCOMES) comme le salaire, la promotion, les conditions de travail, le statut et la reconnaissance retirée de son travail. Cette comparaison se fait de façon subjective à travers un ratio correspondant AP/CP. (AP : avantage ratio du travail, CP : contribution en faveur de l'entreprise).

Si l'individu perçoit un équilibre entre ces 2 paramètres cela veut dire qu'il existe une équité. En revanche, lorsqu'il existe une inégalité entre les ratios, l'individu éprouve un sentiment d'iniquité et cherchera à le réduire à travers un nouveau comportement (modification des contributions, démission, mutations).

La théorie d'Adams a connu un prolongement qui s'inscrit dans la justice organisationnelle.

Greenberg (1987) a développé la dimension de l'équité proposée par Adams qui est la justice distributive en ajoutant à cette dimension la justice procédurale qui est en rapport avec les moyens et processus mis en place par l'organisation pour l'allocation des ressources et des récompenses comme par exemple les procédures de formation, l'évaluation annuelle, la gestion de carrière, la politique de rémunération, etc. Bies et Moag (1986) ont quant à eux,

¹ ALLAM, Y., HABACHI, M, Op.Cit , P.253

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

explicité la justice interactionnelle qui s'intéresse aux attitudes et comportements de la direction vis-à-vis des collaborateurs. Bies et Moag (1986) distinguent entre :

- ✓ La justice informationnelle : elle consiste en la circulation verticale des informations pertinentes pour éviter la rétention de l'information.
- ✓ La justice interactionnelle : qui s'intéresse à la qualité du traitement des collaborateurs.

A partir des concepts de la dissonance cognitive et du processus de comparaison sociale, Adams développe sa théorie de l'équité¹. La dissonance cognitive est la théorie selon laquelle la coexistence chez un même individu, d'éléments de connaissance qui ne s'accordent pas, entraîne de sa part un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder.

Quant au processus de comparaison sociale, il suppose que les individus comparent leur situation avec celles des autres pour vérifier s'ils sont traités de façon équitable. Selon donc la théorie de l'équité, la perception de l'équité de la situation pousse à l'action. Ce qui signifie que chaque fois qu'une personne développe des sentiments d'iniquité, il est motivé à poser une action afin de rendre sa situation plus équitable.

Figure 15 : Les postulats de la théorie de l'équité

Équité	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} = \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Équilibre: l'individu ne ressent aucune tension et il n'est pas motivé à agir.
Iniquité négative	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} < \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Déséquilibre: l'individu ressent une tension qui le motive à agir.
Iniquité positive	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} > \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Déséquilibre: l'individu ressent une tension qui le motive à agir.

Source : Gosselin É., Dolan S. L., Morin D. « Aspects humains des organisations psychologie du travail et comportement organisationnel », 5ème Ed, 2017, p. 157

La théorie de l'équité est basée sur le principe de la comparaison sociale et implique une évaluation des extraits d'apport en milieu de travail. Essentiellement, la contribution s'appelle ce qu'une personne apporte à l'organisation :

Ses compétences, son engagement, sa loyauté et sa performance.

L'extracteur, en revanche, est les défis et les progrès de sa carrière, plus courte que ce qu'une personne reçoit de l'organisation en échange de ses contributions. Ce que les

¹ Gosselin É., Dolan S. L., Morin D., *Op. cit.*, p. 156

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

employés reçoivent une compensation recevront son formulaire de rémunération, tout en lui permettant de contribuer en fonction de sa formation et de son expérience¹.

Par conséquent, une personne impliquée dans une relation d'échange avec une personne ou une autre personne ou organisation évalue l'équité du retirant des revenus de cet échange en comparant son rapport extrant de contribution à celui d'un collègue ou d'une personne de nature comparable et pertinente.

Un individu engagé dans une relation d'échange avec une ou d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues ou de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et pertinente. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, il perçoit un état d'équité. Toutefois, lorsque les rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité survient et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive)

6.2.2 La théorie des attentes de Vroom

Victor Vroom (1964) a repris les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin 1936, Rotter (1955) et Tolman (1932) pour proposer une théorie de la motivation au travail, intitulé la théorie des attentes.

Selon Vroom (1964) la motivation de l'individu dépend essentiellement de 3 types de perceptions :

- ❖ **L'attente (expectation)** : ce terme signifie que le salarié se demande s'il est capable de réaliser une tâche ou atteindre un objectif.
- ❖ **L'instrumentalité** : le salarié formule des attentes à propos de la récompense ou des sanctions qui résultent de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs. Il s'agit pour le salarié de l'utilité de la récompense qu'il va recevoir.
- ❖ **La valence** : c'est la valeur affective que le salarié donne à sa récompense, c'est pour cela que le défi pour l'entreprise est d'instaurer des mesures de récompenses encourageantes et valorisantes pour motiver le salarié².

¹ Gosselin É., Dolan S. L., Morin D., *Op. cit.*, p. 156

² ALLAM, Y., HABACHI, M, *Op.Cit* , P.254

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

La motivation peut alors être représentée par l'équation suivante : $M = E \times I \times V$ Cette équation nous permet de déduire que l'entreprise doit maximiser les trois paramètres pour booster la motivation de l'individu, ainsi l'entreprise doit mettre en place des mesures d'encouragements et des récompenses qui dépendent de la performance et qui sont appréciées par l'individu, car plus ce dernier apprécie sa récompense plus il est motivé et considère que cette récompense a une grande valeur à ses yeux.

La théorie des attentes de Vroom met en évidence l'importance du feedback pour le salarié et rappelle que les récompenses doivent dépendre du niveau de performance pour atteindre leurs objectifs, notamment de la motivation de l'individu.

6.2.3 La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs est à l'origine du management par objectif qui est très répandu actuellement. Cette théorie est le fruit des travaux de Locke (1968) qui a cherché comment motiver l'individu. Cette théorie stipule que l'individu a des buts qu'il cherche à atteindre et s'intéresse à comprendre comment ces objectifs peuvent impacter le comportement des individus au travail ¹.

Selon Locke (1968), la motivation au travail est boostée si l'entreprise a fixé des objectifs à atteindre par l'individu. L'individu sera plus efficace et performant s'il est guidé par des objectifs plutôt que par des instructions. Locke a conclu que la fixation des objectifs dans une entreprise permet d'améliorer la performance des employés à condition qu'il ait un feedback par les supérieurs en informant les salariés du progrès par rapport aux objectifs, ainsi qu'il faut mettre en place des mesures d'encouragement après l'atteinte de l'objectif.

Dans ces conditions, la motivation peut diriger le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs.

Pour inciter à atteindre un objectif, Locke (1968) précise que l'objectif doit être difficile pour renforcer le niveau d'effort et de sa persistance, ainsi qu'il doit être clair, précis et bien défini pour faciliter son atteinte.

¹ ALLAM, Y., HABACHI, M, Op.Cit , P.254

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

6.2.4 La théorie des caractéristiques de l'emploi

La théorie des caractéristiques de l'emploi est le fruit des travaux de recherche de Hackman et Oldham (1976). Ces derniers avaient comme point de départ l'enrichissement des tâches proposé par Herzberg (1968).

C'est ainsi qu'ils décidèrent de mesurer l'impact des besoins de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail à travers la mise en place d'une stratégie d'enrichissement des tâches et de la restructuration des emplois.

Selon Hackman et Oldham (1980), il existe 5 caractéristiques de travail indispensables pour la motivation :

- ❖ **1ère caractéristique : la diversité des compétences** : l'individu est démotivé lorsque le travail qu'il exécute est limité et ne nécessite qu'une partie de ses compétences et de sa formation. Ou encore lorsque son travail met en œuvre des technologies anciennes et ne suit pas le progrès. Le travail doit donc contenir des tâches diversifiées et développées, car plus les compétences requises pour ce travail sont développées et diversifiées plus l'individu est motivé au travail.
- ❖ **2ème et 3ème caractéristiques : adhésion à la tâche et importance de la tâche** : il est judicieux de montrer au collaborateur en lui donnant une tâche la vision complète du projet ainsi que de lui montrer qu'il en sera un véritable acteur¹.
- ❖ **4ème caractéristique : l'autonomie** : est une caractéristique très importante pour obtenir un niveau élevé de motivation, à travers l'augmentation de l'autonomie des individus, c'est-à-dire le degré de liberté dont dispose une personne dans l'exécution de son travail.

L'individu devient de plus en plus confiant et commence à se sentir plus responsable et sera prêt à prendre plus de responsabilités.

- ❖ **5ème caractéristique : Feed-back** : pour améliorer la motivation des collaborateurs, il est nécessaire de leur faire connaître les résultats de leur travail. En effet, si le collaborateur ne peut pas déterminer si son travail est bon ou pas, il ne pourra jamais s'améliorer. Pour cela, le feed-back sur le travail fournit une caractéristique très importante pour l'évaluation du travail et la motivation des collaborateurs.

¹ ALLAM, Y., HABACHI, M, Op.Cit , P.255

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Section 2 : Le lien entre la gestion des carrières et la motivation

La gestion de carrière est un pilier important de la motivation sur le lieu de travail. Elle renforce l'engagement et la satisfaction professionnelle en offrant aux employés une vision claire de leur développement et en alignant les efforts personnels sur les objectifs organisationnels.

Comme le souligne Claude Lévy-Leboyer, « la motivation est une énergie qui pousse l'individu à agir, mais qui doit être entretenue par des conditions de travail favorables, un contenu de travail enrichissant et une reconnaissance des efforts fournis ». ¹

Cette section examine comment les mécanismes psychologiques et organisationnels clarifient les carrières et les motivations au travail, selon Claude Levy-Leboyer, Jean-Luc Seldin (2003), Chloe Guillotte-Soles (2011) et Claude Barbier (2004).

1 Motiver par la carrière : un enjeu stratégique pour l'organisation

La motivation par la carrière peut constituer un enjeu stratégique pour toute organisation à condition de mettre en place tous les mécanismes nécessaires.

1.1 Les mécanismes d'influence de la gestion des carrières sur la motivation

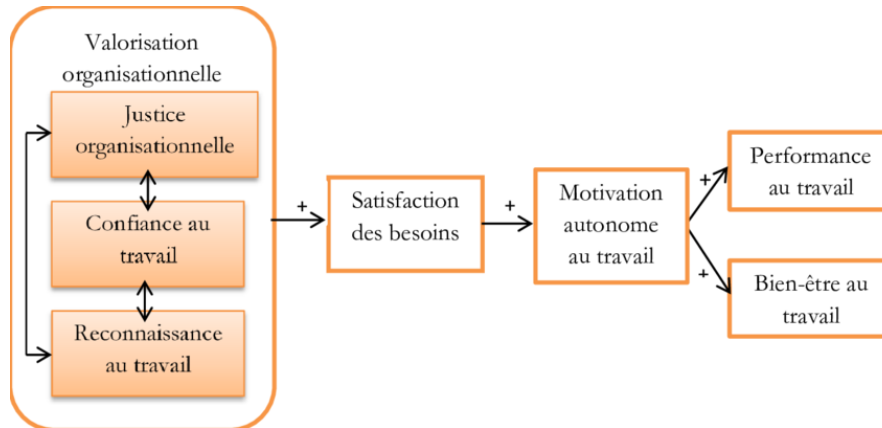
1.1.1 La reconnaissance et la valorisation

La reconnaissance est un besoin fondamental dans tout contexte professionnel. Lorsqu'une organisation structure les parcours professionnels de ses collaborateurs, elle valorise implicitement leur contribution et leur potentiel. Cela génère un sentiment d'appartenance et d'utilité qui nourrit la motivation.

¹ Levy-Leboyer, C., « La motivation au travail », Paris, 2006, p 19.

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Figure 16 : La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail



Source : https://www.researchgate.net/figure/De-la-valorisation-organisationnelle-a-la-performance-et-au-bien-etre_fig1_339728838

Cerdin (2003) rappelle que la carrière est une composante structurelle de l'identité professionnelle. En particulier, il distingue « l'identité professionnelle » comme l'un des trois piliers de la motivation de carrière : la carrière dans la vie individuelle, avec un objectif¹. Plus on se perçoit dans son rôle professionnel, plus on sera conscient de ses efforts.

Selon Guillot- Soulez (2011), la gestion de carrière permet aux entreprises de « développer les compétences des employés », « d'améliorer la motivation et la productivité », et de réduire le turnover, ce qui contribue à la loyauté².

1.1.2 La sécurité et la stabilité professionnelle

La gestion des carrières permet aussi de réduire l'incertitude professionnelle, source importante de démotivation. Lorsqu'un salarié connaît ses perspectives d'évolution, qu'il est accompagné dans ses choix et qu'il perçoit une forme de continuité dans sa trajectoire, il développe un attachement plus fort à l'organisation.

Leboyer (1994) explique que la stabilité perçue est essentielle à la motivation, car elle « sécurise l'investissement personnel et oriente les efforts dans une logique de long terme ».³ Une gestion des carrières anticipée, planifiée, évite aux salariés de ressentir un vide professionnel ou un plafonnement anxiogène.

¹ CERDIN, J. L., Op.Cit, p. 120

² GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p. 56.

³ LEVY-LEBOYER, C,Op.Cit, p.19

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

Pour sa part, Guillot-Soulez (2011) renforce cette idée en rappelant que la gestion des carrières repose sur une logique « d’anticipation, de construction et d’accompagnement dans le temps », ce qui répond au besoin de sécurité exprimé par de nombreux salariés¹.

1.1.3 L’alignement entre aspirations personnelles et objectifs organisationnels

L’orientation entre les efforts personnels et les objectifs organisationnels est basée sur les valeurs des employés, les attentes, la pertinence entre les projets personnels et les besoins organisationnels.

Si un individu reconnaît que ses messages, sa mission et son avenir sont compatibles avec ce qu’il veut, il est plus engagé.

Barbier (2004) explique dans son document éducatif que « lorsque des projets professionnels personnels sont reconnus et accompagnés d’une organisation », la motivation au travail naît. Par conséquent, cela signifie l’importance de l’entreprise et des employés, résumant les caractéristiques bénéfiques pour les deux parties.

De son côté, Leboyer (1994) soutient que les individus sont motivés pour atteindre l’objectif de « offrir des avantages liés aux compétences et peut-être personnels »

2 Les outils et pratiques de gestion des carrières favorisant la motivation

Pour motiver par la carrière, les entreprises font appel à une série de pratiques et d’outils, en voici les principaux :

2.1 Les entretiens professionnels

Les entretiens d’évolution ou de carrière sont le moyen fondamental de se concentrer sur les attentes des employés et les priorités commerciales.

Ils permettent d’évaluer les compétences, d’exprimer les aspirations d’évolution, d’identifier les besoins de formation et de déterminer les stratégies de progression.

Cerdin (2003) considère ces entretiens comme des moments centraux pour les RH, les gestionnaires et le dialogue avec les employés, et soutient qu’ils sont « la pierre angulaire de la construction de projets professionnels »². S’ils sont mis en œuvre avec succès, ces échanges formalisent la trajectoire des experts et valorisent les employés.

¹ Guillot-Soulez, C, Op.Cit, p. 56.

² Cerdin, J. L, Op.Cit, p. 115

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

2.2 Les plans de carrière et la mobilité interne

Les plans de carrière permettent aux employés de marquer leurs progrès de façon durable à long terme. En ce qui concerne la mobilité interne (fonctionnelle, géographique ou hiérarchique), elle évite un sentiment de stagnation et promeut la mobilité organisationnelle.

Guillot-Soulez (2011) cite l'exemple du groupe Renault, « examinant les possibilités de mobilité interne du point de vue géographique et commercial ». Ces directives permettent de « développer la polyvalence des employés et d'enrichir leurs parcours » ¹.

Cerdin (2003) ajoute que, pour briser la routine et rester motivé, la mobilité interne doit être préparée.

Cela peut se faire à l'initiative de l'entreprise ou de l'employé, mais doit toujours faire l'objet d'un suivi personnalisé.

2.3 Le mentorat et l'accompagnement personnalisé

Le mentorat est un système de soutien très précieux pour le cheminement de carrière. Il s'agit du lien entre les employés expérimentés (mentors) et les employés en développement (mentorés), dans une logique de soutien informel ou formel.

Cerdin (2003) montre que les systèmes de mentorat sont particulièrement efficaces pour assurer les trajectoires, en particulier pendant les périodes de transition ou de mobilité. Il note que « les mentors agissent comme des guides et des repères dans des environnements instables »².

2.4 La formation continue et le développement des compétences

L'apprentissage permanent est une condition préalable essentielle pour maintenir une motivation à long terme. Il met à jour ses connaissances et son autonomie dans la gestion de sa carrière et répond à la nécessité de progrès.

Leboyer (1994) rappelle que « la motivation est étroitement liée à la perception perçue d'une amélioration constante de ses capacités et à la possibilité d'une plus grande responsabilité ». ³

¹ Guillot-Soulez, C, Op.Cit, p. 56.

² Cerdin, J. L, Op.Cit, p. 117

³ Levy-Leboyer, C, Op.Cit, p.140

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

3 Les attitudes individuelles face à la carrière : un facteur de différenciation motivationnelle

Cerdin (2003) développe la typologie de la configuration des porteurs basée sur trois composantes clés.¹ :

- ✓ L'élasticité représente la capacité à surmonter les erreurs ou les ralentissements.
- ✓ Une compréhension réaliste des carrières, c'est-à-dire la capacité d'évaluer correctement les opportunités et les limitations.
- ✓ L'importance de la carrière dans l'identité professionnelle, la construction personnelle.

Ces composantes affectent directement la motivation. Les personnes ayant une compréhension forte et résiliente de leur environnement professionnel ont tendance à s'adapter et à rester motivées, en tenant compte des difficultés.

Inversement, l'orientation de carrière (en fonction de stratégies de progrès non liées à la performance) peut conduire à une forme de motivation superficielle et instable, qui génère l'insatisfaction et les départs.

4 La gestion des carrières comme réponse aux besoins motivationnels

Bien plus qu'une simple tâche administrative, **la gestion des carrières** s'impose aujourd'hui comme un outil stratégique essentiel pour stimuler **la motivation** au sein des entreprises².

Elle touche en effet au cœur des mécanismes psychologiques qui animent chaque collaborateur. Comment ? Essentiellement en répondant à des besoins humains fondamentaux et en activant les processus mentaux qui nous poussent à nous investir dans notre travail.

D'un côté, une gestion de carrière attentive permet de satisfaire ces aspirations profondes que les théories classiques de la motivation ont mises en lumière. Pensez aux besoins d'estime, d'accomplissement ou de développement personnel évoqués par Maslow, Herzberg ou McClelland³.

Offrir des perspectives d'évolution claires, proposer des formations pertinentes, confier de nouvelles responsabilités ou simplement reconnaître les succès sont autant de

¹ Cerdin, J. L, Op.Cit, p. 83

² Guillot-Soulez, C, Op Cit, p.21

³ Allam, Y., Habachi, M., Op.Cit, p. 250-252

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

moyens concrets de nourrir ces besoins. Un salarié qui voit un chemin pour progresser vers des missions plus enrichissantes ou acquérir de nouvelles compétences trouvera plus facilement cette motivation intrinsèque, ce plaisir à bien faire son travail¹. De l'autre côté, la manière dont les carrières sont gérées influence directement notre perception et nos raisonnements.

La transparence et l'équité des processus de promotion ou de mobilité sont cruciales. Si un collaborateur sent que les règles sont justes et appliquées de la même façon pour tous, son sentiment d'équité, si important pour la motivation (théorie d'Adams), sera renforcé.

De même, comprendre clairement comment ses efforts et sa performance peuvent mener à une évolution souhaitée (l'instrumentalité dans la théorie de Vroom,) est un puissant moteur. Si l'objectif est désirable (valence) et perçu comme atteignable (attente), l'engagement suivra. Les entretiens professionnels, bien utilisés, jouent ici un rôle clé en aidant à fixer des objectifs de carrière stimulants et personnalisés (théorie de Locke)².

Tableau 9: Lien synthétique : gestion des carrières et motivation

Pratique Carrière (Exemples)	Impact Motivation (Mécanismes Clés)
Promotion, Développement, Défis	Satisfait Besoins Supérieurs (Estime, Accomplissement, Croissance)
Processus Clairs & Équitables	Renforce Perception de Justice (Équité)
Communication Parcours, Objectifs	Clarifie Attentes & Instrumentalité, Fixe Buts Motivants
Formation, Mobilité	Développe Compétences, Enrichit Travail, Favorise Autonomie
Reconnaissance, Responsabilisation	Valide Contributions, Augmente Estime & Motivation Intrinsèque

Source : Réalisé par nos soins à partir des différentes sources

Conclusion

Pour conclure, ce chapitre montre que la motivation au travail est à la fois un enjeu de performance et une question profondément humaine. Les théories étudiées révèlent que c'est un processus qui varie selon chaque individu. La motivation dépend de facteurs internes

¹ LEVY-LEBOYER, , Op. Cit, p. 49-52

² ALLAM, Y., HABACHI, M., Op Cit,

Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique

et externes, avec des mécanismes comme le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance.

La gestion des carrières est directement liée à cette dynamique : des perspectives d'évolution alignées avec les aspirations des employés renforcent leur engagement, tandis que leur absence mène au désengagement. Finalement, prendre soin de la motivation revient à prendre soin des personnes, créant ainsi des environnements où performance et épanouissement se rejoignent.

Au terme de ce chapitre nous nous sentons suffisamment armés de concepts et d'éléments théoriques pour examiner leur faisabilité et applicabilité dans le cas d'une organisation Algérienne. C'est justement à cela que va se consacrer le troisième chapitre portant sur le cas de la CNEP banque.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Introduction

Après avoir montré l'articulation générale entre la gestion des carrières et la motivation du personnel d'un point de vue théorique, ce troisième et dernier chapitre de notre mémoire tente d'étudier cette relation dans le cas d'une entreprise publique économique algérienne, à savoir : la CNEP Banque, au niveau de la direction régionale de Tizi-Ouzou.

À cet effet, ce chapitre est scindé en deux sections. La première propose une présentation aussi brève que possible de l'entreprise objet de l'étude empirique, ainsi que de la méthodologie d'enquête. La seconde section, quant à elle, suggère une interprétation et une analyse des résultats obtenus.

Section 01 : Présentation de la CNEP/BANQUE et de la méthodologie de l'enquête

1 Présentation de la CNEP banque

Nous tenterons, dans ce qui suit, de présenter la CNEP sous différents aspects, notamment, son objet social et ses missions, son évolution et son organisation.

1.1 L'objet social et les missions de la CNEP Banque

Les statuts de la CNEP banque sont fixés par la loi n°64-227 du 10 août 1964 définissant l'objet social de la caisse et traçant le cadre général de ses missions. Elle n'est pas devenue opérationnelle par le biais de ses agences nouvelles qu'à partir de 1966.

Elle se situe aux premiers rangs des établissements financiers par l'importance de sa clientèle ainsi par les crédits accordés. Elle a trois missions principales à savoir :

- ✓ La collecte de l'épargne des ménages
- ✓ Le financement de la construction de logement
- ✓ La promotion immobilière

1.2 Historique de la CNEP-Banque

La CNEP banque a connu de nombreuses mutations depuis sa création :

1.2.1 Période 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret

Les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étant :

- ✓ La collecte de l'épargne.
- ✓ L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

1.2.2 Période 1971-1979 : encouragement du financement de l'habitat

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne. Au mois d'avril 1971, une instruction a changé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds de trésor public.

Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne. En 1979, le réseau de la CNEP, comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

1.2.3 La décennie 1980 : la CNEP au service de la promotion immobilière

Les nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits particuliers pour la construction de logement et financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

1.2.4 Transformation du statut en 1997

A partir de 1997, suite à l'établissement de l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit n°01/97, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance s'est vue ériger en société par actions (SPA), sous la dénomination sociale de CNEP-Banque.

De ce fait, la société est régie par les dispositifs du code de commerce, par la loi sur la monnaie et le crédit, par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat et par la décision d'agréments délivrée par la banque d'Algérie relatives à la modification de ses statuts.

Après cette transformation, la CNEP- Banque a eu pour objet social l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, en Algérie et à l'étranger, de toutes les opérations de banque et notamment :

- ✓ Recevoir et gérer les dépôts.
- ✓ Emettre les emprunts à court, moyen et long terme.
- ✓ Contracter tout emprunt, participer à toute souscription.
- ✓ Consentir des prêts sous toutes formes.
- ✓ Donner toutes acceptation, caution, aval et garanties de toute nature.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

- ✓ Effectuer toutes opérations sur les valeurs mobilières et plus généralement toutes les opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières rattachant directement à son objet.

Son capital social est porté à 14 milliards de dinars, divisé en quatorze mille actions d'une valeur d'un million de dinars. Elles sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'Etat, conformément à l'article 715 bis 37 du code de commerce.

1.2.5 Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31 Mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque se s'impliquer d'avantage dans le financement des infrastructures et activités, liées à la construction, notamment pour la réalisation des biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel, ainsi que infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

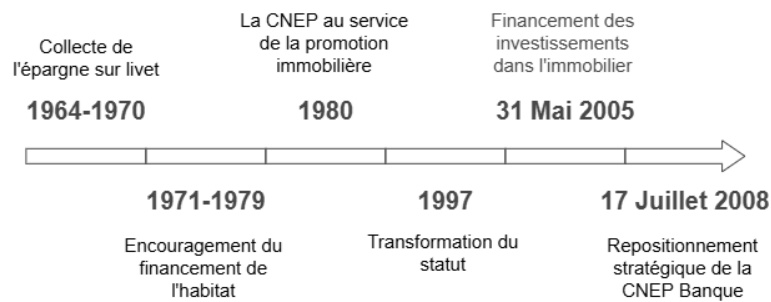
1.2.6 Le 17 Juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP Banque

L'assemblée Générale ordinaire du 17 Juillet 2008 relative au positionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particulières :

- ✓ Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.
- ✓ Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés.
- ✓ Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels.
- ✓ Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.
- ✓ Le financement des entreprises.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Figure 17 : Évolution de la CNEP Banque



Source : Elaboré par nos soins.

1.3 Organisation administrative du réseau Tizi-Ouzou

Ce point porte sur la présentation de la direction du réseau Tizi-Ouzou à travers son organisation.

1.3.1 La direction régionale

La direction du réseau est une structure hiérarchique et du soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaires, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

La direction du réseau Tizi-Ouzou est administrée par une direction qui assiste dans ses missions par sept chefs de développement. Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté de cinq (5) départements et chaque département à des services

1.3.2 Les départements

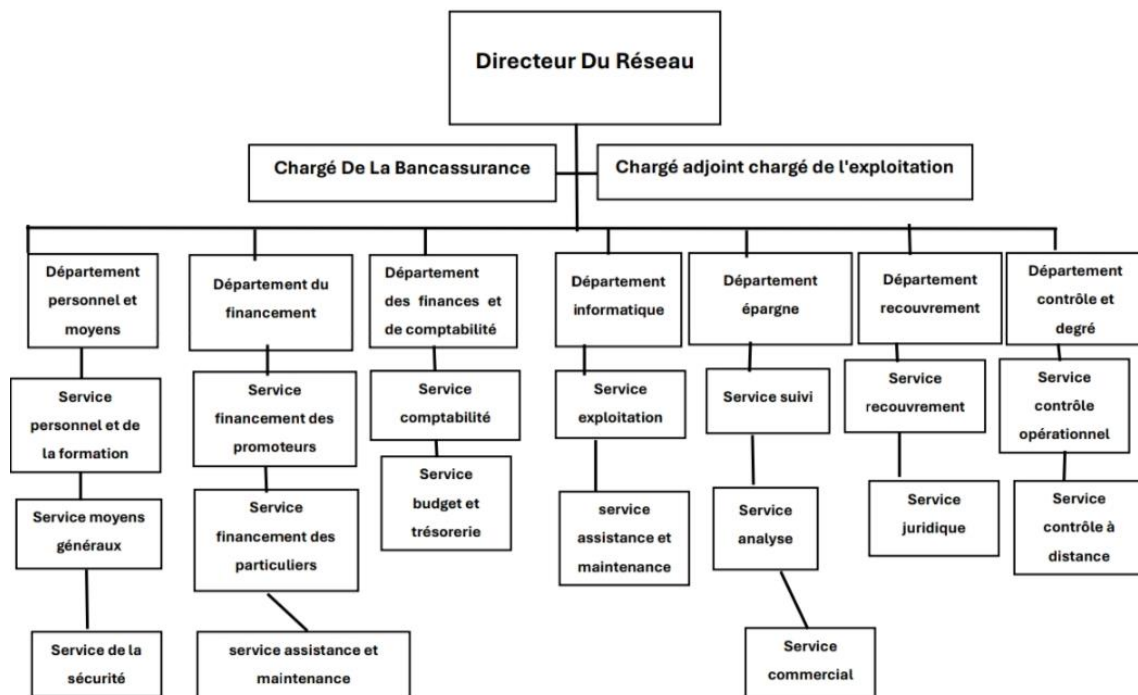
La CNEP banque dispose de sept départements¹. Nous avons mené notre enquête auprès du département du personnel et des moyens constitué des services suivants :

- ✓ Service du personnel et de la formation
- ✓ Service des moyens généraux
- ✓ Service de sécurité

¹ La direction de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, 2025

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Organigramme de la direction du réseau de TIZI OUZOU



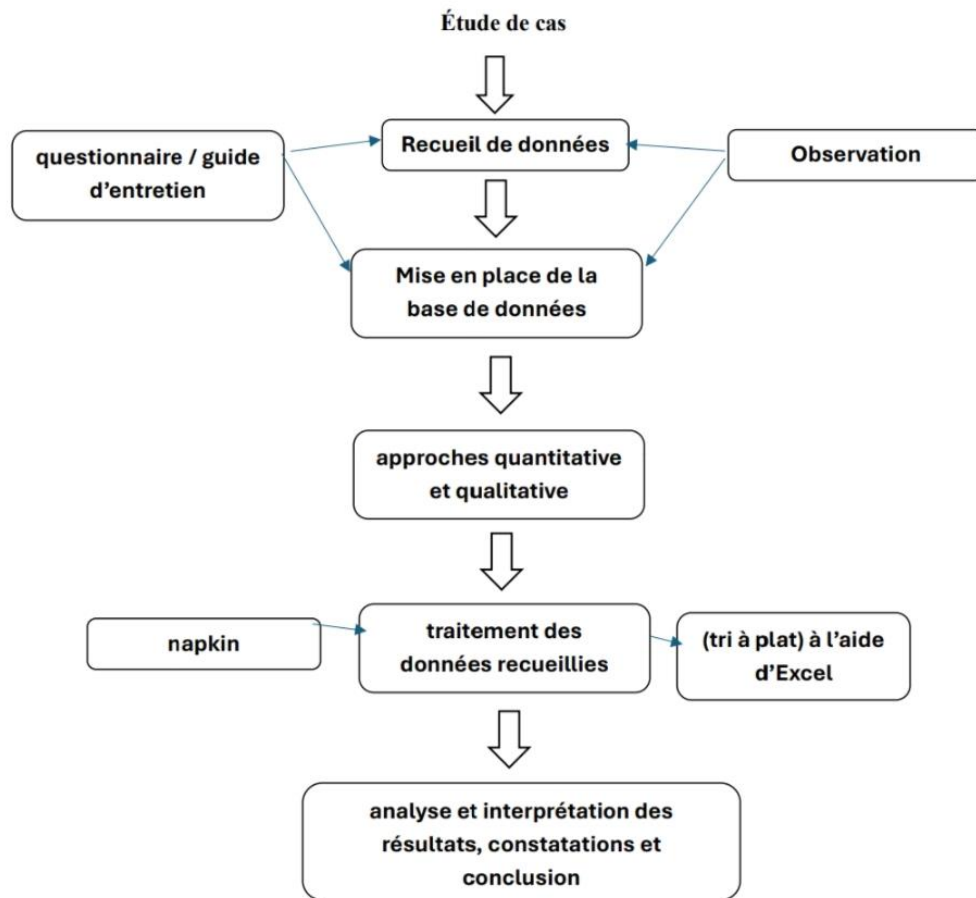
Source : La direction de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, 2025

2 Présentation de la méthodologie de l'enquête

Afin d'atteindre l'objectif principal de ce mémoire, à savoir l'analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel au sein de la CNEP Banque – agence de Tizi-Ouzou, nous allons procéder à la présentation de la démarche méthodologique adoptée. Cela comprend la description de l'échantillon, les techniques d'enquête utilisées ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Figure 18 : Les étapes de la démarche méthodologique



Source : Réalisé par nos soins en s'appuyant sur le modèle de GICQUEL, Y, ERAC, « Etudes et recherches appliquées à la communication et au marketing », édition Génie des Glaciers, France, 2007, p 48.

2.1 Le choix de l'échantillonnage

Pour notre recherche sur la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, nous avons ciblé l'ensemble du personnel, sans faire de distinction entre les cadres, les agents de maîtrise ou le personnel d'exécution.

Cependant, en raison de contraintes pratiques (disponibilité, accès), notre échantillon a été limité à 20 personnes issues de diverses fonctions, cette taille est jugée suffisante pour une étude exploratoire qualitative-quantitative, permettant une diversité de points de vue et atteignant le principe de saturation.

L'objectif n'étant pas de généraliser les résultats, mais de comprendre les mécanismes perçus de la gestion des carrières et de la motivation. Cet échantillon est adapté à la nature de notre étude.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

2.2 Les techniques d'investigation

Pour répondre à la problématique et afin de vérifier nos hypothèses de recherche, on a fait le choix d'une méthode un peu hybride, en mélangeant le quantitatif et le qualitatif. L'idée derrière cette combinaison, c'était de s'assurer que nos résultats soient solides et qu'on puisse bien comprendre comment la gestion des carrières joue sur la motivation des gens.

Concrètement, notre première étape a été de distribuer un questionnaire à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou. C'était notre outil de base pour collecter des données, un peu comme notre boussole pour atteindre notre objectif de recherche. Ça nous a permis de recueillir ce que les employés pensent, ce qu'ils attendent et ce qu'ils ressentent par rapport à la gestion de leur carrière et comment ça influence leur engagement au quotidien.

Tableau 10: : Le corps du questionnaire de l'enquête

N° du volet	N° de question	Thème et utilité des données collectées
1	(1.1 – 1.5)	Ce volet regroupe les questions liées au profil des répondants : sexe, tranche d'âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté. Ces données permettent de caractériser la population étudiée.
2	(2.1 – 2.13)	Ce volet porte sur la gestion des carrières : critères et modalités de recrutement, intégration, formation, évaluation, mobilité interne, promotion, plan de carrière et outils de suivi. Il vise à recueillir les perceptions des salariés sur les pratiques mises en œuvre par l'entreprise.
3	(3.1 – 3.2)	Ce volet explore les facteurs de motivation professionnelle. Il permet d'identifier les éléments perçus comme déterminants de la satisfaction et de la motivation au travail (rémunération, reconnaissance, contenu du travail, etc.).
4	(4.1 – 4.4)	Ce dernier volet a pour objectif d'évaluer le lien entre la gestion des carrières et la motivation : satisfaction professionnelle, fidélisation, efficacité du système, développement personnel et professionnel.

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Pour maximiser le nombre de réponses et faciliter l'analyse, nous avons prévu des questions fermées, avec des choix binaires ou multiples. Nous avons également formulé des questions ouvertes. L'objectif étant de donner la parole aux enquêtés pour qu'ils puissent développer leurs idées et nous offrir une vision plus nuancée de leurs opinions. Etant

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

anonyme, on espérait que les enquêtés sentent plus à l'aise pour décrire leur réalité et donner leur avis de manière honnête et objective.

Pour compléter ce questionnaire et éviter de passer à côté de certaines informations, nous avons pensé à un deuxième outil : le guide d'entretien. En effet, les responsables des ressources humaines de la CNEP Banque sont les personnes la mieux placées pour nous parler de l'organisation, de son fonctionnement et de sa stratégie RH. C'était notre interlocuteur clé pour cette partie de la recherche.

Notre guide d'entretien était articulé autour de trois grands thèmes :

- ✓ **La gestion des carrières** (recrutement, intégration, formation, mobilité, promotion, plan de carrière).
- ✓ **La motivation** (dispositifs, leviers, satisfaction).
- ✓ **L'articulation entre la gestion des carrières et la motivation du personnel** (perceptions, fidélisation, engagement).

Nous avons pris soin de retranscrire intégralement tous les échanges avec les responsables des ressources humaines. C'était important pour s'assurer qu'on puisse exploiter toutes les données recueillies de manière rigoureuse. Ces entretiens nous ont vraiment aidé à mieux saisir les pratiques de l'institution, les rouages internes de la gestion des parcours professionnels, et les efforts faits pour garder les collaborateurs grâce à une politique RH bien pensée.

Pour traiter et analyser toutes ces données, nous avons utilisé deux outils qui se complètent bien :

- ✓ **Microsoft Excel**, pour organiser, coder, trier et faire une première analyse descriptive des réponses ;
- ✓ **Napkin**, pour créer des graphiques et des représentations visuelles claires (diagrammes, nuages de mots, croisements de variables), ce qui a vraiment facilité l'interprétation de nos résultats.

Finalement, cette approche méthodologique mixte nous a permis de confronter ce que les employés perçoivent avec la réalité de l'institution. Ça nous a aidé à construire une analyse pertinente sur le rôle stratégique que joue la gestion des carrières dans la motivation du personnel à la CNEP Banque. C'était une démarche vraiment enrichissante pour notre travail de master.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Section 2 : Présentation et analyse des résultats

1. Résultats des entretiens avec les responsable RH

1.1.Organisation de la fonction RH et de la gestion des carrières

L'entretien mené avec le responsable des ressources humaines de la CNEP Banque a permis d'avoir une vision claire de l'organisation de la gestion des carrières et des pratiques de motivation du personnel dans cet établissement bancaire public.

À la CNEP Banque, la gestion des carrières repose essentiellement sur une organisation structurée autour des besoins exprimés par les agences et structures internes. Le recrutement est déclenché en fonction de ces besoins, ce qui témoigne d'une gestion centralisée mais à l'écoute du terrain.

Une fois recrutés, les nouveaux employés bénéficient d'un parcours d'intégration structuré. Celui-ci se matérialise par une formation d'insertion et un passage par les différents services, leur permettant ainsi de se familiariser avec l'environnement de travail et les processus internes.

En matière de formation, la priorité est donnée aux domaines en relation directe avec l'activité bancaire. Des évaluations post-formation sont pratiquées, à l'aide de grilles d'évaluation, afin de mesurer l'efficacité des formations et de cerner les acquis.

Concernant la mobilité interne, elle est pratiquée par le biais de remplacements, ce qui permet de fluidifier les parcours professionnels et de pallier les absences ou départs.

La promotion repose principalement sur deux critères : l'ancienneté et les résultats de l'évaluation annuelle. Toutefois, la banque ne propose pas de plan de carrière structuré, bien que certaines pratiques y ressemblent (entretiens annuels, suivi de parcours, fiches de poste, etc.). En effet, même si les salariés sont associés à la définition de leur orientation via les entretiens annuels et les échanges avec leur hiérarchie, il ne s'agit pas d'un véritable plan de carrière formalisé.

Il est à noter que la banque propose une orientation professionnelle claire, tenant compte de l'ancienneté, du parcours, ainsi que des besoins structurels. Toutefois, elle ne garantit pas de promotion automatique, celle-ci restant conditionnée à plusieurs critères, y compris l'évaluation et les besoins du poste.

Tableau 11: Les pratiques de gestion des carrières et de motivation à la CNEP Banque

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Axes RH	Méthodes utilisées	Objectifs visés
Recrutement	Déclaration des besoins par les agences → Transmission à la direction régionale → Transmission à la direction régionale	Assurer une sélection transparente et rigoureuse des candidats
Intégration	Formation initiale + Accompagnement par le supérieur hiérarchique	Faciliter l'adaptation et l'insertion des nouveaux employés
Formation	Formations techniques et comportementales internes + Évaluation des acquis	Développer continuellement les compétences professionnelles
Mobilité interne	Changement de poste en fonction des besoins de l'agence et des performances	Valoriser la polyvalence et favoriser la progression de carrière
Promotion	Basée sur l'évaluation annuelle, l'ancienneté et la disponibilité des postes	Récompenser les efforts, encourager la performance et fidéliser les talents
Plan de carrière	Entretiens réguliers avec la hiérarchie + Analyse des compétences et aspirations	Aligner les projets professionnels des salariés avec les besoins de l'institution
Motivation	Stabilité de l'emploi, primes de rendement, opportunités d'évolution	Maintenir un bon climat de travail et encourager l'engagement

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entretien RH à la CNEP Banque.

1.2.Lien entre gestion des carrières et motivation

Pour les responsables de la CNEP Banque, la gestion des carrières contribue à la motivation des salariés, dans la mesure où elle leur offre une visibilité sur leur avenir professionnel. Cette projection leur permet de se sentir valorisés et de s'inscrire durablement dans l'institution.

Parmi les moyens de motivation identifiés, on retrouve :

- ✓ Le suivi de carrière
- ✓ Les primes de rendement
- ✓ Les journées d'animation et de sensibilisation

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

✓ La possibilité d'évolution

La motivation est donc vue comme un levier important pour la performance et la fidélisation. D'ailleurs, les responsables affirment que le système en place permet de valoriser les compétences internes et de favoriser l'engagement durable.

Cependant, le système actuel présente certaines limites : l'absence d'un plan de carrière structuré ou d'une cellule de communication dédiée pourrait être perçue comme un frein à une meilleure implication des collaborateurs, notamment dans une optique de développement personnel ou de satisfaction des besoins d'accomplissement.

2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Nous avons consacré ce point à la présentation et à l'analyse des données collectées sur le terrain à partir des questionnaires distribués auprès du personnel de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°1.1 : Sexe

Tableau 12: Répartition des répondants par sexe

Genre	Valeur absolue	Pourcentage %
Homme	9	45%
Femme	11	55%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données présentées met en évidence une légère surreprésentation féminine au sein de l'effectif managérial, avec **55 % de femmes** contre **45 % d'hommes**.

Cette répartition suggère une attractivité croissante des postes à responsabilité pour les femmes, ce qui, en retour, témoigne d'une gestion des ressources humaines au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou qui privilégie la compétence comme critère principal, au-delà de toute considération de genre. Il est pertinent de noter que cette politique d'inclusion constitue un levier essentiel pour la motivation du personnel, en ce qu'elle promeut activement l'égalité des chances en matière de progression professionnelle.

Question N° : 1.2 Tranche d'âge

Tableau 13: Répartition des répondants par tranche d'âge

Tranche d'âge	Valeur absolue	Pourcentage %
Moins de 20 ans	0	0%
De 20 ans à 30 ans	5	25%
e 30 ans à 40 ans	7	35%
De 40 ans à 50 ans	6	30%
Plus de 50 ans	2	10%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

En synthèse, l'analyse des données démographiques des cadres de la CNEP Banque révèle une prédominance de jeunes professionnels (20-40 ans), considérés comme matures

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

et en quête d'affirmation. L'entreprise valorise également l'expérience, comme en témoigne la présence significative de cadres entre 40 et 50 ans, ainsi que d'experts de plus de 50 ans, contribuant par leur savoir-faire.

Question N° : 1.3 Niveau d'instruction

Tableau 14: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Valeur absolue	Pourcentage %
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	3	15%
Universitaire	9	45%
Formation professionnelle	8	40%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

La CNEP Banque se caractérise par un corps de cadres majoritairement hautement qualifié (85% issus de l'université ou de la formation professionnelle). Ce niveau d'instruction élevé est intrinsèquement lié à leur motivation, les incitant à la progression et à la prise de responsabilités.

La stratégie de gestion des carrières de la banque s'aligne sur cette réalité, en valorisant ces qualifications pour offrir des parcours professionnels structurés et des opportunités d'évolution, instaurant ainsi un cercle vertueux entre l'investissement éducatif des cadres et leur développement au sein de l'organisation.

Question N°1.4 : Catégorie socioprofessionnelle

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Tableau 15: Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance

Catégorie socioprofessionnelle :	Valeur absolue	Pourcentage %
Exécution	4	20%
Maîtrise	7	35%
Cadre	9	45%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'observation de la répartition hiérarchique des répondants indique une majorité de cadres (45%), suivis des agents de maîtrise (35%) et du personnel d'exécution (20%). Cette structure suggère que la CNEP Banque privilégie les cadres opérationnels pour la supervision et la gestion, avec un rôle intermédiaire pour les agents de maîtrise. Cette organisation hiérarchique, axée sur une claire répartition des responsabilités, est essentielle pour une gestion efficace des carrières et la motivation du personnel.

Question N°1.5 : Ancienneté à la CNEP Banque

Tableau 16: Répartition de l'échantillon par ancienneté

Ancienneté à la CNEP Banque :	Valeur absolue	Pourcentage %
Moins de 5 ans	5	25%
Entre 5 et 10 ans	7	35%
Entre 11 et 15 ans	7	35%
16 ans ou plus	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse du tableau n° indique que 25 % des cadres ont moins de 5 ans d'ancienneté, signalant un certain renouvellement. Cependant, la majorité (70 %) présente une ancienneté de 5 à 15 ans, suggérant une stabilité relative de l'effectif cadre, même dans un contexte économique difficile. Cette ancienneté est un indicateur clé pour la gestion des carrières, reflétant l'expérience acquise et l'engagement à long terme.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Axe N° 02 : 2. Gestion des carrières

Question N°2.1 : Sur la base de quels critères avez-vous été recruté ?

Tableau 17: critères de recrutement

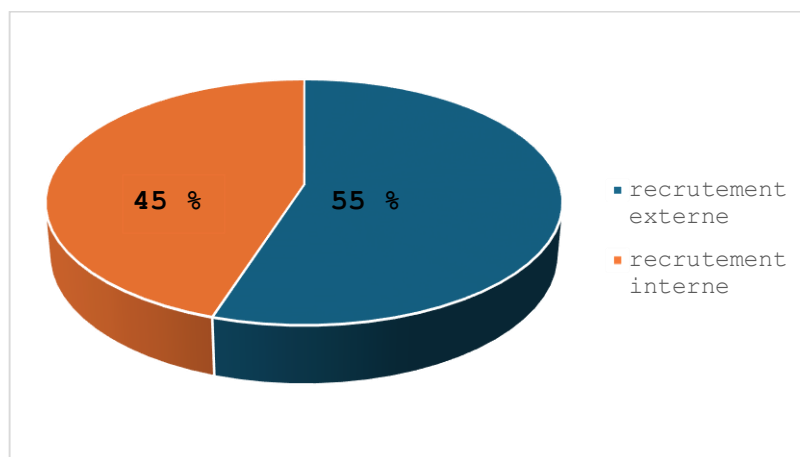
Critères de recrutement	Valeur absolue	Pourcentage %
Diplôme	12	60%
Expérience	8	40%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les chiffres montrent que pour recruter à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, le diplôme est le plus important (60% des cas). Mais l'expérience compte aussi beaucoup (40%). Ceci veut dire que la banque cherche un bon équilibre : elle veut des gens qui ont fait de bonnes études, mais aussi ceux qui ont déjà travaillé et qui savent comment ça marche sur le terrain. Cette façon de faire aide à recruter des cadres qui sont compétents et qui s'adaptent bien, ce qui les motive à rester longtemps.

Question N°2.2 : Comment avez-vous été recruté ?

Figure 19 : Mode de recrutement des employés au sein de la CNEP-Banque que



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

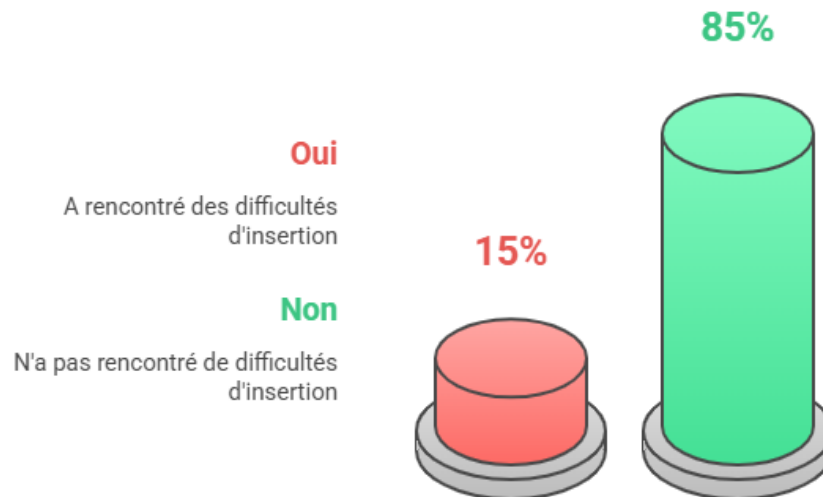
Les résultats montrent que la CNEP Banque de Tizi-Ouzou recrute ses cadres de deux façons : 55 % viennent de l'extérieur (recrutement externe) et 45 % sont déjà des employés de la banque qui ont été promus (recrutement interne). Cela veut dire que la banque essaie d'avoir de nouvelles compétences en recrutant dehors, mais elle encourage aussi ses propres

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

employés à évoluer. Cette double approche est bonne pour motiver le personnel et bien gérer les carrières.

Question N°2.3 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre insertion professionnelle au sein de la CNEP Banque ?

Diagramme N° 01 : Difficultés lors de l'insertion professionnelle



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

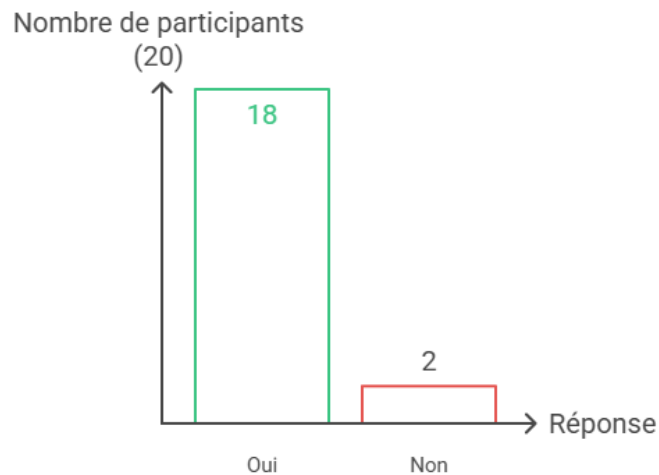
L'analyse des données révèle qu'une minorité significative, soit **15%** des cadres interrogés au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, a rencontré des difficultés lors de leur insertion professionnelle. À l'inverse, la grande majorité, soit **85%**, a affirmé n'avoir rencontré aucune difficulté dans ce processus.

Ces résultats suggèrent une intégration globalement réussie du personnel cadre. Ce succès peut être attribué à plusieurs facteurs, notamment un accompagnement adéquat à l'arrivée, la mise en place de processus d'accueil structurés et une culture d'entreprise favorable. Une insertion professionnelle réussie est fondamentale, car elle impacte directement la motivation et la rétention du personnel, des éléments cruciaux pour une gestion stratégique des carrières.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.4 : À la suite de votre prise de poste à la CNEP Banque, avez-vous bénéficié d'une formation d'intégration (dans les premiers mois) ?

Diagramme N° 02 : La formation d'intégration après la prise de poste à la CNEP Banque



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données collectées indiquent que 90% des cadres interrogés à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou ont bénéficié d'une formation d'intégration suite à leur prise de fonction, tandis que seulement 10% n'ont pas suivi ce type de formation.

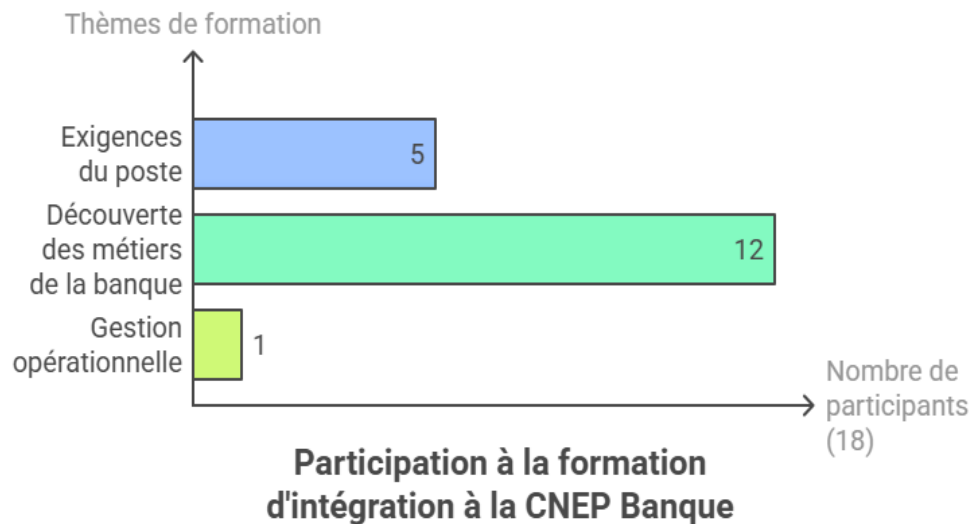
ce qui démontre l'engagement de l'entreprise à faciliter l'adaptation de ses nouvelles recrues. Cette formation est essentielle pour l'assimilation des valeurs et procédures, favorisant ainsi une meilleure insertion professionnelle et une motivation accrue dès le début.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.4.1 : Si non, à votre avis, pourquoi ? (Aucune réponse)

Question N° 2.4.2 : Si oui, quels étaient les thèmes abordés lors de cette formation ?

Diagramme N° 03 : Bénéfice d'une formation d'intégration après la prise de poste à la CNEP Banque



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Sur les 18 cadres ayant bénéficié d'une formation d'intégration, la majorité (66,7%, soit 12 cadres) a été formée sur la découverte des métiers bancaires, soulignant l'ancrage sectoriel de l'entreprise. 5 cadres (27,8%) ont abordé les exigences spécifiques de leur poste, essentiel pour une prise de fonction efficace. Un seul cadre (5,5%) a suivi une formation en gestion opérationnelle, suggérant une spécificité de ce thème à certains rôles.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.5 : Estimez-vous que la CNEP Banque fait de la formation de son personnel une priorité ?

Diagramme N° 04 : Perception des employés sur la priorité accordée à la formation à la CNEP Banque



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

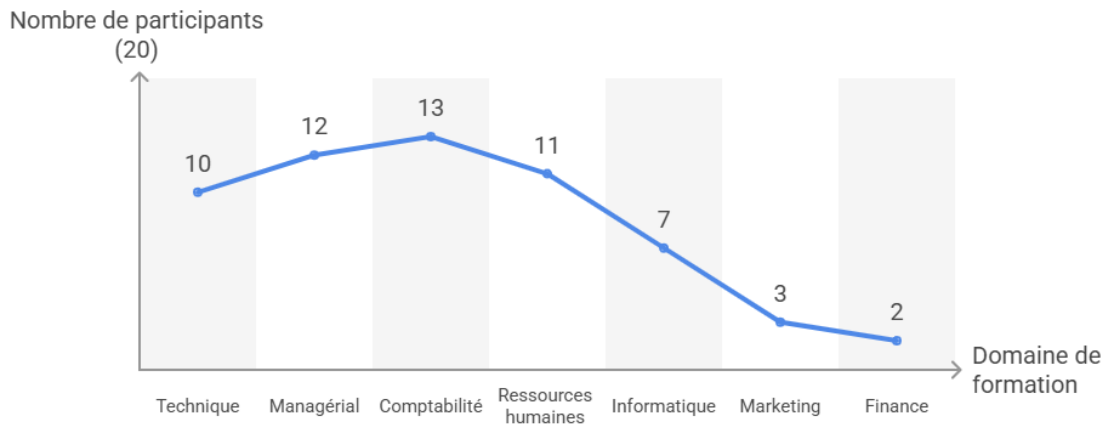
Les résultats montrent une unanimité parmi les cadres interrogés : **100 %** estiment que la CNEP Banque fait de la formation de son personnel une priorité.

Ce résultat significatif témoigne de l'engagement marqué de l'entreprise envers le développement des compétences de son capital humain. Une telle perception est un indicateur positif de la politique de gestion des carrières adoptée, contribuant ainsi à renforcer la motivation, la performance et la fidélité des collaborateurs.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.6 : Dans quel(s) domaine(s) avez-vous été formé(e) ?

Diagramme N° 05 : Répartition des domaines de formation des participants



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

En regardant les formations des personnes qui ont participé à l'enquête, on a remarqué que la plupart viennent de trois domaines principaux : la comptabilité avec 13 personnes, le management avec 12 personnes, et les ressources humaines avec 11 personnes. Ça montre bien que la CNEP Banque a surtout besoin de gens qui savent gérer et organiser.

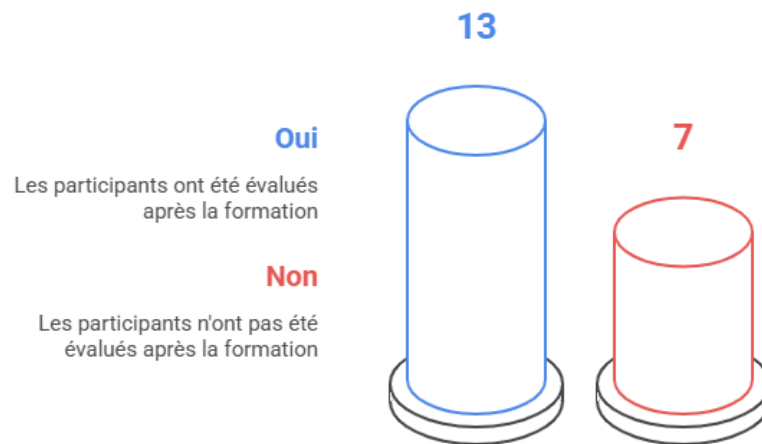
Nous avons aussi vu que les domaines technique (10 personnes) et informatique (7 personnes) sont assez présents, ce qui est logique car une banque a besoin de support technique pour bien fonctionner. Par contre, il y a très peu de personnes en marketing (seulement 3) et en finance (juste 2), peut-être parce que ces compétences sont moins utilisées dans les activités quotidiennes de la banque.

En gros, la CNEP Banque essaie d'avoir des gens avec différentes compétences, mais elle mise surtout sur ceux qui peuvent l'aider à bien gérer ses activités principales.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.7 : Avez-vous été évalué(e) à l'issue de cette formation ?

Diagramme N° 06 : Réponses relatives à l'évaluation de la formation



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

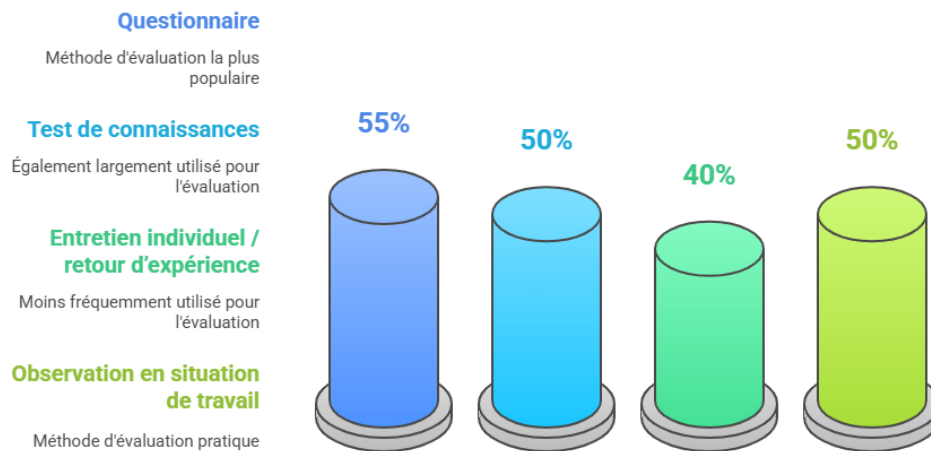
Nous avons analysé les résultats concernant l'évaluation post-formation à la CNEP Banque. Notre étude révèle que **65%** des participants (13 sur 20) ont été évalués après leur formation, tandis que **35%** (7 participants) n'ont pas bénéficié de ce suivi.

Cette proportion majoritaire d'évaluations témoigne d'une démarche institutionnelle visant à mesurer l'efficacité des apprentissages. Néanmoins, l'absence d'évaluation pour un tiers des répondants suggère un manque d'uniformité dans l'application des processus évaluatifs, ce qui pourrait compromettre l'optimisation des programmes de formation et leur retour sur investissement.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.8 : Quelles ont été les méthodes d'évaluation utilisées ?

Diagramme N° 07 : Méthodes d'évaluation utilisées



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

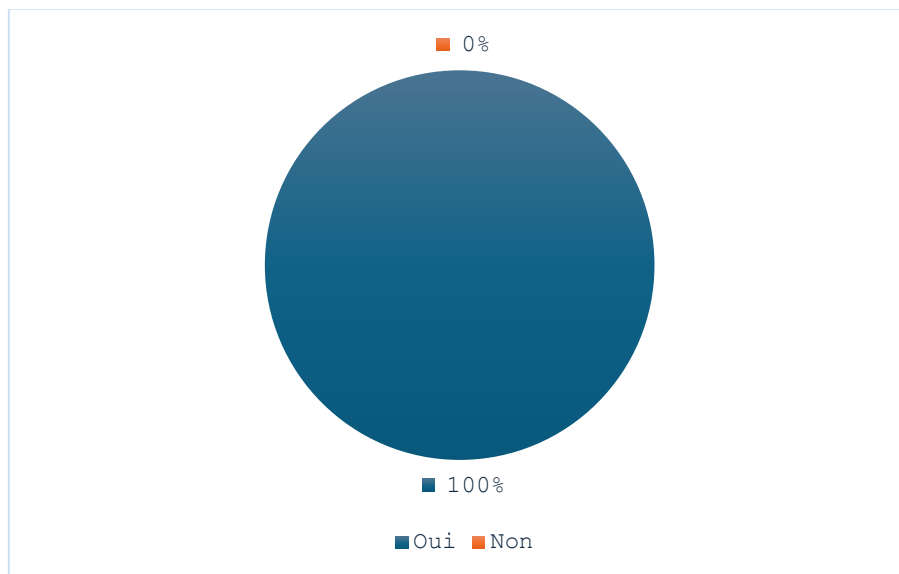
Les résultats montrent que la méthode d'évaluation la plus utilisée après la formation est le questionnaire, avec 55 % des participants. Ensuite, le test de connaissances et l'observation en situation de travail ont été cités chacun par 50 % des répondants. Enfin, l'entretien individuel ou le retour d'expérience a été mentionné par 40 % des personnes interrogées.

Cela montre que la CNEP Banque utilise plusieurs méthodes pour évaluer ses formations, ce qui est une bonne chose. Cela permet de mieux comprendre si les participants ont bien assimilé les contenus. Toutefois, on remarque que tous les participants ne sont pas évalués de la même manière, ce qui peut parfois créer des différences dans l'appréciation des résultats de formation.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.9 : Y a-t-il un mouvement de mobilité interne à la CNEP Banque ?

Figure 20 : Mouvement de mobilité interne à la CNEP Banque

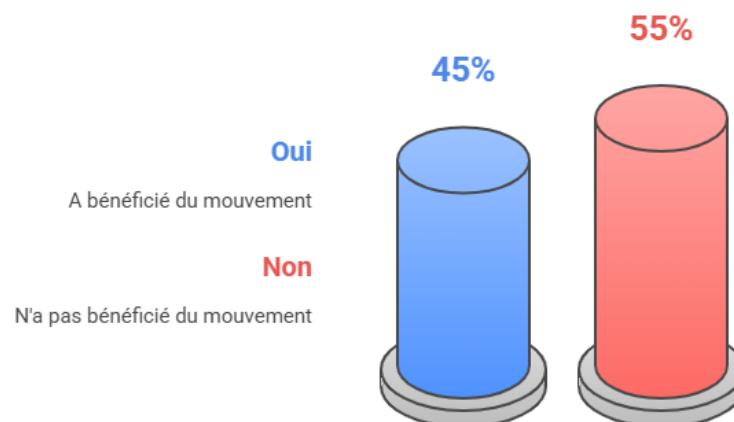


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les réponses au questionnaire, tous les participants (100 %) confirment qu'il existe un mouvement de mobilité interne à la CNEP Banque. Cela veut dire que les employés ont la possibilité de changer de poste ou d'évoluer dans leur carrière au sein de la même entreprise. Cette pratique montre que la banque encourage la progression professionnelle de ses salariés, ce qui peut augmenter leur motivation et leur envie de rester dans l'entreprise.

Question N° 2.9.1 : Si oui, avez-vous déjà bénéficié d'un tel mouvement ?

Diagramme N° 08 : Les employés bénéficiant de mouvements de mobilité



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

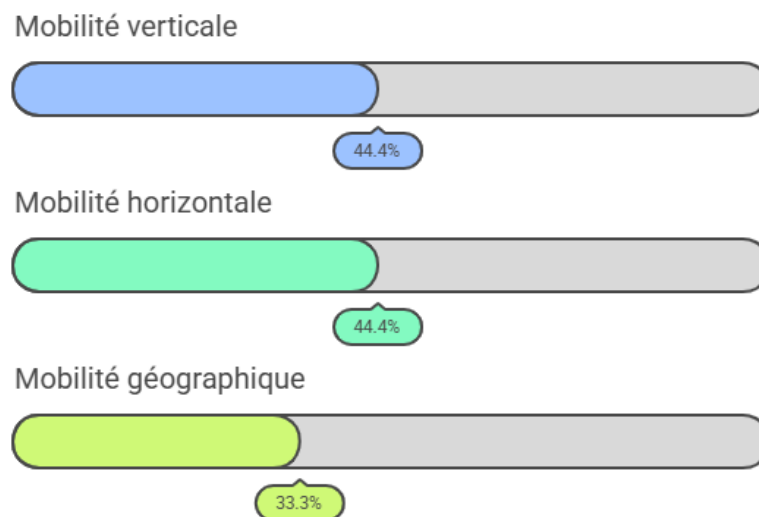
Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Même si la totalité des participants reconnaît l'existence d'une mobilité interne à la CNEP Banque, seuls 9 sur 20, soit 45 %, disent en avoir déjà bénéficié. À l'inverse, 55 % n'ont jamais eu l'occasion de changer de poste ou d'évoluer à l'intérieur de la banque.

Cela montre que, même si la mobilité est bien possible, elle ne concerne pas encore tout le monde. Il serait peut-être utile pour l'entreprise de rendre ce processus plus accessible à l'ensemble des employés, afin de renforcer leur motivation et leur sentiment d'évolution professionnelle.

Question N° 2.9.2 : Quel type de mobilité avez-vous connu ?

Diagramme N° 9 : Répartition des répondants par type de mobilité



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

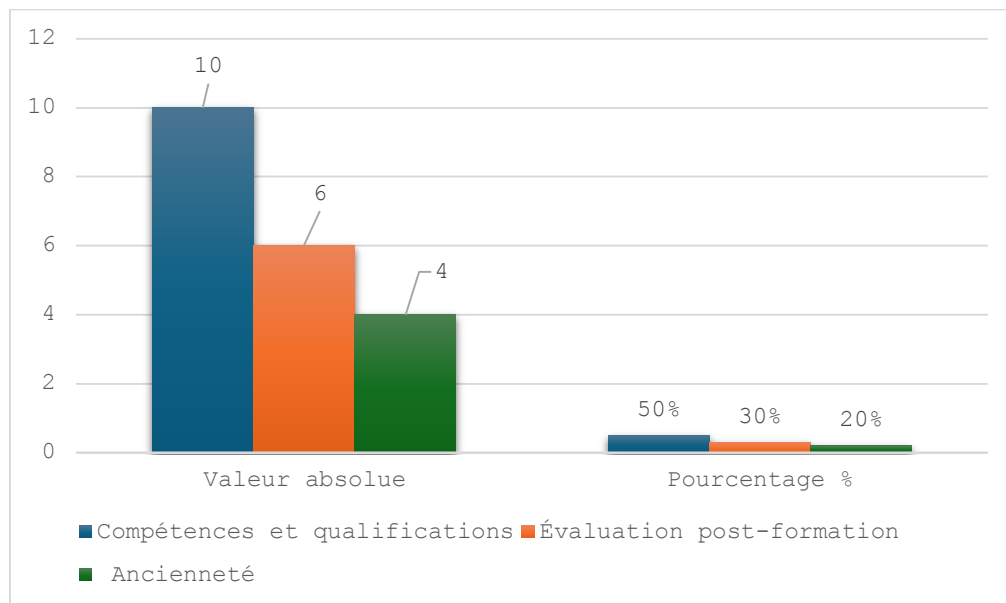
Parmi les 9 participants ayant déjà bénéficié d'une mobilité interne à la CNEP Banque, 44,4 % ont connu une mobilité verticale, c'est-à-dire une promotion ou une montée en responsabilité. Le même pourcentage (44,4 %) a bénéficié d'une mobilité horizontale, ce qui signifie un changement de poste au même niveau hiérarchique. Enfin, 33,3 % des répondants évoquent une mobilité géographique, donc un changement de lieu de travail au sein de l'institution.

Ces résultats montrent que la mobilité interne prend différentes formes, ce qui est positif pour les employés souhaitant évoluer selon leurs objectifs personnels ou professionnels.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.10 : Sur quelle base se décide la promotion ?

Diagramme N° 10 : Critères de promotion des employés

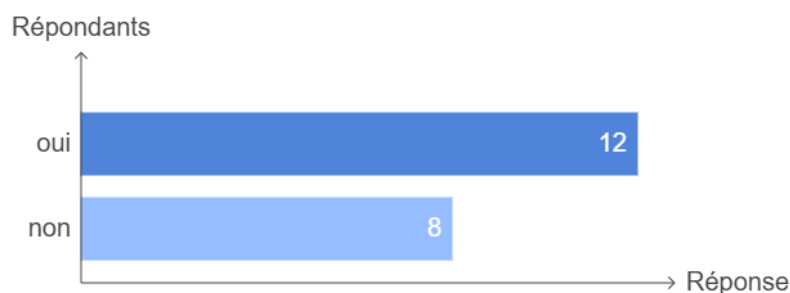


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats du questionnaire montrent que les promotions à la CNEP Banque reposent d'abord sur les compétences et qualifications (50 %), puis sur l'ancienneté (30 %) et l'évaluation post-formation (20 %). Cela indique que la banque valorise avant tout les compétences, tout en prenant en compte l'expérience et les performances en formation, ce qui renforce la motivation et favorise l'évolution des employés.

Question N°2.11 : Y a-t-il une évaluation périodique de votre travail ?

Diagramme N° 11 : Evaluation périodique du travail



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

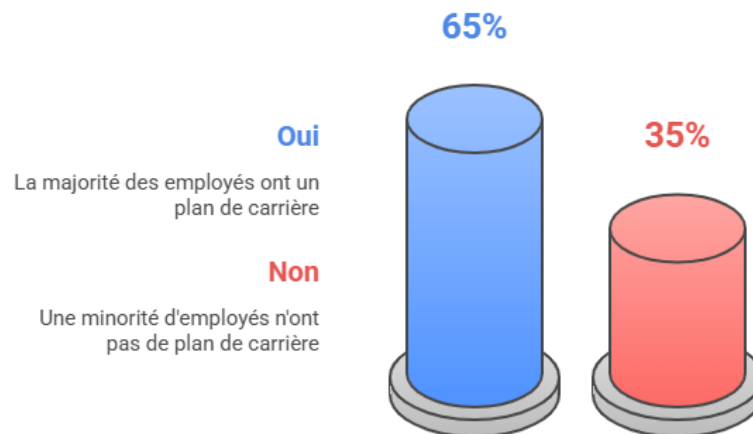
D'après les résultats du questionnaire, 60 % des participants (12 personnes) déclarent qu'il y a une évaluation périodique de leur travail, tandis que 40 % (8 personnes) affirment le contraire. Cela suggère qu'une majorité d'employés bénéficie d'un suivi régulier de leur

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

performance, ce qui peut aider à identifier les points à améliorer et à renforcer l'engagement au travail.

Question N°2.12 : Existe-t-il un plan de carrière ?

Diagramme N° 12 : pourcentage des employés ayant un plan de carrière



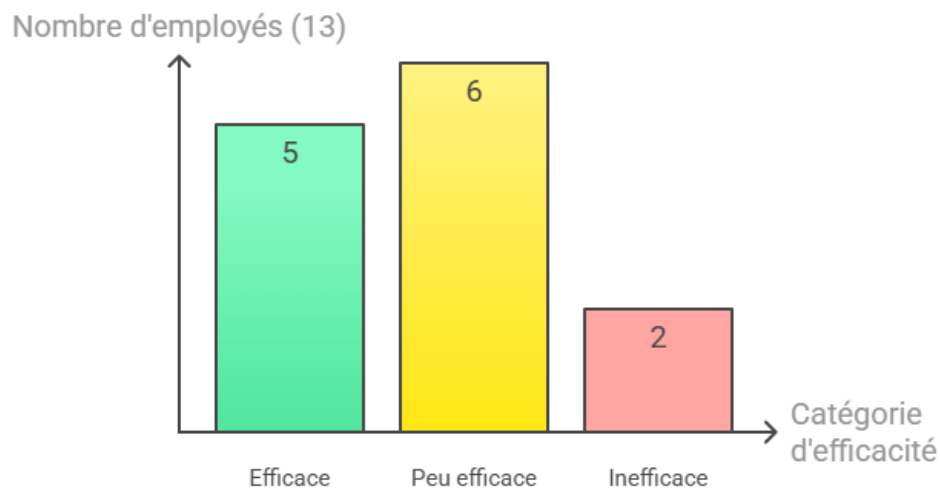
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats du questionnaire, 65 % des participants confirment qu'il existe un plan de carrière à la CNEP Banque, tandis que 35 % affirment qu'il n'y en a pas. Cela montre que la majorité des employés bénéficie d'une vision claire de leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise, ce qui peut favoriser leur motivation et leur fidélité. Cependant, il reste un certain pourcentage d'employés qui ne bénéficient pas de ce plan, ce qui pourrait être une piste d'amélioration pour la gestion des carrières à la CNEP.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.12.1 : Comment estimez-vous ce plan ?

Diagramme N° 13 : Appréciation du plan de carrière

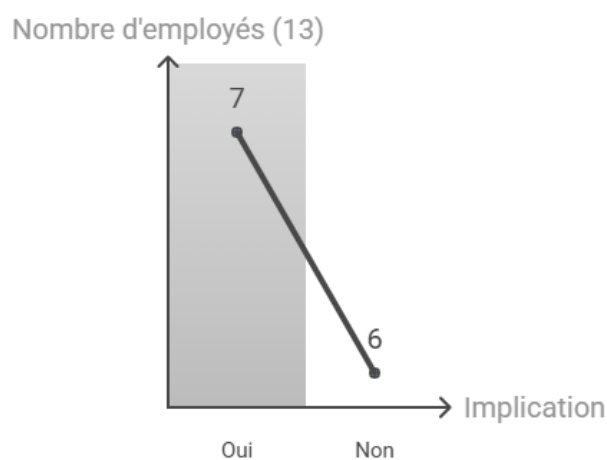


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats du questionnaire, l'estimation du plan de carrière à la CNEP Banque varie. Parmi les répondants, 5 personnes (25 %) estiment que le plan de carrière est efficace, tandis que 6 personnes (30 %) le jugent peu efficace et 2 personnes (10 %) le considèrent comme inefficace. Cela suggère que, bien qu'une partie des employés trouve ce plan utile, il reste des améliorations à apporter pour qu'il soit perçu positivement par l'ensemble du personnel.

Question N°2.12.2 : Êtes-vous impliqué(e) dans l'élaboration de votre plan de carrière?

Diagramme N° 14 : Implication des employés dans la planification de carrière



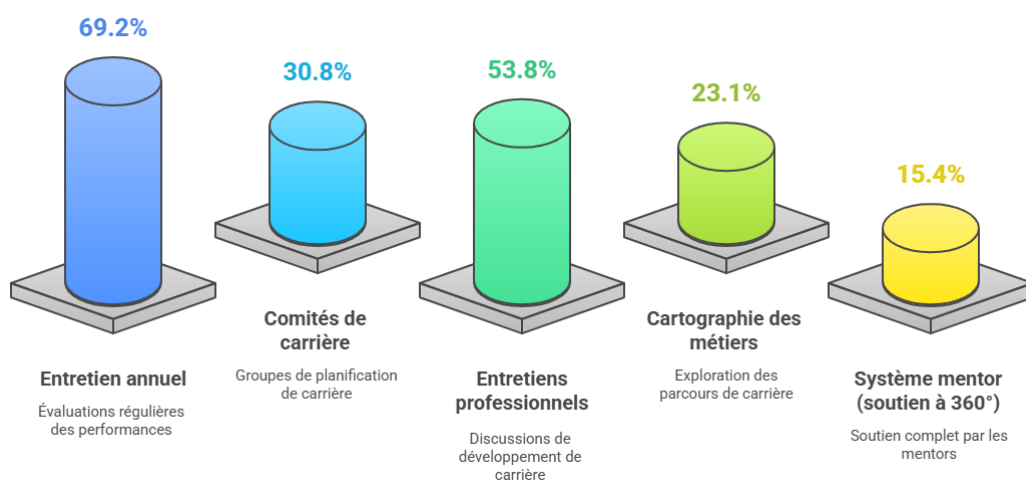
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

D'après les résultats du questionnaire, 7 participants (53,8 %) déclarent être impliqués dans l'élaboration de leur plan de carrière, tandis que 6 participants (46,2 %) ne le sont pas. Cela montre qu'une majorité d'employés a la possibilité de participer activement à la définition de leur trajectoire professionnelle, mais il reste encore une part importante de personnel qui n'est pas impliquée, ce qui pourrait être un point à améliorer pour renforcer l'engagement et la motivation des employés.

Question N°2.12.3 : Quels sont les méthodes utilisés ?

Diagramme N° 15 : Méthodes de développement de carrière des employés



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats du questionnaire, les méthodes utilisées pour l'élaboration du plan de carrière à la CNEP Banque sont variées :

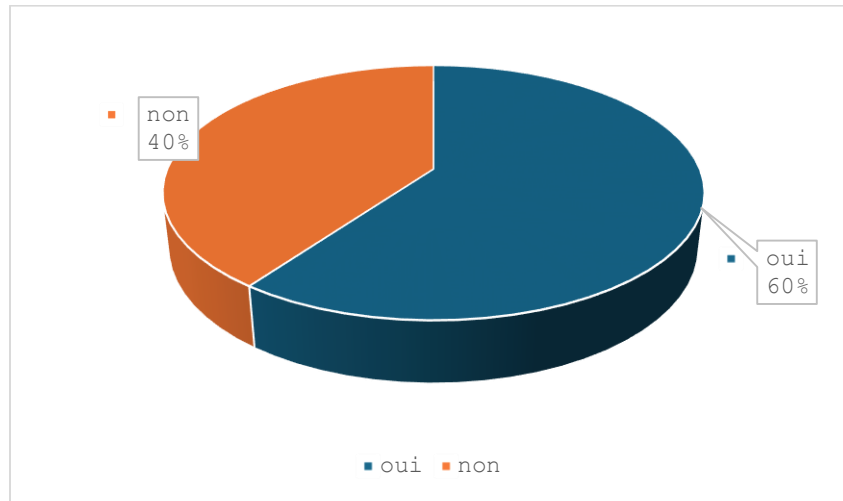
- ✓ L'entretien annuel est la méthode la plus utilisée, avec 69,2 % des répondants.
- ✓ Les entretiens professionnels suivent, utilisés par 53,8 % des participants.
- ✓ Les comités de carrière sont mentionnés par 30,8 % des employés.
- ✓ La cartographie des métiers est utilisée par 23,1 % des répondants.
- ✓ Enfin, le système mentor (soutien à 360°) est la méthode la moins courante, utilisée par 15,4 % des employés.

Cela montre que l'entretien annuel et les entretiens professionnels sont les méthodes les plus répandues pour gérer les carrières, tandis que des pratiques plus spécifiques, comme la cartographie des métiers ou le système de mentorat, sont moins courantes mais peuvent offrir un soutien précieux pour l'évolution des employés.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°2.13 : L'entreprise vous fournit-elle une orientation claire concernant votre évolution de carrière ?

Figure 21 : Orientation de l'entreprise concernant l'évolution de carrière



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

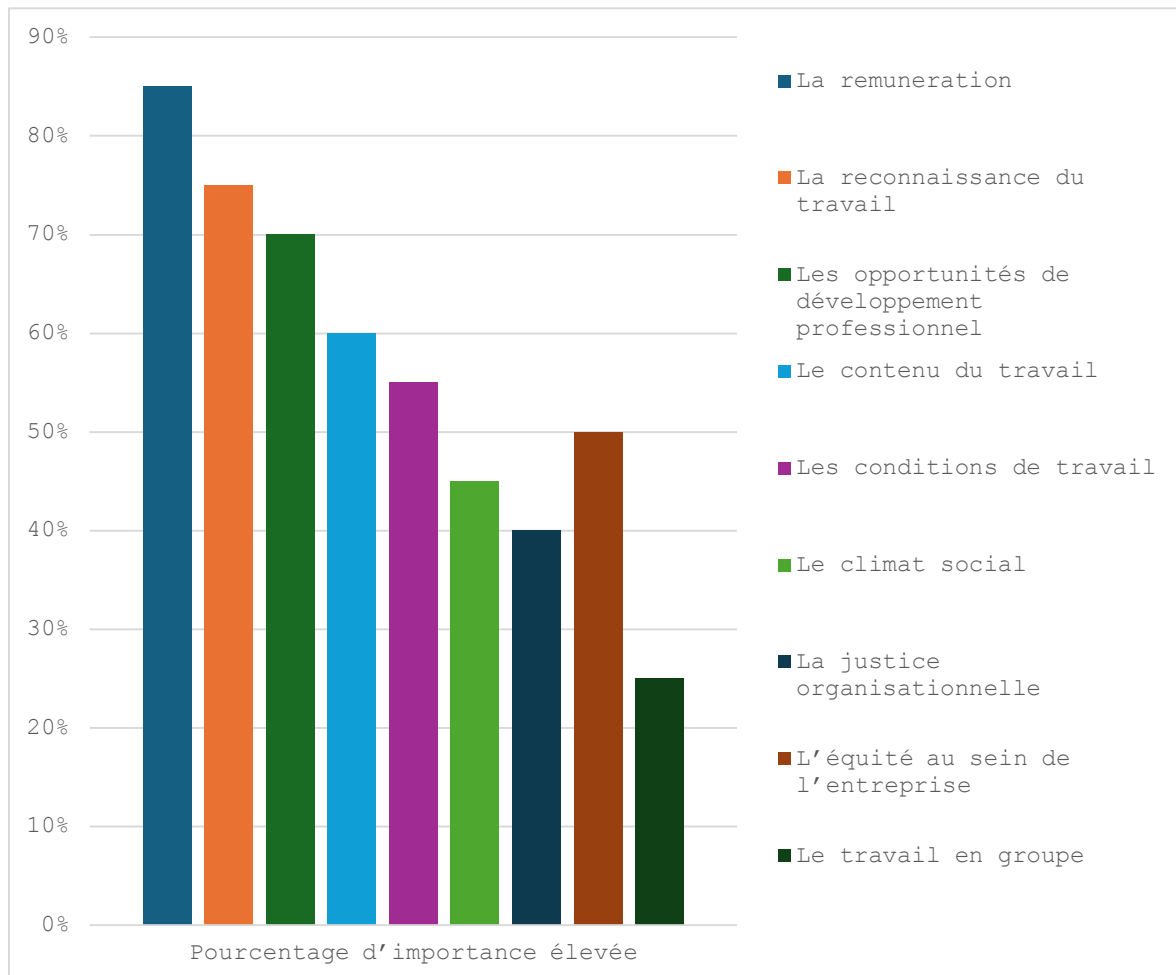
D'après les résultats du questionnaire, 60 % des participants (soit 12 personnes) affirment que l'entreprise leur fournit une orientation claire concernant leur évolution de carrière, tandis que 40 % (soit 8 personnes) ne reçoivent pas cette orientation. Cela montre qu'une majorité des employés bénéficient d'une vision claire de leur progression professionnelle, mais il reste une proportion significative d'employés qui n'ont pas cette clarté.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Axe N° 03 : 3. Motivation

Question N°3.1 : Comment classeriez-vous les déterminants suivants de votre satisfaction professionnelle ?

Diagramme N° 16 : Classement des déterminants de la satisfaction professionnelle



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

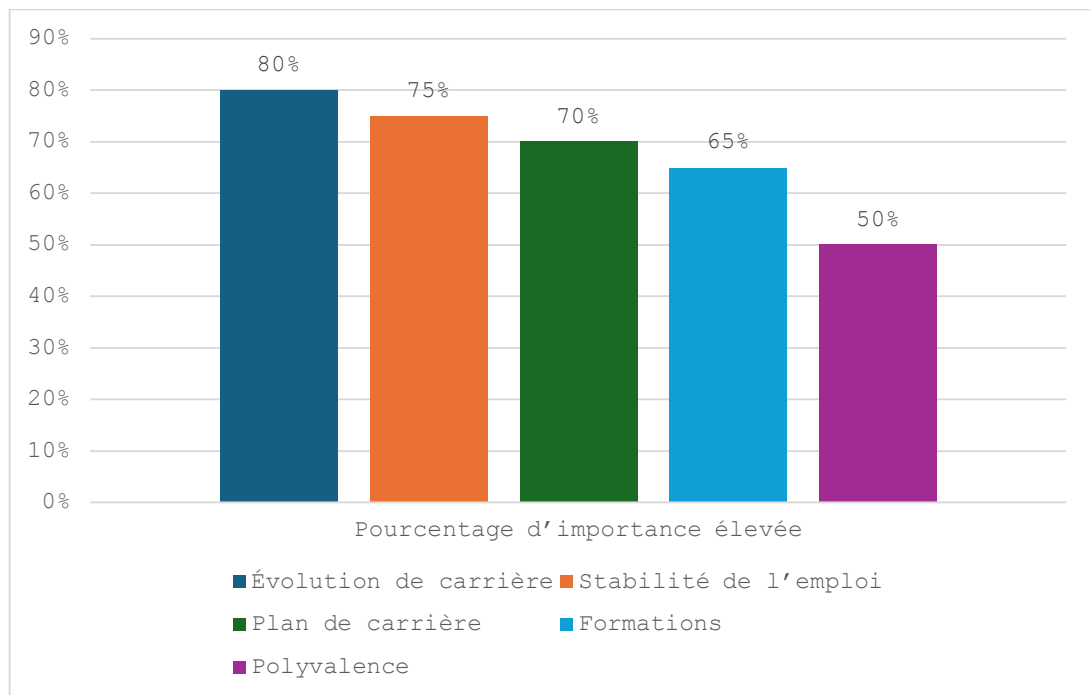
Les résultats montrent que la rémunération est le facteur le plus important de satisfaction professionnelle (85 %), suivie de la reconnaissance du travail (75 %) et des opportunités de développement (70 %). Cela indique que les employés accordent beaucoup d'importance à leur salaire, à la valorisation de leurs efforts et à la possibilité d'évoluer.

Les autres critères comme le contenu du travail, les conditions de travail et l'équité restent aussi significatifs, tandis que la mobilité professionnelle et le travail en groupe sont jugés moins essentiels.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°3.2 : Quels facteurs vous motivent le plus ?

Diagramme N° 17 : Facteurs de motivation



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

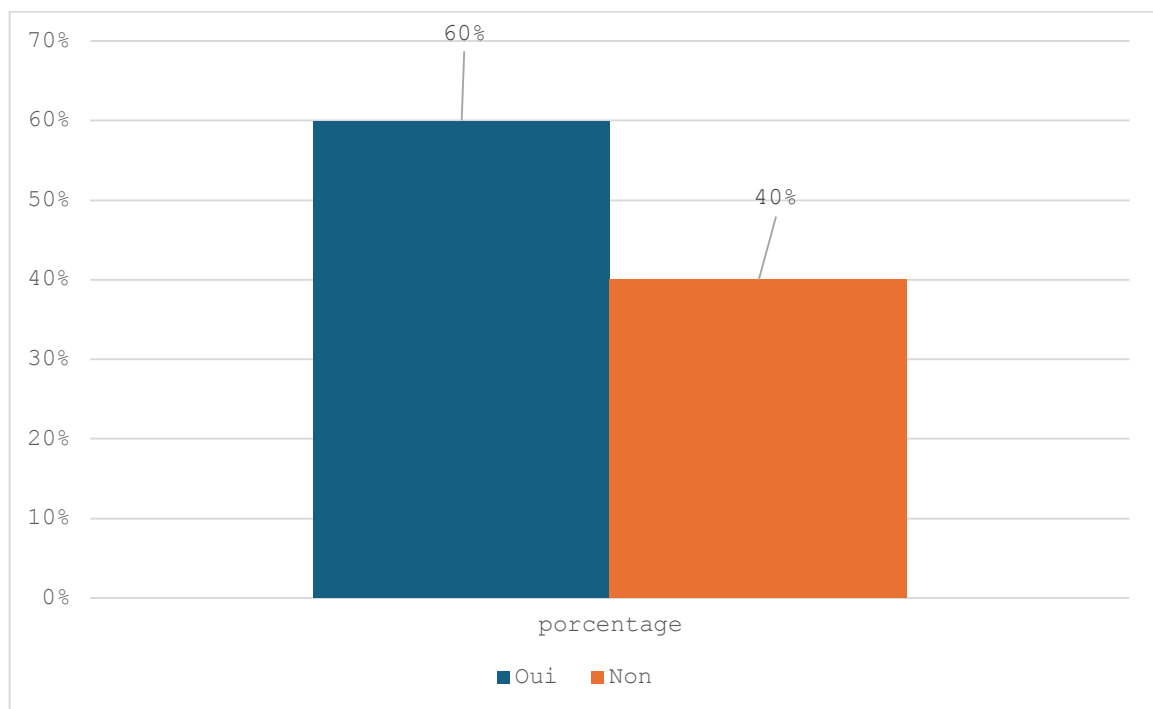
Les résultats indiquent que l'évolution de carrière et la stabilité de l'emploi sont les facteurs les plus motivants pour les employés de la CNEP Banque. Le plan de carrière et les formations jouent également un rôle important, reflétant une attente forte en matière de développement professionnel. La polyvalence, bien qu'appréciée, n'est pas prioritaire.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Axe N° 03 : 4. Gestion des carrières et motivation

Question N°4.1 : La gestion des carrières telle qu'elle est pratiquée au sein de la CNEP Banque vous procure-t-elle une satisfaction professionnelle ?

Diagramme N° 18 : Satisfaction professionnelle liée à la gestion des carrières – CNEP Banque



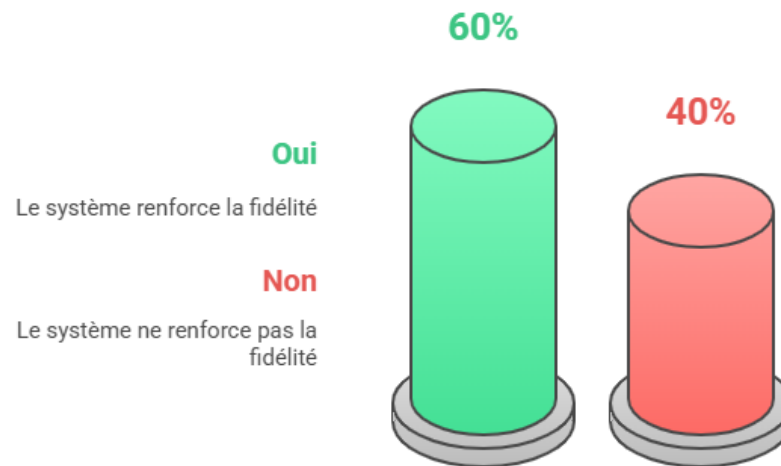
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats montrent que 45 % des employés se disent satisfaits de la gestion des carrières à la CNEP Banque. Cependant, 35 % estiment que leur satisfaction n'est que partielle, ce qui peut indiquer des attentes non totalement comblées. Enfin, 20 % déclarent ne pas être satisfaits du tout, ce qui invite à réfléchir à des pistes d'amélioration du système actuel pour mieux répondre aux besoins de tous les employés.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Question N°4.2 : Pensez-vous que le système de gestion des carrières mis en place contribue à renforcer votre fidélité envers l'entreprise ?

Diagramme N° 19 : Contribution du système de gestion des carrières à la fidélisation des employés

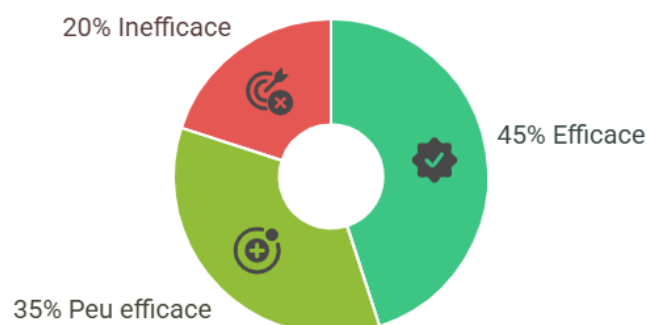


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats révèlent que 60 % des employés estiment que le système de gestion des carrières contribue à renforcer leur fidélité envers l'entreprise. En revanche, 40 % ne partagent pas cet avis, ce qui suggère qu'une partie du personnel ne se sent pas suffisamment engagée par les dispositifs actuels. Cela peut inviter l'organisation à ajuster ses pratiques pour favoriser un sentiment plus fort d'appartenance.

Question N°4.3 : Que pensez-vous du système de gestion des carrières ?

Figure 22 : Opinion des employés sur le système de gestion des carrières



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

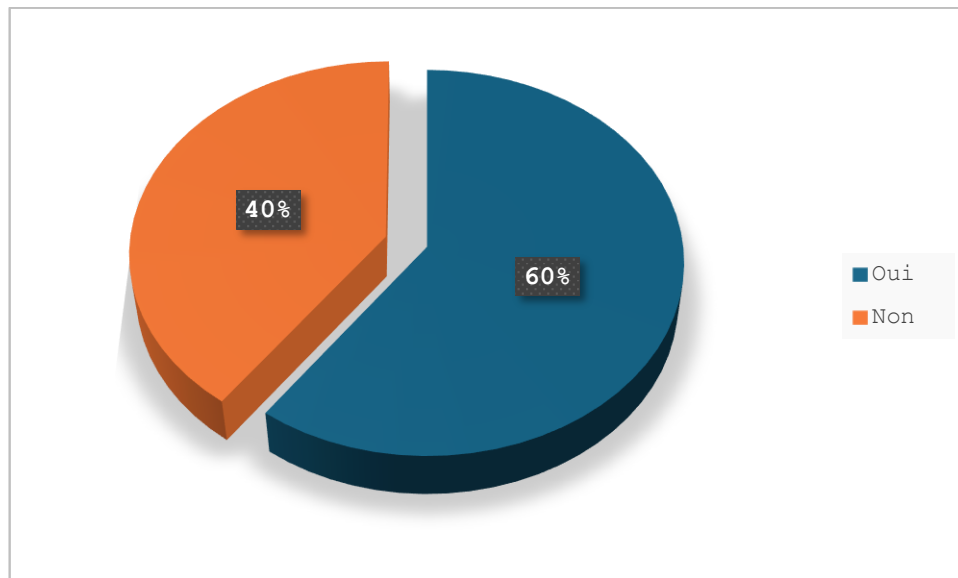
Les résultats révèlent que 45 % des employés jugent le système de gestion des carrières efficace, ce qui témoigne d'un certain niveau de satisfaction. Toutefois, 35 % estiment qu'il

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

est peu efficace, signalant des axes d'amélioration possibles. Enfin, 20 % des répondants le considèrent inefficace, ce qui suggère la nécessité d'une révision partielle du système pour mieux répondre aux attentes du personnel.

Question N°4.4 : Ce système vous a-t-il permis un développement professionnel ?

Figure 23 : Impact du système de gestion des carrières sur le développement professionnel



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats montrent que 60 % des participants affirment que le système de gestion des carrières de la CNEP Banque leur a permis un développement professionnel. Cela reflète l'efficacité partielle du dispositif mis en place. En revanche, 40 % déclarent ne pas avoir bénéficié d'un réel développement, ce qui souligne l'existence de certaines limites dans l'accompagnement des parcours professionnels.

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Si oui, comment	Si non, pourquoi
-----------------	------------------

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

• Grâce aux formations continues, j'ai vraiment pu progresser • Le système m'a aidé à y voir plus clair sur ce que je voulais faire dans ma carrière. • J'ai eu une promotion, et c'est grâce au soutien des RH. • J'ai pu changer de poste en interne, ça m'a donné de nouvelles responsabilités, c'est top. • J'ai appris plein de nouvelles choses, que ce soit sur le plan technique ou pour gérer des équipes.	• Honnêtement, rien de concret n'a été fait pour m'aider à avancer. • On ne sait pas vraiment comment ça se passe pour évoluer, il n'y a pas assez de clarté. • Le système est bon sur le papier, mais en vrai, ça ne se passe jamais comme ça. • Il n'y a pas de suivi, pas de retours, du coup, difficile de vraiment se développer. • Les bonnes opportunités, elles sont toujours pour les mêmes, pas pour tout le monde.
---	---

Source: Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

3. Etude comparative de deux carrières professionnelles au sein de la CNEP-Banque

Pour évaluer de manière concrète le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel, il est essentiel d'observer des cas réels. À travers l'étude de deux trajectoires professionnelles au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou , celle de Madame AB recrutée en tant que positionniste, et celle de Monsieur B, engagé comme agent de recouvrement , nous mettons en lumière les effets des pratiques de gestion des carrières (promotion, avancement, formation, discipline) sur l'évolution professionnelle et la motivation des salariés.

Cette comparaison permet ainsi de mieux comprendre l'impact différencié de la gestion des carrières sur l'engagement, la performance et la fidélité organisationnelle.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Tableau 18: Tableau comparatif parcours de Madame AB vs Monsieur B à la CNEP-Banque

Éléments de carrière	Madame AB (Positionniste)	Monsieur B (Agent de recouvrement)
Date de recrutement	05/06/1995 (CDI) – Voir Annexe 06	02/01/1995 (CDI)
Niveau de diplôme	Licence en sciences économiques – option finance	Niveau secondaire (3AS)
Période d’essai	12 mois – Confirmée le 02/01/1996	6 mois – Confirmé le 01/07/1995
Poste initial	Positionniste à l’agence B	Agent de recouvrement à l’agence R
Mutation	Mutation à l’agence A le 02/04/1996	Aucune mutation
Promotions horizontales	Avancements de 2001 à 2008 (6 échelons) + PBI (2003, 2006)	Avancement en 2008 + PBI en 2005
Promotions verticales	Chargée d’études n°1 (1997), n°2 (2002), puis Chef de département (2004)	Aucune promotion verticale
Formations suivies	Marchés publics (2012), Management (2005–2006), Anti-blanchiment	Caisse & portefeuille (1998), Offensive commerciale (2009)
Sanctions disciplinaires	Aucune sanction signalée	- Avertissements et mises à pied répétées (1992, 1996, 1997, 2002, 2003, 2006)
Cessation de la relation de travail	Retraite volontaire le 01/01/2016	Licenciement pour faute grave (tentative de détournement) le 19/10/201

Cette comparaison met clairement en évidence l’influence de la gestion des carrières sur la motivation et l’évolution professionnelle. Le parcours de Madame AB illustre un modèle de carrière ascendante, favorisé par une gestion proactive : mutations, promotions, formations continues et reconnaissance des performances. Ces éléments sont des facteurs déterminants de motivation, ayant contribué à son développement personnel et professionnel, à sa fidélisation à l’institution et à une sortie honorable à la retraite.

En revanche, Monsieur B présente un parcours beaucoup plus instable. Malgré quelques avancements et formations, son évolution est marquée par une absence de reconnaissance verticale et surtout par une accumulation de sanctions disciplinaires qui ont freiné toute perspective d’évolution. Son manque d’engagement et de respect des normes

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

professionnelles a conduit à un licenciement disciplinaire, illustrant l'échec d'une gestion de carrière efficace.

Ainsi, cette étude comparative démontre que la gestion des carrières, lorsqu'elle est bien structurée, équitable et accompagnée, joue un rôle fondamental dans la motivation du personnel et dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle ne se limite pas à la planification de l'évolution professionnelle, mais englobe également la gestion de la performance, la formation continue, et la discipline, éléments cruciaux pour maintenir un climat de travail sain et productif.

Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons tenté d'aborder empiriquement la question de la gestion des carrières et son impact sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CNEP Banque – Agence de Tizi-Ouzou. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire réparti sur un échantillon de cadres salariés et des entretiens effectués avec les responsables RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

Nos recherches empiriques auprès de la CNEP Banque révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à la gestion des carrières à travers les différentes politiques mises en œuvre (recrutement, intégration, formation, mobilité interne, promotion, plan de carrière...). En effet, ces politiques sont des actions importantes permettant l'ajustement en termes de parcours professionnels et visant à offrir aux salariés une certaine visibilité sur leur avenir. Théoriquement, ceci peut avoir des répercussions positives, notamment sur la motivation et l'engagement du personnel.

Cependant, telle que mise en œuvre, cette démarche ne semble pas convaincre l'ensemble du personnel de la CNEP Banque. D'après les résultats de notre enquête, le système de gestion des carrières mis en place n'est pas arrivé à motiver tous les salariés. Sa contribution à la motivation ne fait pas l'unanimité puisque le niveau de satisfaction exprimé reste mitigé, et certains employés pointent du doigt l'absence d'un plan structuré et le manque de suivi.

À l'issue de ce chapitre, nous estimons obtenir une vision plus claire de la gestion des carrières et de son impact en termes de motivation du personnel. En définitive, cette problématique impose pour toute entreprise une mise en cohérence permanente des besoins des salariés voulant progresser dans leur vie professionnelle avec les exigences stratégiques et organisationnelles de l'institution.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail de recherche nous a plongé au cœur d'une problématique actuelle et stratégique pour les organisations Algériennes : quelle influence exerce la gestion des carrières sur la motivation du personnel ? L'objectif principal de ce travail était d'analyser le rôle que peut jouer la gestion des carrières dans la stimulation et le maintien de la motivation des salariés, en s'intéressant de près aux pratiques mises en place, à leur perception par le personnel ainsi qu'à leur efficacité dans un contexte organisationnel en mutation.

1. Synthèse générale des résultats de la recherche

Notre démarche a d'abord consisté à construire un cadre conceptuel et théorique autour des deux notions clés de notre sujet : la gestion des carrières et la motivation. Dans un environnement marqué par l'instabilité, la quête de reconnaissance et le besoin d'évolution, la carrière ne se réduit plus à une simple suite de postes. Elle devient un levier de motivation et un vecteur de performance.

Gérer les carrières, c'est mettre en œuvre un ensemble de pratiques RH comme la formation, la mobilité, la promotion, ou encore l'évaluation des compétences afin d'offrir aux employés une perspective d'évolution professionnelle. Cette démarche, lorsqu'elle est bien structurée, peut renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication au travail.

Dans la deuxième partie de notre mémoire, nous avons présenté les pratiques RH de la CNEP Banque et les outils mobilisés dans la gestion des parcours professionnels. L'analyse des données issues de notre questionnaire et de notre entretien avec le responsable RH a permis de mieux comprendre le système en place, ses forces et ses limites.

Les résultats montrent que la CNEP Banque applique certaines pratiques formelles (évaluations annuelles, mobilité interne, entretiens professionnels, formations), mais que ces pratiques demeurent limitées en matière d'accompagnement personnalisé et ne s'inscrivent pas encore dans une logique de plan de carrière structuré. **Cela nous a permis de valider notre première hypothèse.**

Par ailleurs, les résultats du terrain ont montré que, malgré certaines insuffisances, les pratiques de gestion des carrières ont un impact positif sur la motivation du personnel.

En effet, la stabilité de l'emploi, la reconnaissance, les opportunités d'évolution interne et la relation de confiance avec la hiérarchie sont autant de facteurs qui contribuent à maintenir un bon niveau d'engagement chez la majorité des salariés. **Ainsi, nous avons été amenés à infirmer notre seconde hypothèse.**

Conclusion générale

2. Limites et perspectives de la recherche

Comme tout travail de recherche, le nôtre comporte des limites. Sur le plan théorique, nous avons été confrontés à une rareté des travaux établissant un lien entre la gestion des carrières et la motivation du personnel.

Sur le plan empirique, notre échantillon (20 personnes) reste modeste. La collecte des données a également été affectée par :

- ✓ Un taux de réponse partiel.
- ✓ Une méconnaissance du sujet chez certains répondants.
- ✓ La difficulté d'accès à certaines informations internes.

En dépit de ces limites, cette étude offre des perspectives de recherche intéressantes. Il serait pertinent :

- ✓ D'étendre cette recherche à d'autres agences de la CNEP Banque, voire à d'autres banques publiques ou privées.
- ✓ Croiser la variable « gestion des carrières » avec le style de management, le climat social ou encore les politiques de reconnaissance.
- ✓ De comparer les résultats entre secteurs pour mieux cerner les spécificités de la fonction RH dans le domaine bancaire en Algérie.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages :

- ❖ **AGUILLAR, M.**, « L'art de motiver », Ed Dunod, Paris, 2009.
- ❖ **Cadin, Loïc**, Gestion des ressources humaines, 3^e édition, Dunod, Paris, 2007
- ❖ **CERDIN, J.-L.**, « Gérer les carrières », Éditions EMS, Collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000
- ❖ **DOMINIQUE, D.**, « La reconnaissance au travail », Edition Enviro Compétences, Québec, 2017
- ❖ **Eric, G, Simon L Denis M** « aspects humains des organisations » 5^{eme} Ed 2017 Canada.
- ❖ **Eric G, Simon L, Denis M** « Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel » 5^{eme} Ed , Canada 2017
- ❖ **Forest, J. & Mageau, G. A.** « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, Psychologie » Québec, (2008).
- ❖ **Ferrary, Michel**, Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques, DUNOD, 2014.
- ❖ **Guérin, G. et Wils, T.**, « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 5/6, 1993
- ❖ **GUILLOT-SOULEZ, C.**, « *La gestion des ressources humaines* », 8^e éd., Gualino, Lextenso éditions, Issy-les-Moulineaux, 2015.
- ❖ **Lévy-Leboyer, C.**, « La motivation au travail », Éditions d'Organisation, Paris Groupe Eyrolles, 2006.
- ❖ **Martory, B., & Crozet, D.**, « Gestion des ressources humaines », 7^e éd s. Paris, 2008.
- ❖ **Peretti, Jean-Marie**, « *Gestion des ressources humaines* ».10^e édition, Paris : Vuibert, 2002-2003.
- ❖ **Jean-Marie Peretti**, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2021.
- ❖ **SEKIOU, Lakhdar**, La gestion des ressources humaines, 2^e éd., Paris-Montréal, 2002.
- ❖ **St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P.**, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » (5^e éd.), 2017, Montréal.

Bibliographie

Revue et articles ,thèses et mémoires

- ✚ **ALLAM, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024).** «Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus» : *Revue de littérature*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics.
- ✚ **BEDHOUCHE, Mounia & BEDHOUCHE, Meriem.** *L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise : Cas de CEVITAL Béjaïa* – Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, 2021/2022.
- ✚ **BENALI L , BERHOUN A,** « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel dans une entreprise publique». 2022 Cas de l'Entreprise Publique Economique Electro-Industrie (Azazga) ,« Le management de la motivation Améliorer les services », Edition Ems management et société, 2011, P 61-62.)
- ✚ **ELGOUM, F., & BENBAYER, H** «Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise» étude de cas de la CAAR. Université d'Oran.
- ✚ **G.Zara,** « L'Essentiel des théories de la motivation Complément au cours de Management»
- ✚ **Manico Viriato, L. C., Edjo Ondo Raul, M. (s.d.).** « Les facteurs influençant la motivation du personnel dans une entreprise » Maroc.
- ✚ **PING, W** mémoire de maîtrise en « gestion de projet », soutenu à l'Université du Québec à Rimouski, en juillet 2011

sites internet :

- ✚ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/carriere-glossaire>
- ✚ ¹<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-de-carriere-glossaire>
- ✚ https://www.memoireonline.com/03/22/12839/m_L-impact-de-la-gestion-des-carrires-sur-la-performance-des-ressources-humaines10.html
- ✚ https://www.memoireonline.com/03/22/12839/m_L-impact-de-la-gestion-des-carrires-sur-la-performance-des-ressources-humaines10.html
- ✚ <https://fr.scribd.com/document/469422256/L-impact-de-la-mobilite-interne-sur-le-developpement-des-competences-pdf>
- ✚ <file:///C:/Users/dell/Downloads/THEORIES DE LA MOTIVATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL.pdf>
- ✚ https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf
- ✚ <https://www.ufapec.be/files/files/analyses/2010/07-motivation-1-reussite.pdf>
- ✚ <https://www.novatisconseil.fr/la-cr%C3%A9ativit%C3%A9/diff%C3%A9rents-types-de-motivation/>
- ✚ <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/>
- ✚ file:///C:/Users/dell/Downloads/ilide.info-facteurs-influcant-la-motivation-du-pe-pdf_pr_c1019b30ed45d5eb481cbc1c447362ff.pdf

Bibliographie

Les annexes

Liste des annexes

N°	Titre	Page
Annexe 1	Guide d'entretien	
Annexe 2	Questionnaire	
Annexe 3	Organigramme de la CNEP banque de Tizi-Ouzou	
Annexe 4	Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque	

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques ,des Sciences de Gestion et des
Sciences

Commerciales

Filière : sciences de gestion

Spécialité :Management des ressources humaines

Guide d'entertien

Objet :

Madame, Monsieur, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master, dont le thème est : **"Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel au sein d'une entreprise publique. Cas : CNEP Banque de Tizi-Ouzou"**, ce guide d'entretien comporte un certain nombre de questions destinées aux responsables, notamment aux responsables des ressources humaines, afin de pouvoir mener notre enquête.il est structuré en quatre grandes familles de questions.

Vos réponses auront une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Guide d'entretien – DRH (Directeur des Ressources Humaines)

1) La gestion des carrières

1.1 Sur quelle base le recrutement est-il décidé au sein de la CNEP Banque?

.....

.....

.....

.....

1.2 Une fois recruté, comment est assurée l'insertion professionnelle des nouveaux employés ?

.....

.....

.....

.....

1.3 Quels sont les domaines de formation privilégiés par la CNEP Banque ?

.....

.....

.....

.....

1.4 Une évaluation post-formation est-elle pratiquée ?

☐ Oui

☐ Non

1.4.1 Si oui, comment est-elle réalisée ?

.....

.....

.....

.....

1.5 La CNEP Banque propose-t-elle une mobilité interne à son personnel ?

☐ Oui

☐ Non

"expliquez votre réponse"

.....

.....

.....

.....

.....

1.6 Comment les décisions de promotion sont-elles prises ?

.....

.....

.....

.....

.....

1.7 La CNEP Banque propose-t-elle un plan de carrière à son personnel ?

☐ Oui

☐ Non

1.7.1 Si oui, quels sont les éléments pris en considération dans l'élaboration de ce plan de carrière ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles méthodes utilisez-vous pour élaborer un plan de carrière ?

.....

.....

.....

.....

.....

1.9 Impliquez-vous le personnel dans l'élaboration de son propre plan de carrière ?

☐ Oui

☐ Non

"expliquez votre réponse"

.....

.....

.....

.....

1.10 Proposez-vous une orientation carriériste claire concernant votre évolution de carrière ?

☐ Oui

☐ Non

"expliquez votre réponse"

.....

.....

.....

.....

1.11 Ce plan de carrière garantit-il des décisions de promotion ?

☐ Oui

☐ Non

"expliquez votre réponse"

.....

.....

.....

.....

2) La motivation

2.1 Quels sont, selon vous, les éléments importants qui pourraient motiver le personnel au sein de la CNEP Banque ?

"Vous pouvez en citer quelques-uns"

.....

.....

.....

.....

2.2 Quels sont les moyens et pratiques développés pour motiver le personnel ?

.....

.....

.....

.....

3) La gestion des carrières et motivation

2.2 Pensez-vous que la gestion des carrières, telle qu'elle est pratiquée, garantit la satisfaction professionnelle ?

- **Comment ?**

.....

.....

.....

.....

2.3 Selon vous, ce système contribue-t-il à la fidélisation du personnel ?

"expliquez votre réponse"

Annexe n° 2 : Questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques ,des Sciences de Gestion et des
Sciences

Commerciales

Filière : sciences de gestion

Spécialité :Management des ressources humaines

Questionnaire

Monsieur, Madame,dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en Management des Ressources Humaines à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, ayant pour thème : « **Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou** », nous vous prions de bien vouloir participer à cette enquête afin de mener à bien cette recherche.

Nous vous remercions de nous accorder un peu de votre temps et de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessous en cochant dans les cases les réponses qui vous conviennent.

Nous vous assurons que vos réponses resteront strictement confidentielles et utilisées à des fins scientifiques uniquement.

Annexe n° 2 : Questionnaire

1. Profil du répondant

1.1 Sexe :

☐ Homme

☐ Femme

1.2 Tranche d'âge :

☐ Moins de 20 ans

☐ De 20 ans à 30 ans

☐ De 30 ans à 40 ans

☐ De 40 ans à 50 ans

☐ Plus de 50 ans

1.3 Niveau d'instruction :

☐ Primaire

☐ Moyen

☐ Secondaire

☐ Universitaire

☐ Formation professionnelle

1.4 Catégorie socioprofessionnelle :

☐ Exécution

☐ Maîtrise

☐ Cadre

1.5 Ancienneté à la CNEP Banque :

☐ Moins de 5 ans

☐ Entre 5 et 10 ans

☐ Entre 11 et 15 ans

☐ 16 ans ou plus

2. Gestion des carrières

2.1 Sur la base de quels critères avez-vous été recruté ?

- ☐ Diplôme
☐ Expérience
☐ Autre (précisez)

.....
.....
.....

2.2 Comment avez-vous été recruté ?

- ☐ Recrutement interne
☐ Recrutement externe

2.3 Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre insertion professionnelle au sein de la CNEP Banque ?

- ☐ Oui
☐ Non

2.3.1 Si oui, lesquelles ?

.....
.....
.....
.....

2.4 À la suite de votre prise de poste à la CNEP Banque, avez-vous bénéficié d'une formation d'intégration (dans les premiers mois) ?

- ☐ Oui
☐ Non

2.4.1 Si non, à votre avis, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

2.4.2 Si oui, quels étaient les thèmes abordés lors de cette formation ?

- ☐ Les exigences du poste à pourvoir
☐ La découverte des métiers de la banque
☐ Autre (à préciser) :

.....
.....
.....
.....

2.5 Estimez-vous que la CNEP Banque fait de la formation de son personnel une priorité ?

☐ Oui

☐ Non

Si non pourquoi?

.....

.....

.....

2.6 Dans quel(s) domaine(s) avez-vous été formé(e) ?

(plusieurs réponses possibles)

☐ Technique

☐ Managérial

☐ Comptabilité

☐ Ressources humaines

☐ Informatique

☐ Autre (à préciser) :

.....

.....

.....

2.7 Avez-vous été évalué(e) à l'issue de cette formation ?

☐ Oui

☐ Non

2.8 Quelles ont été les méthodes d'évaluation utilisées ?

(plusieurs réponses possibles)

☐ Questionnaire

☐ Test de connaissances

☐ Entretien individuel / retour d'expérience

☐ Observation en situation de travail

☐ Autres (à préciser) :

.....

.....

.....

.....

2.9 Y a-t-il un mouvement de mobilité interne à la CNEP Banque ?

☐ Oui

☐ Non

2.9.1 Si oui, avez-vous déjà bénéficié d'un tel mouvement ?

☐ Oui

☐ Non

2.9.2 Quel type de mobilité avez-vous connu ?

☐ Mobilité verticale

☐ Mobilité horizontale

☐ Mobilité géographique

2.10 Sur quelle base se décide la promotion ?

☐ Compétences et qualifications

☐ Évaluation post-formation

☐ Ancienneté

☐ Autres :

.....
.....
.....

2.11 Y a-t-il une évaluation périodique de votre travail ?

☐ Oui

☐ Non

Précisez comment :

.....
.....
.....
.....

2.12 Existe-t-il un plan de carrière ?

☐ Oui

☐ Non

2.12.1 Comment estimez-vous ce plan ?

☐ Efficace

☐ Peu efficace

☐ Inefficace

Expliquez votre réponse

.....

2.12.2 Êtes-vous impliqué(e) dans l'élaboration de votre plan de carrière ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, comment ?

☐ Par le biais d'un questionnaire

☐ Lors d'un entretien avec votre supérieur

☐ Autre (à préciser) :

2.12.3 Quels sont les méthodes utilisés ?

☐ Entretien annuel

☐ Comités de carrière

☐ Entretiens professionnels

☐ Cartographie des métiers

☐ Système mentor(soutien à 360°)

2.13 L'entreprise vous fournit-elle une orientation claire concernant votre évolution de carrière ?

☐ Oui

☐ Non

3. Motivation

3.1 Comment classeriez-vous les déterminants suivants de votre satisfaction professionnelle ?

(Classez de 1 à 9, 1 étant le plus important)

- ☐ La remuneration
- ☐ La mobilité professionnelle
- ☐ La reconnaissance du travail
- ☐ Le contenu du travail
- ☐ Les conditions de travail
- ☐ Le climat social
- ☐ La justice organisationnelle
- ☐ L'équité au sein de l'entreprise
- ☐ Les opportunités de développement professionnel

- ☐ Le travail en groupe

3.2 Quels facteurs vous motivent le plus ?

(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Évolution de carrière
- ☐ Formations
- ☐ Stabilité de l'emploi
- ☐ Plan de carrière
- ☐ Polyvalence

4. Gestion des carrières et motivation

4.1 La gestion des carrières telle qu'elle est pratiquée au sein de la CNEP Banque vous procure-t-elle une satisfaction professionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ À un certain degré seulement

Expliquez votre réponse :

.....

.....

.....

4.2 Pensez-vous que le système de gestion des carrières mis en place contribue à renforcer votre fidélité envers l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si non, pourquoi ?

.....

Annexe n° 2 : Questionnaire

4.3 Que pensez-vous du système de gestion des carrières ?

- ☐ Efficace
- ☐ Peu efficace
- ☐ Inefficace

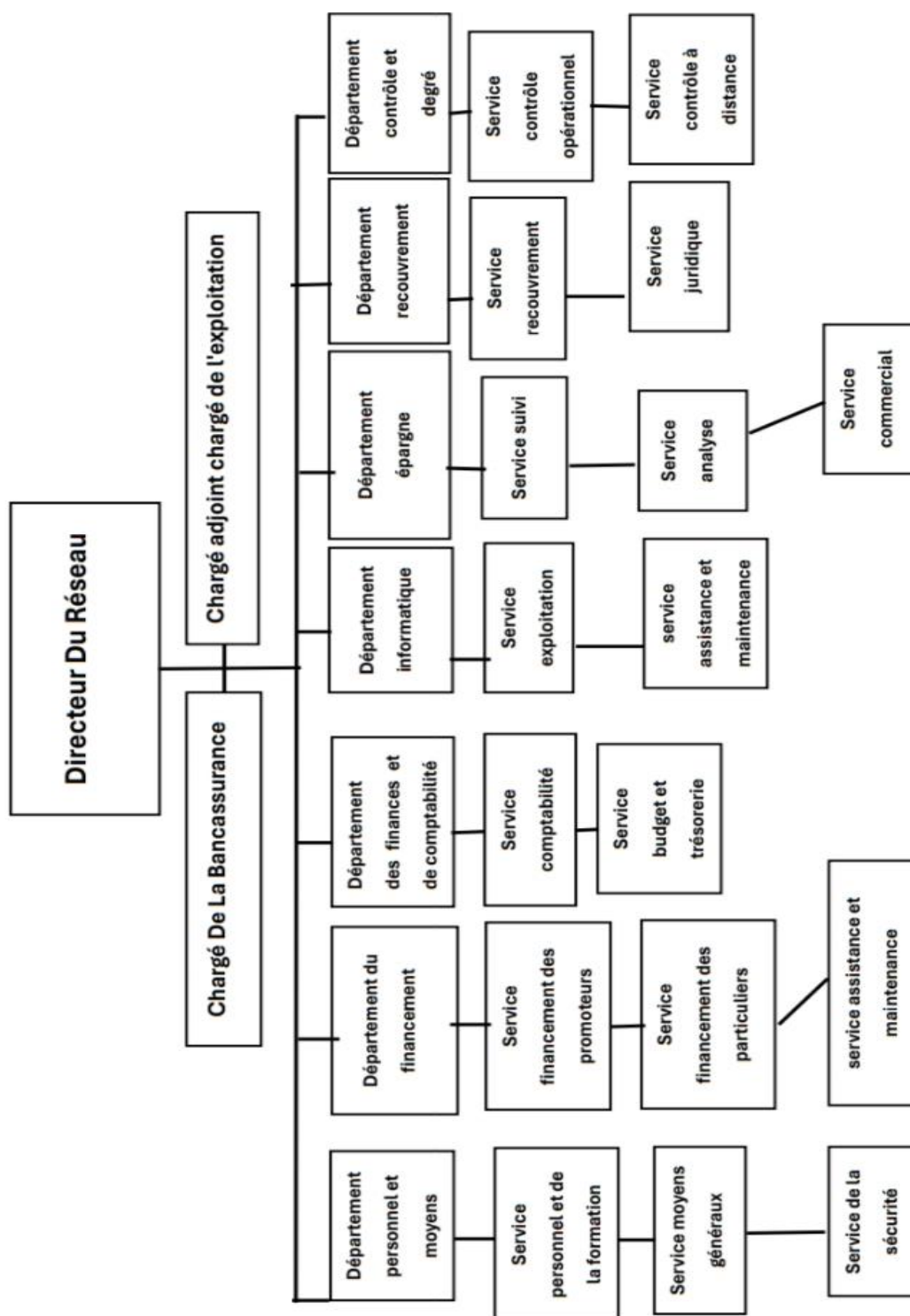
Expliquez votre réponse

4.4 Ce système vous a-t-il permis un développement professionnel ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?



Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque


المندوب الوطني للتوفير والاحتياط
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
CNEP-Banque « Société par Actions » au capital social de 140.000.000 DA
Siège Social : 17, Rue Kheider, Boukhalfa Alger

Direction du Réseau de Tizi-Ouzou
N° DEPARTEMENT PERSONNEL ET MOYENS (DRTO)
TIZI OUZOU, LE 04-04-2005

DECISION

LE DIRECTEUR DU RESEAU,

Vu la Convention collective des Banques et Etablissements Financiers du 07 Août 1991, mise à jour le 1^{er} janvier 2004,
Vu les statuts de la CNEP - Banque du 27 juillet 1997 ;
Vu la résolution N°01 du 09 Mai 2005 du conseil d'administration de la CNEP/Banque portant nomination à compter du 09 Mai 2005, de Monsieur en qualité de Président Directeur Général de la CNEP/Banque ;
Vu la décision du , portant nomination à compter du 06 Juillet 2004 de Monsieur en qualité du Directeur du Réseau de Tizi Ouzou indice comptable 200 ;
Vu le tableau des propositions à l'avancement validé par la commission centrale ;

DECIDE

Article 01 : Il est attribué à Monsieur employée de banque à la Direction du Réseau , indice comptable 20 (08) points de bonification individuel (PBI), au titre de l'exercice

Article 02 : Le Chef de Département Personnel et Moyens est chargé en ce qui le concerne de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du

LE DIRECTEUR DU RESEAU

Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque

DEPARTEMENT DU PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE DU PERSONNEL ET FORMATION
N° /

T OUZOU, 02-01-1995

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'An 1995 du 02 mois de Janvier (...01...). Nous
le Directeur avons procédé à l'installation de
.... Monsieur B., en qualité de / d'un Agent de recouvrement.

Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque

DEPARTEMENT PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE PERSONNEL ET FORMATION
N°

T.Ouzou, le 01-07-1995

A
Monsieur le Directeur du Réseau
Cnep - Banque

FICHE D'APPRECIATION

Monsieur "B" ... recruté(e) au poste de ... à l'Agence CNEP-
Banque "R" indice comptable (./..), en date du 02-01-1995
Agent de recouvrement
La période d'essai arrive à terme le :

- à confirmer au poste



- Essai non concluant

☐

Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque

 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
CNEP/Banque «Société par Actions» au capital social de 14 000.000.000 DA
Siège Social : 42, Rue Khelifa Boukhalfa Alger

du Réseau de Tizi-Ouzou

DIRECTION GENERALE ALGER, LE 01/07/1995

DECISION

Directeur Général Adjoint chargé de l'Administration,

Vu la convention collective des Banques et Etablissements Financiers du 07 Août 1991 ;
Vu la décision N°81/DG/03 du 21 Avril 2003, portant nomination de Monsieur en qualité
Vu la décision N°..... du donnant délégation de pouvoirs à Monsieur ;
Vu la Décision N°..... portant nomination de par intérim à
VU la fiche d'évaluation de la période d'intérim de

DECIDE

Article 1 : Monsieur B- est confirmée dans les fonctions de
..... d'un agent de recouvrement à l'agence "R"

Article 2 : La directrice des ressources Humaines dans et le directeur de réseau de ,
TIZI OUZOU , sont chargés, chacun en ce qui le concerne , de l'application de la présente
cision qui prend effet à la date de sa signature .

Article 3 : La Directrice des Ressources Humaines et le Directeur du Réseau de Tizi Ouzou
sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision
qui prend effet à la date de sa signature.

LE DIRECTEUR GENERAL ADJOINT/ ADMINISTRATION

Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur B. à la CNEP-Banque

Département Administration et Moyens
Service du personnel et Formation
N°

**CONTRAT DE TRAVAIL
C D I**

ENTRE,

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance Cnep/Banque dont le siège Social est situé à Gare 11 et 96, Kouba, Alger, représentée par, Directeur du Réseau de Tizi-Ouzou;

Dénommée ci-dessous << L'EMPLOYEUR >>

D'une part,

Et Madame "AB"

Né(e) le : 14-09-1968 à Tizi-Ouzou

Demeurant à : Nouvelle Ville - Tizi-Ouzou

Dénommée ci-dessous << le travailleur salarié >>

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

**Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur
B. à la CNEP-Banque**

DEPARTEMENT DU PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE DU PERSONNEL ET FORMATION
N°

T OUZOU, 05-06-1995

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'An ... 1995 du 05 mois de juin (06) Nous
le Directeur avons procédé à l'installation de
MADAME "AB" en qualité de .. positionniste ..

**Annexe 04 : Comparaison des parcours de Madame A.B. et de Monsieur
B. à la CNEP-Banque**

DEPARTEMENT PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE PERSONNEL ET FORMATION
N° /

T.Ouzou, le 05 - 06 - 1995

A
Monsieur le Directeur du Réseau
Cnep - Banque

FICHE D'APPRECIATION

M^{me} AB... recruté(e) au poste de Présidente à l'Agence CNEP-Banque
.....B....., indice comptable (.....), en date du 05 - 06 - 1995.

La période d'essai arrive à terme le :

- à confirmer au poste ☒

- Essai non concluant ☐

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Sommaire	IV
Liste des abréviations	V
Liste des illustrations.....	VII
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : La gestion des carrières – Approches conceptuelles et théoriques	5
Introduction	5
Section 1 : La gestion des carrières : cadre conceptuel.....	6
1 Définition des concepts : carrière et gestion des carrières	6
1.1. Définitions de la notion de carrière.....	6
1.2. Définition du concept de gestion des carrières.....	8
2. Bref historique de la gestion des carrières.....	10
2.1. L'émergence de la gestion des carrières	10
2.2. Décennies 1960 et 1970 : les années de croissance	10
2.3. De 1980 à nos jours.....	10
3. Les différents types de carrière.....	11
3.1. Carrière organisationnelle et carrière nomade	11
3.2. La carrière organisationnelle (classique).....	11
3.3. La carrière nomade : sans frontières	11
4. Les stades de la carrière	13
4.1. Les stades de la carrière suivant le modèle de Hall, (1976).	13
4.2. La gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise	14
5. L'importance et les enjeux de la gestion des carrières.....	16
6. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'individu et l'entreprise	17
6.1. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'individu	18
6.2. Les enjeux de la gestion des carrières pour l'organisation	18
7. Les avantages de la gestion des carrières.....	18
7.1. Les avantages de la gestion des carrières pour l'entreprise.....	18
7.2. La gestion des promotions.....	18
7.3. Le développement des compétences des salariés.....	19
7.4. Une meilleure satisfaction des besoins RH.....	19

Table des matières

7.5.	Une plus grande motivation et productivité des salariés.	19
7.6.	La réduction du turnover.....	19
7.7.	Un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail.....	19
8.	Les avantages de la gestion des carrières pour les salariés.....	19
8.1.	Des opportunités d'évolution dans l'entreprise.....	20
8.2.	Des possibilités de développement professionnel.....	20
8.3.	Une plus grande satisfaction professionnelle	20
Section 2 : Les acteurs et les pratiques de la gestion des carrières.....		20
1	Les acteurs de la gestion des carrières	21
1.1	Les salariés	21
1.2	La DRH.....	21
1.3	Le responsable hiérarchique.....	21
1.4	Les acteurs périphériques.....	22
2	Les pratiques de la gestion des carrières	22
2.1	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	22
2.2	Le recrutement	23
2.2.1	Le processus de recrutement	24
2.2.2	Les enjeux et les objectifs du recrutement	26
A.	Les enjeux du recrutement	26
B.	Les objectifs du recrutement.....	26
2.3	La formation	27
2.3.1	Les objectifs de la formation	28
2.3.2	L'importance de la formation.....	28
2.4	La rémunération	29
2.5	La mobilité	29
2.5.1	Les différents types de mobilité en gestion des carrières	30
A.	Les trois formes de mobilité organisationnelle selon le modèle de Schein	30
B.	La mobilité géographique	32
2.5.2	Les objectifs de la mobilité.....	33
2.6	La politique de promotion	34
3	Les outils fondamentaux de la gestion des carrières	34
3.1	Outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	34
3.1.1	Assessment center	34
3.1.2	Évaluation à 360 degrés	35
3.1.3	Comités de carrière	35
3.1.4	Revue des potentiels	36

Table des matières

3.1.5	Formation des potentiels	36
3.1.6	Organigramme prévisionnel.....	36
3.1.8	Pépinières ou viviers.....	36
3.1.9	Observatoire des métiers.....	36
3.1.10	Système de mentor.....	36
3.1.11	Suivi des carrières	36
3.2	Outils d'accompagnement des projets des salariés	36
3.2.1	Les entretiens professionnels ou de carrière	37
3.2.2	La bourse des emplois.....	37
3.2.3	Les cartes des métiers.....	37
3.2.4	Le bilan professionnel ou de compétences	37
3.2.5	L'out placement	37
3.2.6	Les formations.....	37
3.2.7	Le coaching	37
3.2.8	Le conseil ou l'orientation de carrière	38
3.3	Efficacité des outils dans la gestion des carrières	38
3.3.1	Qualité des outils	38
3.3.2	Vers une charte de la gestion des carrières.....	38
3.3.3	Vers la fin du parcours.....	39
4	Les éléments de la gestion des carrières.....	39
4.1	Planification de la carrière.....	39
4.2	Parcours de la carrière	40
4.3	Développement de la carrière	41
	Conclusion.....	42
Chapitre 2 : La motivation du personnel : approche conceptuelle et fondement théorique		43
	Introduction.....	43
Section 1 : La motivation au travail : évolution, cadre conceptuel et théorique.....		44
1	La motivation : éléments de définition.....	44
1.1	Au sens étymologique	44
1.2	Au sens général.....	44
1.3	La motivation au travail : de quoi s'agit-il ?	44
2	Évolution historique de la motivation	47
3	Typologies de la motivation au travail	49
3.1	Première classification.....	49

Table des matières

3.2	La motivation finale.....	49
3.3	La motivation instrumentale	49
3.4	La motivation de survie.....	49
3.5	La motivation obsessionnelle	50
3.6	Deuxième classification	50
3.6.1	L'absence de motivation (amotivation).....	50
3.6.2	La motivation extrinsèque à régulation externe.....	50
3.6.3	La motivation extrinsèque à régulation introjectée	50
3.6.4	La motivation (extrinsèque à régulation) identifiée ou intégrée	51
3.6.5	La motivation intrinsèque	51
4	Les caractéristiques de la motivation	53
4.1	Le déclenchement	53
4.2	La direction	53
4.3	L'intensité	53
4.4	La persistance	54
5	Les sources de motivation dans l'entreprise	54
5.1	La motivation par la rémunération.....	54
5.2	La motivation par la communication.....	55
5.2.1	La relation entre les collègues	55
5.2.2	La relation entre le supérieur et le subordonné (communication descendante) :	55
5.2.3	La participation des employés dans les décisions (communication ascendante) :	56
5.3	La motivation par les conditions de travail	56
5.4	La motivation par la responsabilité.....	56
5.4.1	Adéquation compétences/exigences	57
5.4.2	Le volume des tâches.....	57
5.5	La motivation par l'évolution de la carrière professionnelle	57
5.5.1	La formation	57
5.5.2	La promotion.....	57
5.5.3	Les objectifs de l'employé.....	58
6	Taxinomies des théories de la motivation	58
6.1	Théories du contenu de la motivation	59
6.1.1	La théorie des besoins de Abraham H. Maslow (1950).....	59
6.1.2	La théorie ERD (ALDERFER) (1969).....	62
6.1.3	La théorie bifactorielle de Herzberg	63
6.1.4	La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor	65

Table des matières

6.1.5	La théorie des besoins acquis de MC CLELLAND (1961).....	66
6.2	Théories du processus de la motivation.....	67
6.2.1	La théorie de l'équité d'Adams.....	67
6.2.2	La théorie des attentes de Vroom.....	69
6.2.3	La théorie de la fixation des objectifs.....	70
6.2.4	La théorie des caractéristiques de l'emploi.....	71
Section 2 : Le lien entre la gestion des carrières et la motivation.....		72
1	Motiver par la carrière : un enjeu stratégique pour l'organisation.....	72
1.1	Les mécanismes d'influence de la gestion des carrières sur la motivation....	72
1.1.1	La reconnaissance et la valorisation.....	72
1.1.2	La sécurité et la stabilité professionnelle.....	73
1.1.3	L'alignement entre aspirations personnelles et objectifs organisationnels....	74
2	Les outils et pratiques de gestion des carrières favorisant la motivation.....	74
2.1	Les entretiens professionnels.....	74
2.2	Les plans de carrière et la mobilité interne.....	75
2.3	Le mentorat et l'accompagnement personnalisé.....	75
2.4	La formation continue et le développement des compétences.....	75
3	Les attitudes individuelles face à la carrière : un facteur de différenciation motivationnelle.....	76
4	La gestion des carrières comme réponse aux besoins motivationnels.....	76
Conclusion.....		77
Chapitre 3 : Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel – Cas de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou		79
Introduction.....		79
Section 01 : Présentation de la CNEP/BANQUE et de la méthodologie de l'enquête		79
1	Présentation de la CNEP banque.....	79
1.1	L'objet social et les missions de la CNEP Banque.....	79
1.2	Historique de la CNEP-Banque.....	79
1.2.1	Période 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret.....	79
1.2.2	Période 1971-1979 : encouragement du financement de l'habitat.....	80
1.2.3	La décennie 1980 : la CNEP au service de la promotion immobilière.....	80
1.2.4	Transformation du statut en 1997.....	80
1.2.5	Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier.....	81
1.2.6	Le 17 Juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP Banque.....	81
1.3	Organisation administrative du réseau Tizi-Ouzou.....	82

Table des matières

1.3.1	La direction régionale	82
1.3.2	Les départements.....	82
2	Présentation de la méthodologie de l'enquête	83
2.1	Le choix de l'échantillonnage.....	84
2.2	Les techniques d'investigation	85
Section 2 : Présentation et analyse des résultats.....		87
1.	Résultats des entretiens avec les responsable RH	87
1.1.	Organisation de la fonction RH et de la gestion des carrières	87
1.2.	Lien entre gestion des carrières et motivation.....	88
2.	Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire.....	89
Conclusion.....		116
Conclusion générale		117
Références bibliographiques		119
Les annexes		120
Table des matières		144

Résumé

L'objet du présent travail a été d'étudier le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des salariés au sein d'une organisation algérienne. En effet, en tant que pratique stratégique des ressources humaines, la gestion des carrières vise à structurer les parcours professionnels des employés, favorisant ainsi leur engagement et leur motivation.

En nous basant sur une littérature spécialisée relative à notre sujet de recherche, nous avons mené une étude empirique auprès de l'agence de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou. Nos résultats semblent révéler que la gestion des carrières au sein de cette structure repose sur des pratiques formelles, mais demeure limitée en matière d'accompagnement individualisé. Elle exerce une influence modérée sur la motivation des salariés de cette entreprise.

Mots clés : Carrières, Gestion des carrières, Motivation, Cnep banque

Abstract

The purpose of this work was to study the role of career management in the motivation of employees within an Algerian organization. Indeed, as a strategic human resources practice, career management aims to structure employees' career paths in order to foster their commitment and motivation.

Based on specialized literature related to our research topic, we conducted an empirical study with the CNEP Bank agency in Tizi-Ouzou. Our results seem to reveal that career management within this company is based on formal practices but remains limited in terms of individualized support. This system has a moderate influence on the motivation of the employees of this company.

Keywords:

Career, Career management, Motivation, cnep bank