



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et science de
Gestion



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion.
Option : Gestion des Ressources Humaines.

Thème

LA GESTION DES CARRIÈRES COMME
OUTIL DE MOTIVATION DANS LES
ENTREPRISES
CAS BANQUE DE DÉVELOPPEMENT
LOCALE ALGER

Réalisé par :

AKLI OUISSEM

ALIOUANE HAKIMA

Dirigé par :

M^{elle} : SIMANSOUR. F

Devant le jury composé de :

Présidente : OUCHALAL Houria, MCA, UMMTO

Examinatrice : LEHAD Rachida, MAA, UMMTO

PROMO 2022 / 2023

Remerciement

Merci à dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincère remerciements à tous mes proches pour leur soutien et leur e encouragement en particulier mes parentes, et ma cousine.

NOS SINCERE REMMERCEMENT :

LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCALE D'ALGER
pour ça confiance qu'elle nous accordé.

Tout équipe de travail de services personnel DCH qui nous à aidées à collecter ces

Informations.

Remerciement les plus vifs s'adressent à notre promotrice
Mm

SIMANSOUR.FARIDA

Qui nous a idée et conseilles tout au long de notre travail de recherche.



Dédicaces

A mes parents, qui m'ont donnée la vie et m'ont transmis leur amour en commensurable, je vous dédié ce travail votre soutien indéfectible, vos sacrifices et votre confiance en moi, ont été. Les fondations solides sur lesquelles j'ai pu construire mes aspirations.

A mes frères et ma sœur qui ont partager avec mi tant de moment précieuse et qui ont partager avec moi tant de de moment précieuse et qui ont été mes compagnons de route

A mes amis qui ont été mes compagnons de route tout au long de cette aventure académique et ma binôme HAKIMA.

OUISSEM



Dédicaces

A mes parents, qui m'ont donnée la vie et m'ont transmis leur amour an commensurable, je vous dédié ce travail votre soutien indéfectible, vos sacrifices et votre confiance en moi, ont été les fondations solides sur lesquelles j'ai pu construire mes aspirations.

A mes frères et mes sœurs qui ont partager avec moi tant de moment précieuse et qui ont partager avec moi tant de moment précieuse et qui ont été mes compagnons de route

A mes amis qui ont été mes compagnons de route tout au long de cette aventure académique et ma binôme
OUISEM.

HAKIMA



SOMMAIRE

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : cadre conceptuel de la gestion de carrière.

Introduction du chapitre.....5

Section 1 : Généralité sur la gestion de carrière.....6

Section 2 : Les pratiques et outils de la gestion des carrières.....14

Section 3 : Le pilotage dans la gestion des carrières.....20

Conclusion de chapitre.....30

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

Introduction du chapitre.....32

Section 1 : démystification du concept de motivation.....33

Section2 : les théories de la motivation au travail.....43

Section 3 : le lien entre la gestion des carrières et la motivation.....55

Conclusion.....60

Chapitre III : la gestion des carrières comme outil de motivation cas BDL

Introduction.....62

Section 1 : présentation de l'entreprise BDL.....59

Section 2 : la gestion des carrières comme outil de motivation dans les entreprises cas de BDL.....63

Section 3 : analyse et interprétation des résultats.....72

Conclusion.....106

Conclusion générale.....108



Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	
AMOT	A motivations
ANEM	Agences nationale d'emploi
BDL	Banque de développement locale
CDI	Contrat de travail indéterminé
CPA	Société par action
DCH	Direction capitale humaine
DG	Directeur générale
DGA	Directeur général Ajointe
DRE	Direction des ressources d'Emplois
DRH	Direction des ressources humaines
GC	Gestion des carrières
GRH	Gestion des ressources humaines
MI	Motivation intrinsèque
MIAC	La motivation intrinsèque à l'accomplissement
MICO	La motivation a la connaissance
PBI	Plans bonification individuelle
PDG	Président-directeur général
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressource humaine
TAD	Théorie autodétermination
TPE	Très petite entreprise
V.I.P	La valence. L'instrumentalité. L'expectation



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

La motivation joue un rôle fondamental dans la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. Elle vise à gérer efficacement les employés pour optimiser leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

La motivation des employés est un élément clé de cette gestion, car elle influe sur leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail.

Cette dernière peut être définie comme l'énergie interne qui pousse les individus à agir, à s'investir et à atteindre des résultats. Elle est influencée par différents facteurs, tels que les besoins individuels, les récompenses, la reconnaissance, les opportunités de développement et l'environnement de travail. La gestion des ressources humaines s'intéresse à ces facteurs et cherche à les comprendre afin de créer un environnement propice à la motivation des employés.

La gestion des ressources humaines est donc un domaine qui vise à gérer efficacement les ressources humaines d'une organisation dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de celle-ci. Elle comprend des activités telles que le recrutement, la sélection, la formation, la gestion des performances, la rémunération et la gestion des carrières.

Il est important de souligner que cette dernière fait partie intégrant de la GRH, étroitement liée à d'autres pratiques, et elle représente une dimension fondamentale de cette dernière. En effet, la gestion des carrières vise à harmoniser les aspirations individuelles des employés avec les besoins et les objectifs de l'organisation.

Pour J-M PERETTI : « une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations à des postes de travail ».¹

La gestion des carrières est un processus systématique qui vise à faciliter le développement et la progression professionnelle des individus au sein d'une organisation. Elle englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à offrir aux employés des opportunités d'avancement, de développement et de compétences, de mobilité professionnelle et de satisfaction au travail.

L'objectif principal de la gestion des carrières est de créer un environnement propice à la croissance et à l'épanouissement professionnel des employés, tout en répondant aux besoins et aux objectifs de l'organisation. Elle permet de retenir les talents, de renforcer la motivation et l'engagement des employés, et de favoriser la performance organisationnelle globale.

Ce mémoire s'intéresse donc à la gestion des carrières comme outil de motivation dans les entreprises. Nous verrons comment une gestion de carrière efficace peut contribuer à la motivation des salariés.

Dans le cadre de l'analyse de la gestion des carrières et de la motivation et sa composante humaine dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des

¹ PERETTI.J.M. ressources humaine, 13^{ème} édition Vuibert, PARIS, 2012, PP.32 à 33

Introduction générale

éléments de réponse sur la gestion des carrières au sein de la Banque de Développement Local (BDL), qui est une banque publique algérienne.

L'objectif de mémoire

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'influence de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans les entreprises.

La problématique

Face à un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont confrontées à des enjeux de recrutement et de rétention des talents.

Dans ce contexte, la gestion de carrière est devenue un outil stratégique pour les entreprises afin de motiver leurs collaborateurs. Cependant, la mise en place d'une telle politique nécessite un investissement important de la part de l'entreprise.

Pour pouvoir cerner notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre à la question suivante : **comment la gestion de carrière peut-elle être utilisée comme outil de motivation dans les entreprises ?**

Pour mieux répondre à cette question centrale, nous devons précédemment répondre aux sous questions suivantes :

- Quelles sont les mesures concrètes prises par la BDL pour favoriser la progression des carrières de ses employés ?
- Comment la BDL met-elle en place la gestion des carrières pour motiver ses employés ?
- Comment les employés de la BDL perçoivent-ils la gestion des carrières et estiment-ils qu'elle les motive ?
- Quels sont les résultats observés par la BDL depuis la mise en place de la gestion des carrières en termes de motivation des employés et de performance de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : La mise en place d'une politique de gestion des carrières efficaces à la BDL peut contribuer à améliorer la motivation des employés.

H2 : La rémunération et la formation font des pratiques de la gestion des carrières à la BDL qui motivent les employés.

H3 : Une communication efficace contribue à une bonne gestion des carrières réussies, ce qui motive les salariés et leur offre davantage d'opportunités au sein de la BDL.

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous nous sommes basées dans le cadre de notre recherche sur une approche descriptive et analytique et un questionnaire, en ayant recours au principal ouvrage théoriques traitent le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question.

Introduction générale

Afin de répondre à la question dans notre problématique faisant l'objectif de la recherche de travail, notre plan s'articule en trois chapitres : deux théoriques et un pratique.

–Le premier chapitre a pour objectif de comprendre le cadre conceptuel de la gestion des carrières portant sur les généralités de la gestion des carrières, les pratique et outils de la gestion des carrières, et en dernier point le pilotage de la gestion des carrières.

–Le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique et conceptuel de la motivation qui est subdivisé en trois sections : l'une est consacrée à la démystification du concept de motivation, et l'autre aux théories de la motivation, tandis que la dernière concerne le lien existant entre la gestion des carrières et la motivation.

–Le troisième chapitre concerne la partie pratique qui est divisée aussi en trois sections : l'une concerne la présentation de l'entreprise, l'autre la gestion des carrières comme outil de motivation au niveau de la BDL, alors que la dernière porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête de terrain.



CHAPITRE 01 : cadre conceptuel de la gestion de carrière

Introduction du chapitre

La gestion des carrières est élément important de la GRH qui cherche à trouver un équilibre entre les objectifs de l'entreprise et les aspirations individuelles des employés. Les entreprises utilisant des stratégies de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour développer leur personnel, tandis que les employés planifient leur propre objectif personnel. Cependant, étant donné que les employés d'une entreprise peuvent appartenir à différentes catégories, il est difficile à leurs besoins de manière uniforme.

La gestion des carrières est un aspect clé du développement professionnel et personnel, elle consiste à planifier, à gérer et à développer sa carrière. Il ne se limite pas seulement à la recherche d'un emploi, mais elle englobe également la gestion de ses compétences, l'élaboration de ses objectifs professionnels, l'identification de ses forces et faiblesses, ainsi que la planification de son développement professionnel. Ce dernier est un processus continu qui nécessite un engagement et une réflexion constante.

Pour mieux comprendre la gestion des carrières, ce premier chapitre est subdivisé en trois sections :

- Dans la première section, nous étalerons la position de la gestion des carrières au sein de la GRH, des définitions et ces objectifs, ainsi que les acteurs de cette discipline, et son importance pour l'organisation et pour les individus, et en fin les défis de la gestion de carrière, dans le but de répondre à cette question qui s'adresse à la gestion de carrière ?
- Dans la deuxième section, nous évoquerons les outils et pratiques de la gestion des carrières.
- La section trois est consacrée sur le pilotage de la gestion des carrières, ces modèles de gestion des carrières et ces facteurs de réussite dans les organisations.

Section 1 : Généralité sur la gestion de carrière

La gestion de carrière est un domaine essentiel dans le monde de travail moderne, visant à aider les employés à panifier et à développer leur carrière de manière efficace.

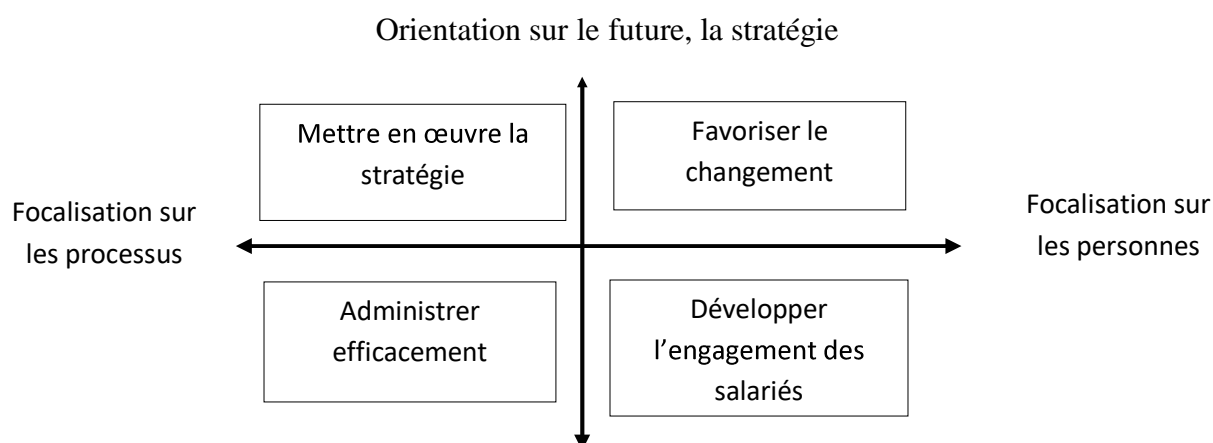
1.1 La position de la gestion de carrière au sein de la GRH

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme illustré dans la (figure 1), dans le contexte de la GRH, la gestion des carrières peut être considérée comme une moyenne d'aligner sur ceux de l'organisation.

1.1.1 Les missions de la GRH

Les missions de la gestion RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur la présente ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 1).

Figure 1: Les missions (d'après Ulrich)



Orientation sur le présente, le quotidien, l'opérationnel

Source : PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 13^e édition Vuibert, paris, 2012, P.32

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme »

Les actions d'investissement dans les hommes menés par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût.

La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, d'actions appropriées. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions¹ :

A. Administrer efficacement

La gestion des carrières implique de gérer des informations liées aux compétences et à la performance des employés, ainsi que des outils de planification et de suivi des carrières. Les processus de gestion des carrières doivent être administrés efficacement pour assurer que les informations sont à jour et accessibles, ce qui permettra de prendre des décisions éclairées sur les besoins en développement des employés.

B. Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les nouveaux comportements plus efficaces, la gestion des carrières doit être adaptée à l'évolution des besoins de l'organisation, des employés et du marché. Elle doit être capable de s'adapter rapidement et de manière proactive au changement, en identifiant les tendances et en prenant les mesures nécessaires pour aider les employés à se développer dans de nouveaux domaines.

C. Être un agent du changement

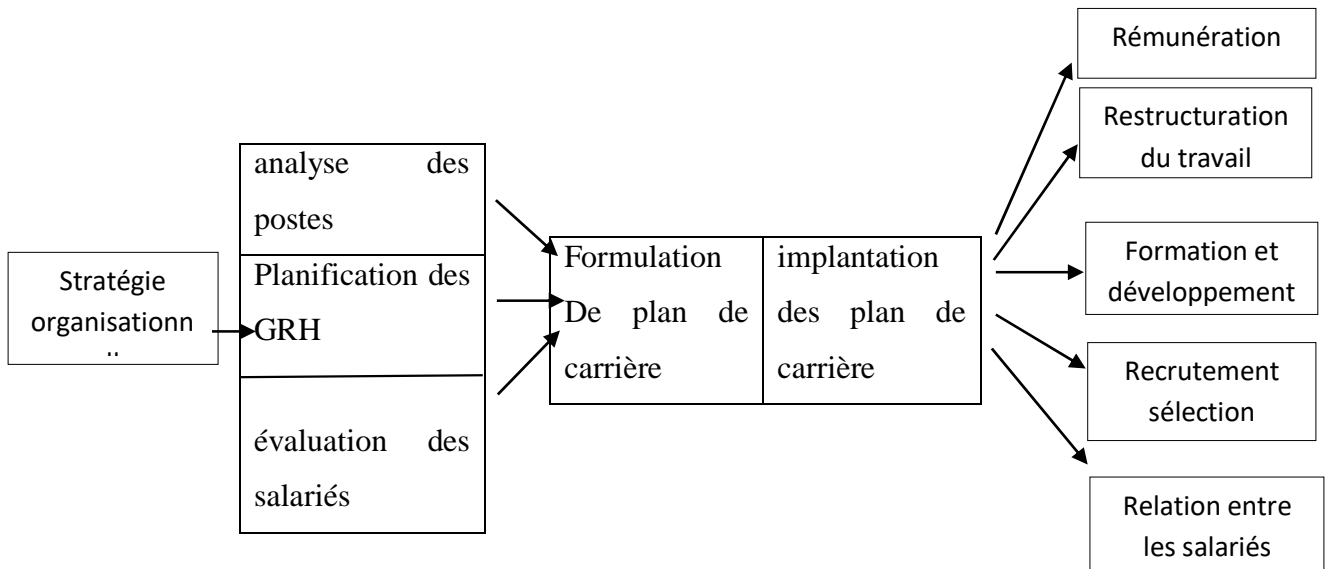
La gestion des carrières doit aider à promouvoir la culture de l'apprentissage continu, de la mobilité et de l'agilité au sein de l'organisation. Les employés doivent être encouragés à explorer de nouvelles pour atteindre leur potentiel maximal. La gestion de carrière doit donc être un agent de changement en encourageant ces comportements.

D. Être un partenaire stratégique

Laurent BÉLANGER considère qu'être un partenaire stratégique implique d'être capable d'analyse et de traiter les données sociales pour évaluer les impacts humains. Pour lui, la stratégie est un processus qui vise à atteindre les objectifs d'une entreprise et à réaliser sa mission dans un environnement concurrentiel imprévisible. En tant que partenaire stratégique, la gestion des carrières doit travailler en étroite collaboration avec les autres fonctions de la

GRH pour développer et mettre en œuvre des stratégies de gestion des carrières efficaces et innovantes.

Figure 2: La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : adapté de GURIN et WILS, 1992, p.50.

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en termes de ressource humains tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines². Dans ce cadre, la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion des carrières est un aspect clé de la GRH, qui vise à aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels tout en contribuant aux objectifs de l'organisation. En fournissant des opportunités de développement de carrière, les organisations peuvent non seulement améliorer la satisfaction des employés, mais aussi renforcer leur avantage concurrentiel en retenant les talents et en améliorant la performance globale.

² CERDIN Jean-Luc, vade-mecum, Gérer les carrières, édition EMS, CAEN 2000, p 23

1.2 Définition et objectif de la gestion des carrières

Plusieurs définition et objectif ont été attribuées à la gestion des carrières. Dans notre présente étude, nous avons choisi ci-dessous :

1.2.1 Définition de carrière et gestion des carrières

L'expression « gestion de carrière » est composée de deux mots **gestion** et **carrière** tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

a) *La carrière*

« La carrière est l'ensemble des étapes d'une vie professionnelle qui s'enchaînent au gré des choix de l'individu, de son évolution personnelle et des contraintes du marché de l'emploi »³.

Il implique aussi l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être, la construction d'un réseau de relations professionnels, la maîtrise de normes et des valeurs du milieu professionnel et le développement de l'autonomie et de la responsabilité.

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de poste qui répondent aux besoins organisationnelle. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

b) *La gestion de carrière*

GENEVIEVE Chanlate –Bernad ont défini la gestion de carrière comme « l'ensemble des actions et des processus d'accompagnement proposés par les organisations à leur employé pour les aider à gérer leur trajectoire professionnelle au sein de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des dispositifs mis en place pour permettre aux individus d'identifier leur compétence, leurs aspirations, leur potentiel et leur limites »⁴.

³BAILLY, j-p et GHAVANE, J (2014) « gérer sa carrière », édition d'organisation, P07

⁴GENEVIEVE CHANLAT-BERNAD et MICHEL DE BOIS « gestion de carrière ; perspective organisationnelle » (2004), P 11.

Jean Marie Peretti a défini la gestion des carrières comme suit : « C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation »⁵.

La gestion des carrières peut être considérée comme un ensemble d'activités qui favorisent la conception des plans de carrières et leur mise en œuvre.

1.2.2 Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières est un processus qui vise à aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels tout en contribuant aux objectifs de l'entreprise. Les objectifs de la GC peuvent varier selon les organisations :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiates et futurs des ressources humaines dans l'organisation.
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés. C'est à dire : intégrer les besoins et les aspirations individuels aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail.

1.3 L'importance de la gestion des carrières

La gestion de carrière est importante pour les individus et les organisations. Elle implique l'établissement d'objectifs de carrière, la planification des étapes nécessaires pour les atteindre, ainsi que l'évaluation et l'amélioration des compétences et des performances.

1.3.1 Développement des compétences

La gestion des carrières permet aux employés de développer leurs compétences et leurs connaissances, ce qui peut améliorer leur performance au travail et leur employabilité à long terme.

⁵JEAN-MARIE PERETTI « gestion des ressources humaines » 5^{ème} édition 1998

1.3.2 *Fidélisation des employés*

Une bonne gestion des carrières peut aider à fidéliser les employés en leur offrant des opportunités d'avancement et de développement professionnel, ce qui peut améliorer leur satisfaction et leur engagement au travail.

1.3.3 *Planification de la relève*

La gestion des carrières aide les entreprises à planifier la relève en identifiant les employés qui sont prêts à occuper des postes clés dans l'entreprise à l'avenir.

1.3.4 *Amélioration de la productivité*

La gestion des carrières peut améliorer la productivité des employés en leur offrant des formations et des opportunités de développement professionnel, ce qui peut les motiver à travailler plus dur et à se concentrer sur leurs tâches.

1.3.5 *Réduction des coûts de recrutement*

La gestion des carrières peut réduire les coûts de recrutement en identifiant les employés qui sont prêts être promus à des postes supérieurs, plutôt que de chercher des candidats externes.

1.4 Les acteurs et les défis de la gestion de carrière

La réussite de la gestion des carrières repose sur la collaboration étroite entre plusieurs acteurs clés, ainsi que sur la compréhension des défis auxquels ils sont confrontés.

1.4.1 *Les acteurs de la GC*

Il existe plusieurs acteurs impliqués dans la gestion des carrières professionnelle :

1.4.1.1 Les supérieurs hiérarchiques

Qui sont les coaches des membres de leurs équipes, affecter sur un bon poste, être un bon patron, offrir des possibilités de formation, élaborer un système de promotion permanent qui fonctionne.

1.4.1.2 Le salarié

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son

employabilité, qui doit prendre en charge son avenir, c'est l'acteur de sa propre mobilité, il doit avoir un comportement stratégique.

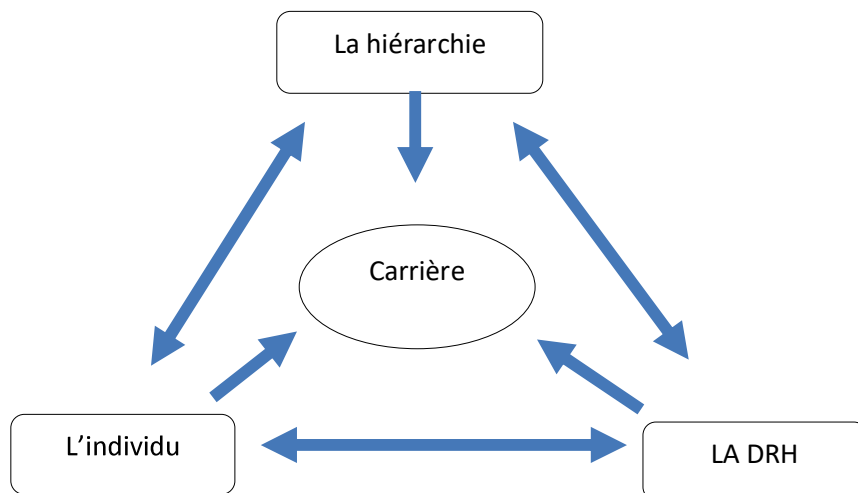
1.4.1.3 La DRH

C'est l'entreprise à une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure, qui doit assurer le développement des politiques ressources humaines, assurer la cohésion entre les deux rôles précédents par la mise en place de politiques ressources humaines.

1.4.1.4 Les syndicats

Vérifient le respect de la législation en matière de gestion des carrières.

Figure 3: Les acteurs de la gestion de carrière



Source :CAMPOYÉric et al, Idem, p125

1.4.2 Les défis de la gestion des carrières

La gestion des carrières est un processus complexe visant à permettre aux individus de développer leurs compétences, d'atteindre leurs objectifs professionnels et de réaliser leur potentiel. Cependant, la gestion des carrières fait souvent face à de nombreux défis qui peuvent compliquer ce processus.

1.4.2.1 Technologie en évolution rapide et compétences requises

La technologie évolue rapidement et les compétences requises pour un travail particulier changent constamment. Les professionnels des RH doivent s'adapter à ces changements et adapter leurs stratégies de développement de carrière en conséquence.

1.4.2.2 Diversité des cultures et des valeurs

Dans un monde de plus en plus diversifié, il est essentiel de prendre en compte la diversité des cultures et des valeurs des personnels des RH doivent être capables de comprendre les différences culturelles et de les intégrer dans leur approche de la gestion des carrières.

1.4.2.3 Complexité du processus de recrutement et d'embauche

Les processus de recrutement et d'embauche peuvent être complexe et coûteux. Les professionnels des RH doivent être en mesure de concevoir des processus efficaces qui aident à recruter les meilleurs candidats tout en réduisant les coûts et le temps passés à pourvoir les postes vacants.

1.4.2.4 Concilier les besoins de l'entreprise et les aspirations des employés

La gestion des carrières doit concilier les besoins de l'entreprise avec attentes des employés. Les professionnels des RH doivent être en mesure d'identifier les compétences et les talents nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels et aider les employés à atteindre leurs objectifs des carrières.

1.4.2.5 Gestion des talents

Les entreprises doivent retenir et développer les meilleurs talents afin qu'elles puissent apporter la meilleure contribution possible à leur entreprise. La gestion des carrières doit pouvoir créer des plans de développement de carrière pour les employés talentueux et les encourager à rester dans l'entreprise.

Section 2 : Les pratiques et outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières fait référence à l'ensemble des pratiques des outils utilisée pour aide les individus à planifier, développer et gérer leur carrière professionnelle.

2.1 Les pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui contient un ensemble de pratiques telles que recrutement, la formation, la rémunération, la promotion.

2.1.1 Le recrutement

Le recrutement du point de vue de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche stratégique dans la mesure où il permet d'acquérir de nouvelles compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et à son développement. Si l'objectif consiste à embaucher la bonne personne (compétences, attentes, potentiel d'évolution) pour le bon poste (missions, contraintes), chaque cas est particulier.⁶

Pour les TPE et PME, la décision de recruter un salarié est un acte très engageant puisque le nouveau venu est susceptible de modifier la cohésion de l'équipe, l'organisation, l'expertise de l'entreprise voire son management.

2.1.2 La formation

La formation professionnelle peut être définie comme ensemble des processus d'apprentissage qui visent à développer, les qualifications et les savoirs des individus pour leur permettre de s'adapter à l'évolution économique et sociales, et de maintenir ou d'améliorer leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle⁷.

Les principales tâches selon Jean-Mari Peretti⁸:

- La détection des besoins,
- L'élaboration du plan de formation,
- La mise en œuvre des actions de formation,
- L'évaluation des résultats.

⁶ERWAN LE SAOUT (processus de recrutement pour le candidat et le recruteur) ED. ECONOMIC, 2014. P 9

⁷FRACOISE FOURNER-JEAN-MARIE DUBOIS (la formation professionnelle tout au long de vie)

⁸ JEAN MARI PERRETTI (gestion des ressources humaines), 21^{ème} édition, p50

2.1.3 La rémunération

Selon l'article L.242-1 du Code de la sécurité sociale française, la rémunération est définie comme « tout ce qui est versé au travailleur contrepartie ou à l'occasion e sont travaillés, par l'employeur ou par un tiers ».

2.1.4 La promotion

La promotion peu définie comme étant passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure, ensembles de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période ».

Selon JEAN Mari Peretti, deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

–Promotion « coup par coup » : le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveaux inférieurs possède les aptitudes requises.

–La promotion « coup par coup » peut intervenir à tout hiérarchique. Elle ne se suit pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outil d'évaluation adéquate peuvent aboutir à des échecs. Les promotions

Manquées se révèlent particulièrement couteuses. Aussi apparait-il nécessité d'organiser la promotion.

– La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des réputations.

2.1.5 La communication

Communication joue un rôle essentiel dans la gestion des carrières. Elle est la clé pour établir des relations positives et productives entre les employés et les employeurs, ainsi qu'entre les membres d'une équipe. La communication efficace favorise la compréhension mutuelle, renforce la confiance et facilite la résolution de problèmes.

Dans le contexte de la gestion des carrières, la communication revêt une importance particulière à plusieurs niveaux. Tout d'abords, il est crucial pour les employeurs de communiquer clairement les attentes, les objectifs et les opportunités de développement professionnel aux employés. Cela permet aux individus de comprendre leurs rôles et

responsabilités, d'aligner leurs objectifs personnels sur ceux de l'organisation et d'identifier les possibilités d'évolution de carrière.

D'un autre côté, les employés doivent également être en mesure de communiquer efficacement leurs aspirations, leurs besoins et leurs préoccupations à leurs gestionnaires et collègues. Ils doivent pouvoir exprimer leurs intérêts professionnels, discuter de leurs objectifs de carrière et solliciter des conseils ou un soutien pour atteindre leurs aspirations professionnelles.

2.2 Les outils de la gestion des carrières

Ils existent d'outils importants dans la gestion des carrières ; des outils de stimulation de l'initiative individuelle, et les outils de stimulation de l'initiative organisationnelle, elles peuvent être résumées comme suit :

2.2.1 Des outils de stimulation de l'initiative individuelle

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur de réelles possibilités objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés habituelles de la mobilité.

2.2.1.1 Les bourses de l'emploi

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise, qu'elle soit traditionnelle-par affichage-ou installée sur un site informatique, nécessite avant tout que l'entreprise est mise en place les moyens de respecter l'anonymat de ceux qui s'informent d'une part, puis de mettre en place une procédure de partage du risque de la mobilité de ceux qui souhaitent postuler, d'autre part. Autrement dit, il conviendra de prévoir les conséquences d'un éventuel échec, en reconnaissant par exemple le « droit à l'erreur » et les suites à donner.

2.2.1.2 Les cartes des métiers

Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. L'objectif recherché consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent.

2.2.1.3 *Les forums métiers*

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire. Cependant, plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait, éventuellement, les intéresser pour une nouvelle orientation.

2.2.1.4 *Les cellules d'orientation*

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction de la ressource humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité⁹.

2.2.1.5 *Les formations*

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

2.2.1.6 *Le coaching*

Consiste à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

2.2.1.7 *Le conseil ou l'orientation de carrière*

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

2.2.2 Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation

2.2.2.1 *Les revues de personnel ou comités carrière*

Ces instances réunissent différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction, ou d'un département, ainsi qu'un membre de la direction des ressources humaines.

2.2.2.2 *Les organigrammes de remplacement (ou plans de succession)*

Grace aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés.

⁹CADIN.GUERIN-PIGEYRE-PRALONG (gestion des ressources humaines). Paris 2012. P475-476

L'organigrammes de remplacement ou organigramme de prévisionnel, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

2.2.2.3 L'évaluation à 360°

Est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre fait par son entourage professionnel, et non par son seul responsable hiérarchique comme dans un entretien d'évaluation classique. Dans un premier temps, on soumet un même questionnaire très pointu (comportant parfois jusqu'à 200 questions) à la personne évaluée, à son supérieur anonyme, de collègues et de subordonnées-entre 6 et 10 personnes au total. L'évaluation – l'intéressé compris-attribuent des notes sur des items très divers : « incite ces collaborateurs à prendre des initiatives, va à l'essentiel, crée un esprit d'équipe, gère bien les conflits ». Les résultats sont traités par un cabinet extérieur, puis un consultant ou un responsable des ressources humaines spécialement formé les présente au cadre. Celui-ci peut alors établir un plan d'action pour améliorer ses performances, le plus souvent sous la conduite d'un coach qu'il peut choisir dans l'entreprise¹⁰.

2.2.2.4 Les cellules de reconversion

Elles fonctionnent dans le cadre d'entreprises amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi (identification « d'emplois sensibles », mesurer d'ajustement).

Leur rôle essentiel consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à la disposition des salariés volontaires divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés. Son fonctionnement en général dans des grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes.

¹⁰BERNARD MARTORY-DANIEL CROZET (gestion des ressource humaines). 7^{eme} édition. Paris 2008. P75-76

2.2.2.5 Les entretiens de démission

Ils interviennent dans les entreprises qui, touchées par une rotation élevée de leur personnel, de leurs cadres en particulier, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à partir. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître du fait de la plus grande stabilité du personnel en place ou tout simplement du grand facilité des organisations à le remplacer (on ne s'intéressera aux causes de la démission que si elle a des conséquences lourdes au point qu'il soit « rentable » de chercher à la combattre). Il peut sembler utile de recueillir une information auprès de salariés qui parleront librement, puisqu'ils sont démissionnaires¹¹.

¹¹ CADIN-GUERIN-PIGEYRE-PARLONG (gestion des ressources humaines). Paris 2012. P477-479

Section 3 : Le pilotage dans la gestion des carrières

Le pilotage dans la gestion des carrières est essentiel pour assurer le développement professionnel et la satisfaction des employés au sein d'une organisation, nous examinerons les modèles de la des carrières les plus couramment utilisés ainsi que les facteurs de réussite associés à leur mise en œuvre.

3.1 Les modèles de la gestion des carrières

Les modèles de la gestion des carrières sont utilisés pour piloter cette dernière, son sauvé utilisé comme cadre conceptuel pour comprendre et guider le développement des carrières des individus.

3.1.1 Modèle de développement des carrières de Hall

Est un modèle des carrières développé par Hall (éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail). Le modèle de Hall met l'accent sur le développement de la carrière comme un processus continu tout au long de la vie, plutôt que comme une série d'étapes ou de transitions.

Le modèle de Hall décrit six étapes du développement de la carrière, chacune avec ses propres caractéristiques et défis.

– **Première étape : croissance :**

À cette étape, les enfants développent des intérêts, des compétences et des valeurs. Les parents, les enseignants et les autres adultes ont une grande influence sur leur développement de carrière.

– **Deuxième étape : exploration :**

Cette étape, les jeunes adultes explorent différents intérêts et carrière possibles. Ils commencent à prendre des décisions sur leur avenir professionnel.

– **Troisième étape : établissement :**

À cette étape, les jeunes adultes se concentrent sur l'établissement d'une carrière. Ils cherchent à obtenir une formation professionnelle, à acquérir de l'expérience et à progresser dans leur carrière.

– **Quatrième étape : maintien :**

La carrière à mi-chemin. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se retenir, dépressif, découragé et démotiver. Il risque de

présenter certains symptômes reliés à une sorte de scellements entre la dépression et l'euphorie¹².

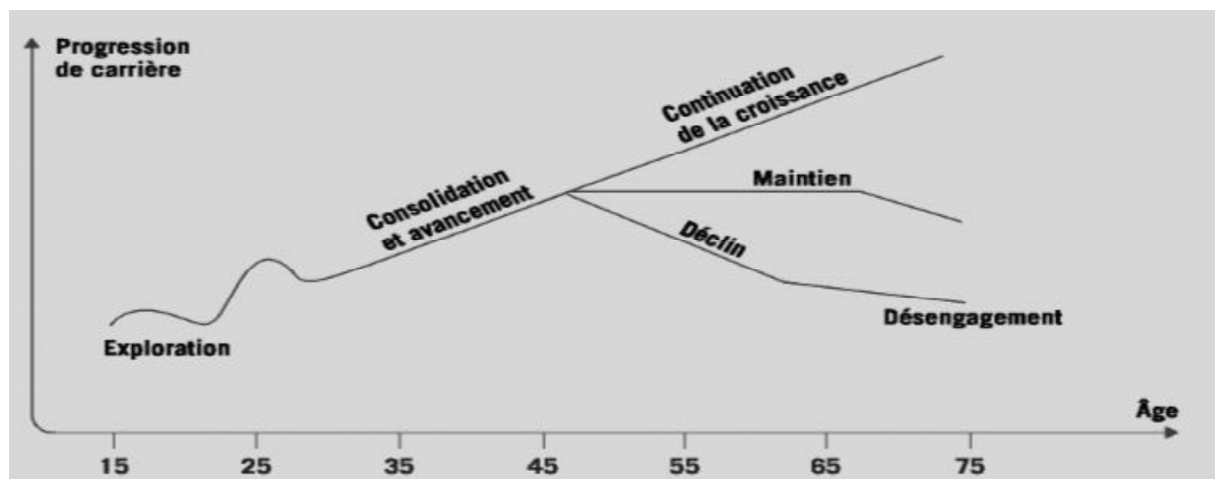
– **Cinquième étape : désengagement :**

À cette étape, les travailleurs cherchent à réduire leur temps de travailleur, à se retirer complètement de la vie active. Ils cherchent à maintenir leur qualité de vie et à trouver un sens à leur vie en dehors du travail.

– **Sixième étape : retrait :**

À cette étape, les travailleurs retraitent complètement de la vie active. Ils cherchent à maintenir leur qualité de vie et à trouver un sens à leur vie en dehors du travail.

Figure 4: Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall.



Source : la gestion des ressources humaines tendance, enjeux et pratique P 357

3.1.2 Modèle de gestion des carrières de Schein¹³

Le modèle de Schein est un modèle des carrières développé par Edgar Schein en 1978. Le modèle de Schein identifie huit encrages de carrière, ou des préférences personnelles qui guident les choix de carrière et les décisions professionnelles.

– **Ancre de la sécurité/stabilité :**

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout la stabilité, la sécurité et la prévisibilité dans leur travail.

– **Ancre de l'autonome/indépendance :**

¹²SHIMON L. DOLAN-TANIA SABA-SUSAN E JACSKSON-RANDALL S ACHUMER, (la gestion des ressources humaines) 3^{ème} édition –tendances, enjeux et pratique actuelles.

¹³JEAN MARI PERETII (la gestion des ressources humaines) 21^{ème} édition, P 285

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout l'indépendance, la liberté et l'autonomie dans leur travail.

– **Ancre de la créativité/innovation :**

Les individus qui ont cette ancre des carrières cherchent avant tout à exprimer leur créativité et leur innovation dans leur travail.

– **Ancre de la gestion /leadership :**

Les individus qui ont cette ancre des carrières cherchent avant tout à gérer et à diriger les autres.

– **Ancre de la compétence technique :**

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout à développer et à maintenir leur expertise technique.

– **Ancre de la sécurité de l'emploi/long terme :**

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout la sécurité de l'emploi et des opportunités de long terme dans leur travail.

– **Ancre du service dévoué :**

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout à aider et à servir les autres dans leur travail.

– **Ancre du défi/ excitemment :**

Les individus qui ont cette ancre de carrière cherchent avant tout des défis et de l'excitation dans leur travail.

3.1.3 Le modèle de Holland

La théorie des intérêts professionnels de Holland est une théorie de la personnalité qui met l'accent sur la carrière et le choix professionnel. Dans cette approche, les personnes sont regroupées en fonction de leur intérêt pour six catégories différentes de types d'activité. Les six types donnent l'acronyme RIASEC, par lequel la théorie est communément connue. Cette théorie à développer par John L'Holland au cours de sa carrière, Holland avance que la satisfaction au travail est le résultat du degré de correspondance entre ce que la personne cherche et ce que l'environnement professionnel lui offre. Ainsi, chaque personne recherche un environnement de travail qui soit congruent avec son type de personnalité et plus, cette congruence est élevée, plus l'individu est satisfait, efficient et stable.

Tableau 1: types de personnalité selon Holland.

Types de Holland	Aptitude	Traits de personnalité	intérêts
<p>REALISTE Personne exerçant surtout des tâches concrètes.</p>	<p>Aptitudes visuo-motrices et perception spatiale Ex : dextérité manuelle, sens de la mécanique, bonne forme physique</p>	<p>Ex :patient, minutieux, endurant physiquement, constant.</p>	<p>La mécanique et le travail de plein air. Ex : manipulation de machines, mécanique/électronique ,nature et environnement.</p>
<p>INVESTIGATEUR Personne ayant besoin de connaissances théorique pour agir.</p>	<p>Aptitude aux activités scientifiques et mathématiques EX : intelligence abstraite, résolution de problème, rigueur intellectuelle.</p>	<p>Ex :critique, curieux/chercheur, soucieux de se renseigner, calme/réservé.</p>	<p>Les sciences et les mathématiques. Ex : activités intellectuelles, chimie, physique, biologie, mathématique, haut technologie.</p>
<p>ARTISTIQUE Personne s'exprimant par le biais de l'expression artistique</p>	<p>Aptitude artistique Ex : sens esthétique, idées originales, facilitées dans les arts plastiques .</p>	<p>Ex : spontané, expressif, imaginaire, émotif.</p>	<p>Les beaux, la littérature et les langues. Ex : beaux-arts, littérature et langues, musique.</p>
<p>SOCIAL Personne désirant exercer ses actions auprès des personnes</p>	<p>Aptitude aux relations interpersonnelles Ex : facilité à s'exprimer, capacité à aider, sens de la collaboration.</p>	<p>Ex : être attentif aux autres, coopératif, collaborateur, compréhensif</p>	<p>Le travail social et les relations interpersonnelles. Ex : engagement social, sciences humaines, éducation et rééducation.</p>

<p>ENTREPRENANT</p> <p>Personne aime influencer les autres, leur vendant des idées ou des biens matériels.</p>	<p>Aptitude au leadership et à la supervision</p> <p>Ex : capacité à prendre des décisions, sens de l'initiative et de l'organisation.</p>	<p>Ex : persuasif, énergique/actif, leader, optimiste.</p>	<p>Le vent, le leadership et la supervision.</p> <p>Ex : affaires, commerce, finances, tâches, administrative, vente, marketing, relations, publiques.</p>
<p>CONVENTIONNEL</p> <p>personne aime se confronter à des règles précises.</p>	<p>Aptitude au travail de bureau et de classement</p> <p>Ex : rapidité d'exécution, sens de la précision, sens de la méthode.</p>	<p>Ex : loyal/ digne de confiance, organisé, efficace/ ordonné, respectueux de l'autorité.</p>	<p>Le travail e bureau et de classement.</p> <p>Ex : classement et ordre, travail méthodique, bureautique et informatique.</p>

Source : s'orienté par F. Beltrame, Ph. D « les intérêts professionnels selon John Holland » P5.

3.1.4 Typologie de Drivers

Le modèle de développement des carrières qui se concentre sur la manière dont les individus naviguent dans leur environnement professionnel. Identifie trois types de carrières que les individus peuvent poursuivre.

- **Carrière linéaire :** les individus qui poursuivent une carrière linéaire cherchent à avancer régulièrement dans leur domaine de travail. Ils cherchent des promotions et des augmentations salariales dans des postes similaires à leur travail actuel.
- **Carrière de spécialisation :** les individus qui poursuivent une carrière de spécialisation cherchent à devenir experts dans un domaine spécifique. Ils cherchent à développer des compétences uniques et à exceller dans leur domaine de travail.
- **Carrière en spirale :** les individus qui poursuivent une carrière cherchent à élargir leur champ d'expertise et à acquérir une expérience variée dans différents domaines de travail. Ils cherchent à changer de carrière ou à changer de rôle dans leur organisation afin d'élargir leur expérience professionnelle.

La typologie de Drivers souligne également l'importance de l'auto-évaluation et de l'auto-direction dans le développement de carrière. Les individus sont encouragés à réfléchir

à leurs propres intérêts, aptitudes et valeurs pour déterminer quels types de carrière serait le mieux adapté pour eux.

3.2 Les étapes de la gestion des carrières

Les étapes de la gestion des carrières sont un processus continu qui vise à aider les employés à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière au sein de l'organisation. Les principes étapes de la gestion de carrière sont les suivantes¹⁴ :

3.2.1 La période d'exploration

Identifier les compétences dont l'organisation aura besoin à court, moyen et long terme. Cette étape permet de planifier les futurs postes et les compétences requises pour les occuper.

3.2.2 L'établissement et l'avancement

Évaluer les compétences des employés afin de déterminer leurs forces et leurs faiblesses. Cette évaluation permet également de déterminer les besoins de formation et de développement pour améliorer les compétences des employés.

3.2.3 La croissance, le maintien ou la stagnation

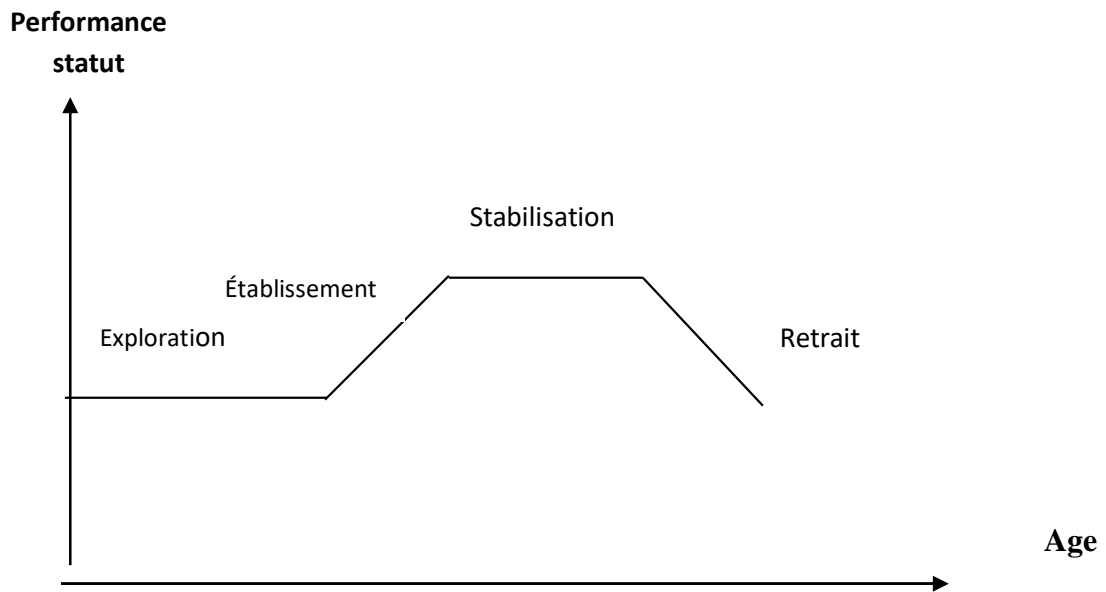
Cette étape consiste à élaborer un plan de carrière pour chaque employé en fonction de ses objectifs professionnels, de ses compétences et des besoins de l'organisation. Le plan de carrière peut inclure des objectifs de formation, des changements de poste, des promotions et des augmentations salariales.

3.2.4 La période de détachement graduel

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait.

¹⁴ CERDIN JEAN-LUC op, cit, P109-110

Figure 5: Les étapes de la carrière



Source : Cardin Jean-Luc, op cit, p109-110

3.3 Les facteurs de réussite de la gestion des carrières

Les facteurs clé qui contribue à la gestion des carrières réussite sont nombreux :

3.3.1 Les qualifications

La première chose qu'un employeur regarde lors du recrutement est le diplôme, toutes les entreprises attachant une grande importance au diplôme et aux qualifications du candidat, et un bon diplôme et une école qui a une bonne réputation compte pour la carrière des salariés, et sa vitesse d'évolution, mais l'importance de l'école d'origine s'estompe rapidement et disparaît totalement après quelques années.

3.3.2 Le choix d'entreprise

Chaque entreprise possède une propre politique de gestion des carrières qui répond principaux facteurs suivants :

- Sa taille, car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière,
- Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers,
- Le nombre de filiales à l'étranger.

Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces déférentes pointes, mais aussi, il doit connaître si l'entreprise favorise la promotion interne, comment

elle organise la formation et le budget consacré à cette formation, est-ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelle et géographique.

Après un certain temps, si l'employé remarque que sa carrière ne va nulle-part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change l'entreprise et essayé de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel.

3.3.3 Le profil individuel

Le profil individuel ce sont les talents et la créativité que possèdent les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autre aime les idées et d'autre son doué dans la négociation et le pouvoir de convaincre les autres.

3.3.4 La performance

La performance est un élément important de la carrière, et l'appréciation de cette performance détermine ou la performance doit être renforcée pour la carrière future qui vise une promotion.

3.3.5 Le potentiel

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basé sur des informations disponibles pour établir des comparaisons qui servent à ressortir des prévisions sur les capacités de progrès des salariées parce que les décisions de promotion ne sont pas prises en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisés.

Consciemment ou non, toute entreprise utilise des estimations de la potentielle lorsqu'elle décide de promotion ou de mouvement... tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aidé chaque employé à réaliser tout son potentiel.

3.3.6 Les aspirations et les contraintes

Ce facteur concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réalisé et raisonnable dans ses aspirations, « si regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre... il faudra bien se regarder dans la glace et révisé notre jugement » il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.

3.4 La fin de la carrière

La fin de carrière peut être un moment importante dans la vie d'une personne. C'est généralement une période où l'individu prend la décision de quitter définitivement son emploi et de passer à nouvelle phase de sa vie, souvent la retraite, la fin de carrière peut varier selon les individus et les domaines d'activité.

3.4.1 Les modalités de départ

Les causes de départ sont :

3.4.1.1 La démission

Le salarié qui souhaite de mettre fin à son contrat de travail doit informer son employeur de sa décision de réaliser le contrat, soit par écrit ou verbalement. La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion du personnel.

3.4.1.2 Le licenciement

Dans ce cas, l'employeur prend l'initiative de mettre fin au contrat de travail du salaire. Il existe deux types de licenciement :

A : Le licenciement économique

Il peut se résulter d'une suppression, de transformation d'emploi, ou de modification substantielle du contrat de travail dû à des difficultés économiques ou des mutations technologiques.

B : Le licenciement non économique

Comme dans le cas de la démission, le contrat de travail continue à produire ses effets, rendant la période de préavis. Ce dernier doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave ou faute lourde qui prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

3.4.1.3 Le départ ou la mise en retraite

C'est le fait où l'employeur met fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain âge auquel un salarié de l'entreprise peut être mis à la retraite. Toutefois, l'âge est fixé par la convention collective (ou le règlement intérieur).

3.4.1.4 Fin de contrat à durée déterminée

C'est le licenciement qui suit l'achèvement du contrat, dans ce cas l'employeur doit prévenir le salaire en temps utile de cet achèvement et il ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sous un motif valable. D'autres cas de ruptures peuvent être envisagés.

- L'absence prolongée d'un salaire à cause d'une maladie provoque son licenciement.
- Le service militaire qui rompt le contrat de travail sauf disposition contraire à la convention collective.
- Événement imprévisible, inévitable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail tel que le décès de salaire, inondation, le ralentissement ou la cessation d'activité de l'entreprise pour des motifs économiques.

3.4.2 Les documents de fin de carrière

Quel que soit le motif cessation d'activité de l'argent de l'entreprise, l'employeur est obligé de délivrer un certain nombre de documents qui sont les suivants :

3.4.2.1 Certificat de travail

Ce document doit contenir, outre que le nom, prénom du salarié, le nom de l'employeur, le lieu et la date de délivrance, trois mentions doivent figurer sur le certificat du contrat, à savoir la date d'entrée, de sortie et les employés occupés ainsi les périodes correspondantes.

3.4.2.2 Les décisions soldent de tout compte

C'est une attestation que le salarié fait pour l'employeur lors de l'expiration de son contrat de travail et par laquelle il reconnaît avoir perçu l'intégralité des sommes qui lui restaient dues.

3.4.2.3 Avis de départ

C'est un document délivré avant chaque départ quel que soit le motif, il sert à déclarer si l'employeur a des dettes envers l'entreprise en faisant approuver les visas des services concernés.

Conclusion de chapitre

La gestion des carrières est un aspect essentiel, car elle aide les individus à prendre des décisions éclairées et de maximiser leur potentiel de développement personnel et professionnel. La gestion des carrières est un processus complexe et dynamique qui nécessite une attention constante et une réflexion approfondie.

Cette dernière ne se limite pas à l'individu, mais comprend également la relation entre les employés et les organisations. Les entreprises doivent investir dans le développement professionnel de leur employé et créent un environnement favorable à la croissance et à l'épanouissement.



Chapitre 02 : la motivation : cadre théorique et conceptuel

Introduction du chapitre

C'est au cours des années 1930 aux États-Unis et dans le champ du marketing que serait apparu pour la première fois le concept de motivation.

Cette dernière joue un rôle essentiel dans notre vie quotidienne. Elle nous pousse à agir, à atteindre nos objectifs et à persévérer face aux défis que nous rencontrons. Que ce soit dans le cadre professionnel, éducatif ou personnel, la motivation est le moteur qui nous incite à nous engager et à donner le meilleur de nous-mêmes.

« La motivation est cette explication qui éclaire la cause de l'action d'individu. Autrement dit, pour beaucoup, la motivation est cette cause d'expliquer le comportement humaine »¹. La motivation est une force complexe qui est influencée par de multiples facteurs, tels que nos besoins fondamentaux, nos valeurs, nos croyances, nos expériences passées et notre environnement social.

Pour mieux comprendre la motivation, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections :

- Dans la première section, nous étalerons la démystification du concept de motivation tel qu'historique de la motivation, les différentes définitions de la motivation et son importance, ces différents types et facteur et en dernier point la satisfaction et la motivation.
- Dans la deuxième section basée sur les différents, théoriser de la motivation.
- La section trois sections est consacrée sur le lien entre la gestion des carrières et la motivation

¹ HELLRIEGEL et AL 1992, P172

Section 1 : démystification du concept de motivation

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

1.1 Historique de la motivation et définition et son importance

La motivation est une force puissante qui influence nos pensées, nos émotions et nos actions, que ce soit dans nos aspirations personnelles, nos études, notre carrière.

1.1.1 Historique de la motivation

L'homme était considéré comme un facteur de production, au même titre que les machines.

Pour les services de gestion du personnel, ils n'ont à traiter que des problèmes de nature juridique. Pas de recherche pour l'élévation de qualification, de formation du personnel, motivation personnel.

Cette période d'émergence a duré longtemps et a conduit à un certain nombre de conséquences négatives qu'il a donc fallu évoluer.

- Manque de motivation du personnel
- Développement de mouvement grève
- Absentéisme, rotation du personnel
- Détérioration du matériel ou de la production
- Apparition et développement des idées socialistes.

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation. En effet, entre l'antiquité et le 20^e siècle, il n'a pas extrêmement été étudié. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail, sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Aux moyennes âges, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré, pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse de fait que ce dernier doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

régissent, à partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^e siècle, la notion de motivation n'existe pas dans les entreprises et les organisations. On peut juste d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivant « la motivation correspondant à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision » dans les années 1930n, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les manager sont focalisées dur la question sui feront émerger le concept de motivation, qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle direction selon sa décision ou sous pression exercés sur lui.

Au début du 20^e siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme, les principes d'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salarié, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques.

Pendant les Trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentent utilisés, restaient donc passifs. Leur travail n'était pas reconnu à leur valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement que l'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme, mais assurément » d'autant d'école psychologique, autant de motivation ».

1.1.2 Définition de la motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisé dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

En trouve plusieurs définitions de motivation de différents auteurs :

Selon Ford : « la motivation est une construite intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

le mouvement allant dans cette direction, et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination »².

Selon Campbell et al : la motivation individuelle est liée à :

- La direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives, son possible,
- A l'amplitude, ou à la force de la réponse, une fois que ce choix est fait,
- A la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu³.

Selon Vallerand et Thill : « 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 du comportement »⁴.

Selon Claude LÉVY-LEBOYER : la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance⁵ :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui a 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 en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autre terme, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

La motivation est comme une force intérieure à agir dans le sens des objectifs organisations, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.

1.1.3 L'importance de la motivation⁶

- La motivation personnelle améliore l'estime de soi, favorise des relations sociales et est un facteur clé d'une vie équilibrée. L'absence de motivation peut contribuer à nous rendre malheureux et nous pousser vers des conduites à risque comme l'usage de substances.

² Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème}; PARIS 2016, P10

³ Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème}, PARIS, 2016, P10

⁴ VALLERAND ET THILLE « introduction à la psychologie de la motivation », édition VIGOT 1993, P18

⁵ CLAUDE.LEVY-LEBOYER, « la motivation dans les entreprises, model et stratégie » Paris,2003, P32

⁶Http :// www.und.org/unodc/fr/listen-first/super-skius/motivation.html. Consulter le 20 mai à 19 :00h

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

La motivation stimule la réactivité et permet de cultiver ses compétences. Elle est essentielle pour se fixer des objectifs, gérer son comportement et surtout réussir dans sa vie scolaire et professionnelle.

- Un monde sans motivation et sans curiosité serait un monde sans progrès, sans développement et sans espoir.
- Les personnes intrinsèquement motivées sont souvent plus créatives, plus équilibrées et réussissent mieux sur le long terme que les personnes extrinsèquement motivées.

1.2 Typologie des motivations

Il existe trois grands types de motivation qui se distinguent selon leur degré d'autodétermination selon (DÉCI et Ryan, 2000) d'après la théorie (TAD) les types de motivation sont les suivants⁷:

1.2.1 La motivation intrinsèque (MI)

La motivation intrinsèque est le niveau de motivation le plus autodéterminé que peut atteindre un individu. Dans ce cas, l'individu s'engage dans une activité pour des raisons de plaisir et de satisfaction qu'il va ressentir lorsqu'il la pratique, cet engagement est généralement volontaire et s'explique par l'intérêt personnel que représente l'activité pour l'individu.

Selon Vallerand et Blais, il y a trois de motivation intrinsèque :

– La motivation à la connaissance (MICO)

Dans ce cas, l'individu fait une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'il va ressentir lorsqu'il va apprendre quelque chose à nouveau.

– La motivation à l'accomplissement (MIAC)

Dans ce cas, l'individu fait une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'il va ressentir lorsqu'il perçoit un succès lié à ses compétences. Il interagissait habituellement autrui afin de se sentir compétent.

– La motivation à la stimulation (MIST)

Dans ce cas, l'individu réalise une activité pour ressentir des sensations spéciales tels le plaisir sensoriel, l'excitation ou l'amusement.

⁷Hassan ben Rabah et Georges Modeste Dabove « étude de la motivation autodéterminée », 2017 consulté le 02/06/2023 à 21:30h

1.2.2 La motivation extrinsèque

Est définie comme étant l'ensemble des facteurs externes prouvent inciter un individu à faire quelque chose ou à s'engager dans une activité donnée, même si celle-ci ne lui apporte aucun plaisir. Selon DECI et RYAN, la motivation extrinsèque renvoi à « l'engagement dans une activité dans un but non inhérent à l'activité, soit en vue de retirer quelque chose se plaisent afin d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée ».

La Mi est subdivisée en quatre types de motivation en fonction du degré d'intériorisation des raisons ou des causes qui incitent l'individu à s'engager dans une activité.

Vallerand et AL n'en retiennent que trois formes classées du plus haut au plus bas degré de l'autodétermination,

– La régulation identifiée (MEID)

Dans ce cas, le comportement de l'individu dépend non seulement de l'intérêt qu'il porte à une activité donnée, mais aussi de la finalité escomptée de celle-ci. De ce fait, il estime alors si oui ou non l'activité est valorisante et choisit librement à s'y engager dans le but d'atteindre ses objectifs personnels.

– La régulation introjectée (MEIN)

Dans ce cas, l'individu commence à intérioriser les sources de contrôles externes de son comportement. Ses actions sont incitées par des pressions internes telles que le sentiment de culpabilité.

– La régulation externe (MERE)

Dans ce cas, l'individu accomplit une activité sous l'influence d'une pression externe telle que la peur d'une punition, la recherche d'une récompense, la surveillance d'un superviseur.

Le quatrième type de motivation extrinsèque identifié par Deci et Ryan (1985) est la motivation extrinsèque à régulation intégrée externe (MERI). Dans ce cas, le comportement émis par l'individu est cohérent avec ses objectifs et ses aspirations. Du point de vue des tenants de l'autodétermination, l'individu atteint à ce stade le niveau le plus élevé et ce type de motivation s'apparente à une MEID totalement assimilée.

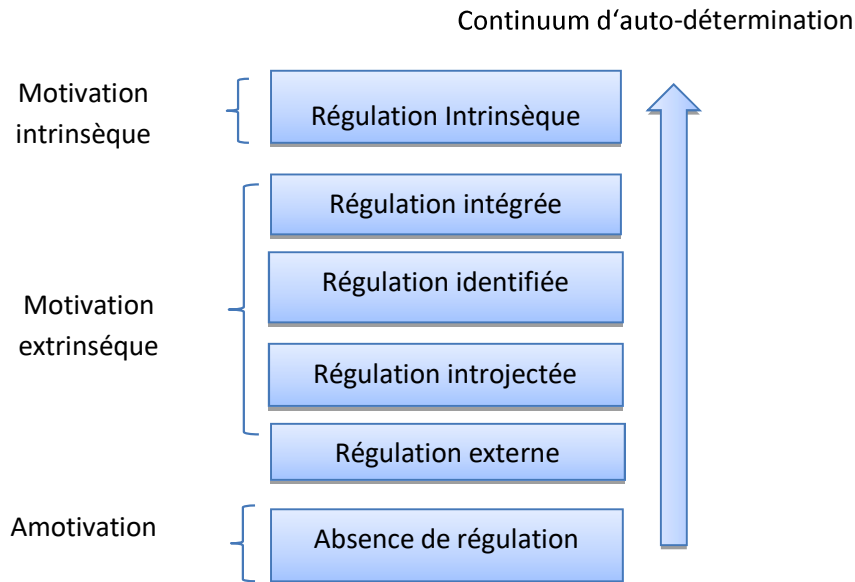
1.2.3 L'amotivation (AMOT)

Il s'agit en effet du niveau zéro de la motivation. Un individu est dit a motivé s'il est incapable de percevoir le lien entre ses comportements et les résultats qu'il obtient. Généralement, cette absence de motivation mène l'individu à adopter automatiquement un

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

comportement sans percevoir les raisons le poussant à le faire étant donné qu'il ne trouve aucun intérêt valable.

Figure 6: les trois grands types de motivation dans le cadre de la TAD



Source : Deci et Ryan 2002

1.3 Les facteurs de motivations

Les facteurs de motivation, comprendre le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. À leur tour, ce sentiment positif est associé à l'expérience vécue dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité.⁸

1.3.1 Les facteurs intrinsèques (interne)

Sont des facteurs interne ou personnel en relation avec le travail. Leurs effets sont en grande partie intérieurs à l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs.

– **Équité** : chaque salarié évalue ce qu'il apporte ses contributions au profit de l'entreprise tel que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa contribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

⁸ WARTHER « les facteurs intrinsèque et extrinsèque » 1990, p418-420

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

sa contribution soit effectivement évaluée, appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution, soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution, soit précisé et respecté.

– Le management et la communication

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable. En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.

–Employabilité

Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économique les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Pour garantir cette employabilité, la DRH intervient à quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, connaissance des compétences que chaque salarié peut développer ainsi que des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

– L'intégration

Lorsqu'une personne se sent intégrée dans un groupe, une équipe ou une organisation, cela peut avoir un impact positif sur sa motivation et son engagement.

L'intégration peut se manifester de plusieurs manières. Par exemple, si une personne se sent acceptée et incluse dans un groupe de travail, elle sera encline à s'investir davantage dans ses tâches et à contribuer de manière proactive aux objectifs communs. Une bonne intégration peut également favoriser un sentiment d'appartenance, ce qui renforce le lien entre les membres du groupe et crée un environnement de travail plus positif.

1.3.2 Les facteurs extrinsèques (externe)

Sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés au sentiment négatif qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants :

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

– La rémunération

La rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut-être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre, elle est mal gérée, elle a pour effet d'entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

– La mobilisation

La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé, il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités.

Le travail de base de la mobilisation est effectué par le gestionnaire qui agit sur la mobilité de son équipe en :

- Donnant une cible et des objectifs communs,
- Mettant l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération,
- Donnant de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités avec les employés,
- Favorisant une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation,
- Partager l'information,
- Donnant de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance.

– Les conditions de travail :

Un environnement de travail positif, une relation interpersonnelle harmonieuse, un soutien adéquat et des opportunités de développement peuvent tous avoir un impact sur la motivation.

1.4 La satisfaction au travail et la motivation

La satisfaction est « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce que l'on attend, ce que l'on est désireux, ce que l'on souhaite ».

La satisfaction au travail comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve, autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

d'un employé vis-à-vis de son travail. L'une des préoccupations de la GRH dans l'organisation est la satisfaction du personnel.⁹

Le terme satisfaction est quasiment consubstantiel aux études de motivation. C'est pour quoi l'on ne peut le passer sous silence.

Le Robert la définit comme « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce que l'on attend, ce que l'on désire, ce que l'on souhaite ».

La satisfaction au travail partage de ce fait les mêmes difficultés d'appréhension que la motivation, étant comme elle est une réaction avant tout intrapsychique, résultat de l'évolution par l'individu de son travail et de son emploi et du sentiment que les résultats obtenus à travers eux sont conformés à ses attentes, à ses aspirations comme à ses valeurs.

On ne peut pas être satisfait de ce que l'on n'attend pas, ce que l'on ne désirait pas préalablement. C'est bien ce qui relie la satisfaction à la motivation.

Pour mieux le comprendre, reprenons la démonstration de Français (1995). Si l'on pose la question de savoir pourquoi on travaille, la réponse immédiate est « pour gagner sa vie ». C'est dans la grande majorité des cas absolument vrai, mais insuffisant.

Une telle réponse n'explique en rien pourquoi on s'oriente vers tels ou telle formation, choisit tel ou tel métier et une fois en poste, pourquoi on s'investit plus ou moins intensément dans ses activités, seul un détour par le concept de motivation permet.

La motivation est pour lui l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail, sachant que chacune de ces aspirations est plus ou moins susceptible de se concrétiser.

On retiendra donc que la satisfaction se mesure à partir du niveau de divergence entre ce qu'une personne désire et ce qu'elle retire effectivement de son emploi. La satisfaction dépend donc de la motivation : on n'est satisfait que de ce que l'on désire. Alors que l'on peut fort bien être « motive ». Autrement dit, aspirer à des résultats que l'on n'a pas obtenus.

Le Job Description Index de Smith, Kandall, Hulin (1969) propose cinq facettes du travail qui peuvent être source de motivation et de satisfaction :

- Le travail, la tâche, l'activité en tant que tels,
- Les rémunérations,
- Les promotions.
- Les supérieurs
- Les collègues.

Heneman et al (1989) distinguent trois aspects résumant les précédents :

⁹ Salvatore Maugeri « théorie de la motivation au travail », Paris 2005, p11

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

– Les règles et pratiques organisationnelles, touchant au statut, à la rémunération, aux promotions.

– L'entourage social (collègues et supérieurs)

– Le travail en lui-même.

Francés (1995) distingue en treize aspects :

– Les occasions de développement des relations.

– Les sentiments d'estime.

– L'indépendance de penser et d'action.

– L'établissement de bute et d'objectif.

– L'établissement de méthodes.

– La sécurité de l'emploi.

– Les aides aux collègues.

– La rétribution.

– Le sentiment de prestige.

– L'autorité attachée à la position.

– Le sentiment d'être informé.

– Le développement et le progrès personnels.

– Le sentiment de réalisation de soi.

Section2 : les théories de la motivation au travail

Les théories de la motivation au travail sont des concepts qui tentent d'expliquer pourquoi les individus se comportent d'une certaine manière au travail et ce qui les pousse à s'engager et à performer dans leur emploi, parmi cette théorie en trouve¹⁰ :

2.1A propos des besoins

Avant d'aborder les théories proprement dites, nous ferons le point sur la catégorisation des besoins.

ATWOOD et ELLIS (1971) envisagent les besoins motivationnels qui se présentent comme une déficience qui déclenche une motivation chez les individus et qui prescrivent le contexte dans lequel le besoin est senti.

MONETTE (1977) et BRADSTION (1974), cités par NADEAU (1998), classent les besoins en quatre catégories :

- Les besoins humains de base sont causés par une déficience et conduisent à un comportement visant la satisfaction ;
- Les besoins exprimés sont l'expression de désirs, lesquels suggèrent un moyen pour atteindre la satisfaction ;
- Le besoin normatif renvoie à un écart entre un état présent et un critère quelconque ; il requiert des jugements de valeurs dans l'établissement de standards ;
- Les besoins comparatifs surgissent lorsqu'un individu ou un groupe ne reçoit pas le service que d'autres reçoivent dans la même situation.

SCISSON (1982), cité par NADEAU (1988) parle de besoins subjectifs, ou désirs, et de besoins objectifs, ou déficience, un besoin est subjectif s'il est exprimé par l'individu lui-même, alors qu'il sera classé objectif s'il est exprimé par une autre personne que celui qui ressent le besoin.

MORONEY (1977), cité par NADEAU (1988) définit quatre catégories de besoins : nominatif, qui renvoie à un standard, perçu qui représente l'opinion du consommateur, exprimé qui dépend du nombre de personnes qui ont actuellement recours à un service et relatif qui est mesuré par un écart existant entre les services dans différentes régions, prenant en compte les différences en population et en pathologie sociale.

¹⁰ Etienne SERUPIA SEMUHOZA « théorie de la motivation », Paris 2009, p41-84

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

Le terme « besoin », pris dans un sens très général, suggère donc une carence quelconque, l'absence d'un bien jugé nécessaire ou désirable et peut être considéré comme la manifestation d'une inadéquation entre ce qui est et ce qui devrait être.

S'il l'on veut cerner la notion de besoin, il faut donc retenir que les besoins peuvent être d'origine biophysique (besoin de manger, de dormir, de recevoir des stimulations, d'être en sécurité..) ou psychologique (besoin d'affiliation, de communiquer, d'être estimé..), ils peuvent être innés, préinscrits dans l'organisme comme les besoins biophysiques (on parle alors de « besoins primaires »), soit acquis par les contacts socio-affectifs comme les besoins psychologiques ou encore déterminés par l'état sociologique de la société ambiante comme pour les besoins sociologique (on parle alors de « besoins secondaires »).

VERNON (1965), parle des effets projectifs qui sont une des caractéristiques essentielles des besoins, la projection prise ici au sens non freudien est le processus général et normal par lequel nous attribuons un sens personnel aux données du monde (les besoins comme d'ailleurs les humeurs, les intérêts, les habitudes, les opinions et valeurs personnelles..., interviennent largement dans cette interprétation du monde.).

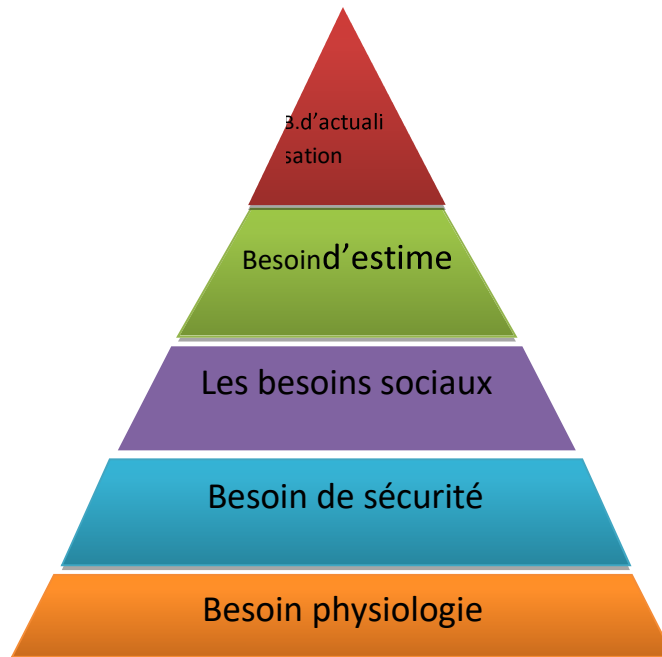
Les théories qui fondent leur analyse sur la satisfaction des besoins, ont toute une base commune à savoir « l'idée qu'il existe une force interne et une tension extérieure qui poussent chaque personne à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent », cette conception s'applique aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites complexes de l'homme au travail.

Par ailleurs, l'évolution des idées et des théories concernant le rôle des besoins dans la motivation au travail a été marquée par de profond changements, passer en revue les modèles théoriques qui mettent en jeu la notion de besoin et son évolution constitue une étape nécessaire.

2.1.1 Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)

Selon cet auteur, chaque individu chercherait au cours de sa vie, à satisfaire différents types de besoin, il propose un modèle hiérarchique des besoins qui, selon sa conception, se classifient en cinq niveaux qui ont été commentés par COTE, BELANGER et JACQUES (1994) figure N01

Figure 7: la pyramide des besoins selon Maslow



Sources : Salvatore Maugeri « théories de la motivation au travail » paris2004, P54

– **Au niveau 1**

Les besoins physiologiques sont liés à la survie, se situent au premier niveau de la pyramide et sont donc des besoins primordiaux, tels que la nourriture, la chaleur, le vêtement, etc. ; au niveau d'une organisation, ces besoins peuvent correspondre aux conditions physiques (lumière, température adéquate...) ou aux conditions sanitaires.

– **Au niveau 2**

Les besoins de sécurité touchent à la sécurité physique et psychologique, comme la protection contre les dangers dans le milieu du travail, la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail, dans le contexte organisationnel, ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles afin de contrer l'arbitraire : l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurances constituent des façons de combler ce besoin.

– **Au niveau 3**

Les besoins sociaux, appelés aussi besoins d'appartenance, se traduisent par le besoin d'aimer et de se sentir aimé, de donner et de recevoir des marques d'estime d'un conjoint, de parents, des enfants, de faire partie de groupes où l'on est accueilli équipe de travail ou de sport et de ne pas être seul.

– Au niveau 4

Le besoin d'estime ou de reconnaissance est relié au besoin d'être estimé des autres, apprécié et reconnu, dans l'organisation, ces besoins contribuent à la recherche du pouvoir, de promotions ou d'un statut élevé.

– Au niveau 5

les besoins d'actualisation concernent l'épanouissement de toutes les potentialités individuelles, la créativité, le désir de dépassement, selon la théorie, la satisfaction de ces derniers ne peut survenir que lorsque tous les autres besoins ont été comblés.¹¹

2.1.2 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY (1938)

Dû à MURRAY (1938), et développé par ATKISON et par MC CLELLAND, ce modèle considère que les besoins sont les moteurs de la motivation. Cependant, la ressemblance s'arrête là, d'une part. Ainsi, il s'agit d'un modèle qui se concentre sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part. En effet, il adopte une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'il admet qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants.

Les besoins sont considérés comme acquis et non innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur.

MURRAY a distingué vingt besoins, mais ATKINSON et Mc CLELLAND ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir :

– Le besoin de réussir représente un facteur important du succès professionnel et implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

– Le besoin d'affiliation implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe (parce que cela rassure et soutient), une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture du groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres, les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social recherchés.

¹¹ Salvatore Maugeri « théorie de la motivation au travail » Paris 2004, p54

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

– Le besoin d'autonomie implique le désir de travailler seul, à son rythme et sans être gêné par des règles trop contraignantes, les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières de la grande organisation traditionnelle.

– Le besoin de pouvoir concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur, MC CLELLAND différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers des individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

Pour séduisante que soit cette théorie, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain, on peut toutefois noter que STEERS (1975) a observé une plus nette relation entre satisfaction et performance chez les cadres ayant un fort besoin de réussir, car pour eux, le plaisir d'avoir réussi serait une réelle récompense, en elle-même

D'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs (aptitudes, personnalité, compétences...) qu'il semble difficile de dire que ceux qui ont envie de réussir réussissent et que ceux qui souhaitent le pouvoir l'exercent bien. Ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer.

Pour LEVY-LEBOYER (1969), une enquête effectuée en France auprès de cadres dirigeants a permis de montrer que l'ambition professionnelle se construit au cours de la carrière, qu'elle s'appuie sur les résultats obtenus notamment sur les premiers succès, et qu'elle dépend fortement des informations sur ses propres qualités et des marques d'estime reçues.

Dans le sillage de Mc CLELLAND, d'autres chercheurs ont montré que la constance du besoin de réalisation demeure relativement forte, d'une culture à l'autre, ainsi, HOFSTEDE cité par NANCY (1991) affirme que des gestionnaires néo-zélandais paraissent se comporter, à cet égard, comme leurs homologues américaines, mais, HOFSTEDE a remis en question l'universalité de la théorie de besoins de Mc CLELLAND, comme il l'avait fait de la théorie de MASLOW sur la hiérarchie des besoins.

Cette façon révélée donc que les besoins humains sont très diversifiés et qu'il n'est pas facile ni de les discerner, ni de les utiliser dans une perspective organisationnelle.

2.1.3 Le modèle « ERG » d'ALDERFER (1972)

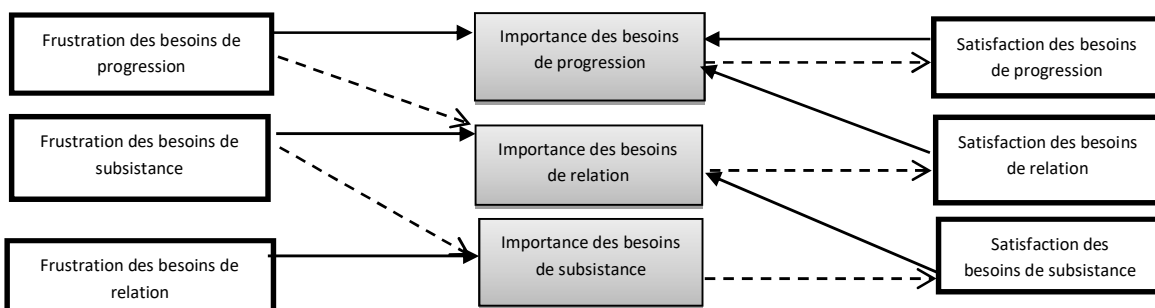
ALDERFER (1972) limité le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), relationnels (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec les personnes importantes pour soi, collègues, familles, ami) et Growth (besoins de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences que l'on possède).

Il décrit ces besoins comme suit :

- Les besoins d'existence, ou besoins matériels, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.
- Les besoins de relations ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.
- Les besoins de se développer, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

La théorie ERG suggère qu'à ce processus d'assouvissement-progression s'ajoute un processus de Frustration-régression, et que l'un et l'autre agissent simultanément, cela revient à dire qu'une personne frustrée en permanence dans les efforts qu'elle fait pour satisfaire ses besoins de progression chercheront à satisfaire un besoin d'un stade inférieur au lieu de privilégier ses besoins de progression, la frustration amènera une régression.

Figure 8: présentation graphique de la théorie ERG d'ALDERFER



Sources : Etienne SERUPIA SEMUHOZA théorie de la motivation au travail 2009, paris ; P55

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

La ligne continue indique un rapport direct entre la série des besoins, le désir et la satisfaction des besoins, la ligne en pointillé représente ce qui arrive quand une série de besoins est frustrée.

Les lignes en pointillé sont dirigées vers le bas pour indiquer que la frustration de certains besoins incite la personne à donner de l'importance à d'autres besoins inférieurs aux premiers, ainsi, si les besoins de progression d'une personne sont insatisfaits l'importance de ses besoins de relations augmente.

2.1.4 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

HERZBERG a abordé le problème de la motivation en s'appuyant sur les grands mythes qui imprègnent la vision de l'homme à travers la culture judéo-chrétienne, chaque individu peuvent être symbolisés par une double figure, à la fois « Adam » et « Abraham ».

Le mythe de l'homme « Adam » est celui d'un individu créé avec tous les attributs de la perfection et qui, ayant désobéi s'est vu chassé du paradis terrestre, tout le problème d'Adam sera d'échapper à la vie de misère à laquelle il a été condamné « tu gagneras ton pain à la sueur de ton front » et d'échapper à la souffrance due au milieu.

Le mythe d'Abraham, par contre, à qui Dieu a promis une descendance « aussi nombreuse que les étoiles du ciel » et qu'il a choisi, malgré son âge avancé, pour conduire son peuple, symbolise l'homme en tant qu'être pourvu d'un désir d'accomplissement et de potentialités de développement infinies.

Chaque être humain, selon HERZBERG, est à la fois Adam et Abraham, c'est-à-dire qu'il cherche à la fois deux désirs différents dans son travail : d'un côté, échapper aux désagréments de son environnement de travail et de l'autre, trouver, dans le contenu même de son travail, la possibilité de développer et de réaliser au mieux toutes ses capacités.

C'est à partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie qu'il a tiré deux conclusions formant donc la théorie de deux facteurs :

Les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction, appelés « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » ou extrinsèques, sont les conditions de travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisation du travail, de communication, de contrôle...), les relations avec le supérieur hiérarchique, les relations avec les personnes (collaborateurs et subordonnés), les conditions de travail.

Les facteurs qui contribuent à la satisfaction, appelés « facteurs de motivation » ou intrinsèques sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un

travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter dans la hiérarchie et la nature du travail lui-même.

2.1.5 Les modèles des attitudes et des valeurs

La théorie de MINER (1993) est fondée sur la congruence entre les schémas de besoins de l'individu et le rôle requis par la structure de l'organisation où il travaille, ces schémas de motifs peuvent être variés, ce qui revient à dire qu'il y a différentes manières de satisfaction aux exigences des rôles propres à une organisation et, à la limite, un même individu peut satisfaire aux exigences de ces rôles de manière différente dans le même temps.

À la suite de WEBER, JELIK, OLIVIER, et HERBST (1979) identifie quatre types d'organisation, en fonction de leurs structures, de la manière dont elles opèrent et des rôles qu'elles souhaitent voir jouer par leurs cadres et à leurs responsables.

Dans les organisations hiérarchiques, ce sont les cadres qui ont la charge de créer la motivation aux subalternes, du fait de leur contrôle sur les récompenses et les sanctions, l'encadrement est essentiel, car c'est le cadre qui établit les règles, évalue les performances, recrute, gère les réunions, répartit les ressources, juge les compétences de chacun et opère des innovations ou changements nécessaires.

La nature du travail dans une organisation hiérarchique peut devenir si répétitive, si monotone et si parcellaire et comprendre si peu de responsabilités qu'un individu devient non motivé pour ne pas dire aliéné.

Les organisations professionnelles rassemblent le personnel hautement qualifié dont les règles, les valeurs, le statut sont principalement transmis par le biais de formations, ou collègues et associations professionnelles jouent un rôle important, c'est le cas des organisations de recherche, des cabinets de consultants, des entreprises de très haute technologie ou la formation et la qualification jouent un rôle essentiel.

Les organisations entrepreneuriales sont centrées sur le profil et la réussite de l'entreprise, quelle que soit l'activité concernée, dans ces organisations, les communications sont surtout directes et souvent orales, les objectifs commandent la nature et la répartition des tâches, et chacun établit ses propres règles en fonction des buts qu'il s'assigne : l'autonomie individuelle à de ce fait une importance accrue.

L'organisation innovatrice, constituée d'experts répartis en des équipes pluridisciplinaires pour réaliser des projets innovateurs, se situe dans un contexte complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, cette structure innovatrice se place en

rupture avec les modes d'actions préétablis : en effet, l'organisation innovatrice ne s'appuie sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités, évite tous les pièges de la structure bureaucratique (notamment la division poussée du travail, la différenciation marquée entre les unités, les comportements trop formalisés et l'utilisation intensive des systèmes de planification et de contrôle) et, reste avant tout flexible et tournée vers l'innovation et non vers la routine.

2.1.6 La théorie de RONEN (1994)

Dans un effort beaucoup plus conscient du phénomène de la motivation, RONEN (1994), cité par LEVY-LEBOYER (1998), a proposé un modèle plus explicite qui est celui des aspects de l'environnement du travail, pour lui, les différents types d'organisation devraient connaître à mieux saisir ce qui incite véritablement les employés à travailler.

Il considèrerait que le terme besoin évoque d'ailleurs une conception trop mécanique de la nature humaine, conception qui amène à se représenter la motivation comme un champ de force dans lequel l'individu serait passivement attiré vers ce qui a de l'importance pour lui, il n'en reste cependant pas moins que l'action se dirige vers des objectifs, eux-mêmes liés à ce que chacun d'entre nous valorise, notamment l'environnement du travail, la politique des ressources humaines, la culture de l'organisation, ainsi que les conditions mêmes du travail.

L'objectif de RONEN est de définir par voie de questionnaire les aspects de l'environnement de travail valorisé par les individus. Il s'agit ensuite de proposer un plan d'adéquation entre les attentes des salariés et les efforts du management, quatorze aspects de la vie de travail sont identifiés :

- Challenges donnant le sentiment de réussir,
- Possibilités d'utiliser ses compétences,
- Autonomie,
- Possibilité de formation,
- Promotion,
- Appréciation des résultats de son travail,
- Relation avec les collègues,
- Relation avec les cadres,
- Salaire,
- Bonus,
- Sécurité d'emploi,

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

- Horaires adéquats,
- Environnement résidentiel,
- Conditions physiques de travail.

L'analyse multivariée des réponses au questionnaire proposé par RONEN fait ressortir un schéma structuré autour de deux grands axes définissant quatre cadrans dans lesquels se répartissent les individus, ce qui permet de définir leur « profil motivationnel » et donc d'adapter l'offre de l'organisation à leurs attentes.

Tableau2 : Typologie des profils motivationnels d'après RONEN (1994)

Valeurs	Matérielles	Non matérielles
Individuelles	Matérialiste-individualiste	Non matérialiste- Individualiste
Collectives	Matérialiste- Collectiviste	Non matérialiste- Collectiviste

Source : Etienne SERUPIA SEMUHOZA théorie de la motivation au travail, paris 2009, P70

2.2 Système de motivation plus complexe

Un système de motivation complexe est un ensemble de mécanismes de facteurs qui influencent le comportement d'un individu en lui fournissant une incitation à agir dans une certaine direction ou à des objectifs spécifiques

La motivation par stimulus conditionné

Cette situation théorique ambiguë est à relier au fait que la motivation a un statut de variable intermédiaire, non directement observable, et renvoie à des processus invoqués, chaînons conceptuels manquants à l'époque du béhaviorisme ou il fallait éviter d'ouvrir « la boîte noire » non explorable tout en expliquant que certains stimuli provoqueraient plus de résultats que d'autres, par exemple en matière d'apprentissage.

La motivation permettait de redonner une certaine place au sujet et d'expliquer aussi les variations d'effet d'un même stimulus sur des individus différents. Cependant, cette place était bien limitée, car le sujet restait déterminé de l'extérieur, ne réagissant qu'à des stimulations efficaces, positives ou négatives.

2.2.1 Prendre en compte les possibilités de relation et de raisonnement

Toute motivation dépend du système limbique et cortical de notre cerveau, LAFONT (1992) indique que « l'éclairage des neurosciences montre qu'il ne peut y avoir motivation sans prise de plaisir » autrement dit qu'il n'y a pas de coupure entre intellectualité et affectivité.

2.2.2 La gestion des attentes ou système V.I.E

Le « système V.I.E » est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation, trois paramètres étudiés par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) sous le nom de théorie des attentes.

Le principe sur lequel repose cette théorie est que tout le comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et, notamment, les récompenses qu'il attend.

VROOM, PORTER et LAWLER tiennent compte des interactions qui existent entre l'organisation et les individus qui y travaillent, prennent en considération, non pas le contenu de la motivation, mais le processus motivationnel qui se met en place chez la personne en fonction de son contexte de travail.

L'expectation serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce que l'on pense de ses propres capacités (CHIFFRE et TEBOUL, 1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

Il est évident qu'aucun d'entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder, à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requises pour la mener à bien, cette représentation de soi et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.

L'expectation ne met pas seulement en jeu l'image de soi, mais est aussi de fruit des expériences antérieures, de la manière dont les résultats obtenus sont évalués, de la confiance manifestée par les autres, des responsabilités confiées, de la conviction de posséder les outils et le matériel nécessaires, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs.

L'instrumentalité apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre la performance et le résultat du second niveau que sont, par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.

La valence est la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action ou la caractérisation affective attachée aux résultats des activités, autrement dit, il s'agit du « prix à payer » pour s'engager dans une activité.

La valence peut changer d'une situation à une autre, est donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.

2.2.3 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'ADAMS, un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de GREENBERG sur le concept de justice organisationnelle.

D'autre étude dont celles menées par JOHN RAWLS (1987) et AMARTYA SEN, cité par VERO (2003) permet également de démontrer la théorie de la justice et d'équité. Mais, ils présentent la justice sous l'angle philosophique. RAWLS s'intéresse à l'égalité des biens premiers et à l'égalité des capacités.

C'est le modèle d'ADAMS qui nous donne, à notre sens, un cadre d'analyse qui associe la théorie de l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité (ADAMS, 1963,1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes, cette hypothèse prend appui sur les travaux de FESTINGER sur la comparaison sociale (1954). Ainsi, se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive, dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.

Section 3 : le lien entre la gestion des carrières et la motivation

La motivation n'est pas une caractéristique individuelle. Mais, elle dépend fortement de traits individuels. La gestion des carrières joue un rôle essentiel dans la motivation des employés au sein d'une organisation. Elle englobe un ensemble des pratiques telles que le recrutement, la rémunération, la formation et aussi la promotion et l'évaluation qui sont directement liés à la motivation des individus.

Les besoins variant d'une personne à un autre selon les individus est également, pour même personne dans le temps, notamment en fonction de la manière dont évolue sa situation professionnelle ou bien sa carrière.

Chacun ses besoins, certes. Mais, ces raisons de travailler ont indiscutablement un élément commun. Il s'agit toujours de récompense au sens de plus large du mot. C'est-à-dire d'échange les résultats du travail contre la satisfaction de besoin matériel ou de besoins plus abstraits « les théories des besoins », il est évident que plus l'organisation saura quelles récompenses sont motivantes, donc mieux connaître les besoins de son personnel, et plus elle aura de chance d'être en mesure de les satisfaire, donc de dispose une stratégie motivationnelle. Une stratégie qui repose sur l'idée de mettre en correspondance les aspirations individuelles et les buts de l'organisation.

La nécessité de disposer d'une main d'œuvre flexible. En effet, à compétence multiple qui autrement dit sa carrière est vaste, « capable de travailler en équipe peut être encouragé par les compétences acquises et sur la performance de groupe ».

Le progrès technique, la complexité des mécanismes de vente et de marketing, entraînent la volonté de modérer, dans la gestion du personnel¹²

3.1 Le recrutement comme élément de motivation

Les recruteurs sont aujourd'hui confrontés à un défi majeur, répondre au besoin de leurs collaborateurs qui cherchent des entreprises capables de les accompagner durablement dans leur parcours professionnel.

Cela implique donc de privilégier la promotion interne plutôt que systématique faire appel à des candidats externes. Cette approche vertueuse permet de s'entourer de collaborateurs qui partagent les valeurs de l'entreprise et qui ne sont pas simplement motivés par des opportunités « opportunistes ou mercenaires ».

¹² Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans les entreprises. Modèle et stratégie » paris 2003, p32

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

Les entreprises doivent repenser leur méthode de recrutement et trouver des moyens de motiver leurs collaborateurs afin de s'assurer de la présence durable de collaborateurs motivés et experts. Le recrutement en interne peut être une solution pour atteindre cet objectif.

La promotion interne, qui consiste à permettre à un employé de passer à un niveau supérieur en termes de qualification ou de fonction, est un facteur de motivation et de stimulation des employés. Cela récompense la qualité du travail fourni par un employé en reconnaissant ses efforts et en lui offrant la possibilité d'évoluer dans sa carrière.

Par ailleurs, la cooptation joue un rôle important en permettant aux collaborateurs de recommander des candidats qui partagent leurs valeurs et qui sont sensibilisés à la politique de promotion interne. Cette approche favorise la création de loyauté et accélère le taux de fidélisation de collaborateurs.

La promotion interne représente un modèle de développement vertueux qui profite à la fois aux collaborateurs et à l'entreprise. Elle permet de créer un environnement de travail où les employés sont motivés, fidèles et alignés sur les valeurs de l'entreprise, tout en privilégiant leur développement professionnel.

Le changement de travail est un levier de recrutement, qui peut rendre l'employé motivant. Le travail peut être une corvée ou un plaisir, une corvée parce que les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, mais aussi parce que le travail est répétitif, sans intérêt, non gratifiant. D'où l'idée de changer le travail lui-même pour le rendre motivant.

L'employé qui a une carrière très variée « il a une expérience dans différents domaines ou entreprises, cela peut être perçu comme un atout par les recruteurs ».

Selon Claude LEVY-LEBOYER le schéma de HACKMAN « les trois C » sont considérés comme trois manières de changer le travail pour l'amélioration de la motivation¹³.

– En croissant la Complexité : en réduisant la monotonie, la répétition, en faisant à des compétences plus nombreuses et plus sophistiquées, on donne un sens et une valeur au travail, ce qui crée une relation d'appartenance et d'identité entre l'individu et sa tâche. Ce fait crée une motivation interne.

– En croissant le Contrôle : dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est-à-dire en lui donnant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir.

¹³Claude LEVY-LEBOYER « la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie » Paris, 2003, P 177-178

– En organisant de manière systématique une Communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, voire sur la position de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats, de ses chances de les améliorer, ce qui le met en position d'acteur et lui donne une réelle marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

3.2 La rémunération comme levier de motivation

La rémunération est souvent au cours des préoccupations des salaires et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de stratégie des entreprises.¹⁴

Le salaire représente l'un des éléments de motivation des salariés au travail. Le salaire peut être source de démotivation s'il est trop bas par rapport aux besoins du salarié ou par rapport à sa propre perception de sa valeur professionnelle.

Les ressources humaines de l'entreprise constituent sa première richesse : des salariés motivés permettant de gagner considérablement en productivité, motivation professionnelle, la rémunération compte parmi les outils efficaces pour encourager les employés.

Au moment des recrutements à postes similaires, il y a de grande que le salaire influe sur la décision du candidat. Pour attirer des talents, le chef d'entreprise doit non seulement proposer une rémunération attractive, mais également des perspectives d'évolution de salaires.

Pendant le contrat de travail, les augmentations participent à réduire le turn-over et à garder les meilleurs talents dans l'entreprise. L'employeur a tout intérêt à mettre en place une politique de rémunération adaptée pour fidéliser.

3.3 La formation pour favoriser la motivation

Le développement des compétences ou la formation comme levier de motivation et de performance, cela lui permet d'être plus motivé et donc plus performant. Dans un premier temps, la volonté de suivre une formation est directement liée à l'envi ou le besoin de progresser et de monter en compétences.

La formation professionnelle joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des salariés au sein de leur entreprise et dans leur projet professionnel. Elle englobe un ensemble d'activité d'apprentissage planifié qui visent à acquérir des connaissances spécifiques

¹⁴Claude LEVY-LEBOREY « la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie » Paris, 2003, P 130-131

facilitant l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. En favorisant l'efficacité de l'organisation, la formation répond à des besoins spécifiques et vise généralement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

Dans un premier temps, la motivation à suivre une formation est directement liée au désir ou au besoin de progresser et d'amélioration ses compétences. En suivant une formation, un salarié peut maîtriser de nouveaux concepts, acquérir des connaissances supplémentaires ou encore valider ses acquis existants. Cela a un impact positif sur sa performance et sa satisfaction, car il se sent davantage compétent dans son poste de travail.

Lorsque les employés se voient proposer des formations adaptées à leur besoin, leur implication s'accroît significativement. De plus, lorsque l'entreprise prend en considération les besoins individuels de ses employés, cela renforce leur sentiment d'appartenance et améliorer leur engagement envers leur travail et l'entreprise.

La formation apporte un ensemble de compétence et de connaissance au salarié qui en bénéficiait. Cela leur permet de progresser dans leur carrière et favoriser leur satisfaction et leur engagement envers leur entreprise. En offrant des opportunités de développement professionnel, l'entreprise valorise des employés et renforce leur fidélité et leur contribution activité à sa réussite.

3.4 L'évaluation pour favoriser la motivation

La mise en place relation de résultats d'évaluation portant sur les compétences et la capacité est sûre des dimensions de l'image de soi et la conformation de ces évaluations aux informations sur l'environnement (Gestion des carrières). Favorisation une mobilisation des compétences personnes dans un projet.¹⁵

La formalisation des compétences singulières mises en œuvre dans des situations concrètement identifiées est dynamisant, car elle permet à la personne de s'approprier son expérience (sa carrière).

La recherche active d'information dans l'environnement (enquêtes structurées par un objectif personnalisé). Joue un rôle similaire de motivation des personnes dans leur démarche. L'évaluation des dimensions du soi, quant à elle, peut recourir à différentes techniques comme les entretiens d'explication et d'analyse des expériences antérieures et les

¹⁵ Philippe Carré et Fabien FENOUILLET « traité de psychologie de la motivation » Paris, 2009, P 171-174

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

questionnaires ou supports d'exploration portant sur les intérêts, les valeurs, l'estime de soi, les buts...

Ces dimensions de motivation peuvent être abordées comme des états à un moment donné et évalué en vue de hiérarchiser des options et de faire un choix.

La motivation peut aussi être considérée sous ses aspects processuels comme la personne renforce au modifié elle sa motivation dans le cadre de ses conduits de réalisation de projets. La mise au premier plan de la personne comme « agent » de son orientation, cherchant à avoir pris sur son environnement, amène à s'intéresser aux représentations de soi et de l'environnement et aux modalités de leur évolution. Bandura, considérer la motivation des personnes comme un système organisateur et régulateur (qui renvoie à une conception du soi ne se limitant pas à une collection de caractéristiques) qu'il s'agit non seulement de comprendre, mais aussi de faire évoluer.

Conclusion

La motivation est un facteur clé qui influe sur notre comportement, nos actions et notre réussite dans divers domaines de la vie. Elle joue un rôle essentiel dans notre capacité à atteindre nos objectifs et à persévérer face aux obstacles.

La motivation peut provenir de différentes sources, telles que des besoins internes tels que l'accomplissement personnel, l'équité, la communication, ainsi que des stimuli externes telles les récompenses.

Lorsque nous sommes motivés, nous avons une plus grande énergie, une concentration accrue et une plus grande persévérance pour surmonter les défis. La motivation nous pousse à sortir de notre zone de confort, à prendre des risques calculés et à faire les efforts nécessaires pour atteindre nos objectifs.

Cependant, la motivation n'est pas une ressource inépuisable. Elle peut fluctuer au fil du temps et être influencée par des facteurs tels que l'environnement, les expériences passées, les croyances personnelles et les valeurs. Parfois, la motivation peut diminuer face à des obstacles ou à des échecs répétés, et il est important de trouver des stratégies pour la raviver.



**Chapitre 03 : la gestion de carrière
comme outil de motivation cas BDL Alger**

Introduction de chapitre

Les Banques occupent une position cruciale dans la vie économique de tout pays en raison de leurs liens étroits avec toutes les branches de l'activité économique à travers les fonds qu'elles fournissent aux différents agents économiques ayant besoin de financement pour couvrir leurs besoins ou pour des projets d'investissement, ce qui, à son tour, contribue au développement économique. Nous n'exagérons pas lorsque nous disons que tout projet d'investissement, quel que soit son niveau de production, ne pourra pas couvrir ses besoins financiers à tout moment.

Ainsi, la relation économique qui lie les projets d'investissement aux banques peut être considérée comme une relation d'intégration et d'échange.

Les projets d'investissement, grâce à leurs activités, ont besoin de sources de financement pour leurs opérations d'exploitation. Pour cette raison, ils recourent généralement aux banques, qui à leur tour bénéficient de la créativité de leurs clients en fournissant des prêts, en fixant une politique de défaut selon les procédures et les normes judiciaires.

La Banque de développement local, en tant que banque d'Etat, présente des caractéristiques et des atouts qui la distinguent des autres banques présentes en Algérie, qu'elles soient publiques ou privées.

Section 1 : présentation de l'entreprise BDL

Avant d'analyser les résultats, nous allons tout d'abord nous intéresser à la présentation générale de notre organisme d'accueil. Nous commencerons par donner un aperçu global de l'organisation, en abordant son historique, son organigramme général.

1.1 L'historique et évolution de la BDL

La Banque de développement locale est une institution financière nationale créée dans le cadre du développement régional du pays par décret n°86/85 le 30 avril 1985 publié au JORA n°19.

Issue de la restructuration du CPA, elle a hérité de 39 agences, en 1986 elle a hérité également de 04 agences du Crédit Municipal d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba.

Dotée de son autonomie le 20 février 1989 en application de la loi 88/04 dédiée à cet effet.

La BDL se positionne aujourd'hui sur le marché bancaire comme étant la banque des PME, des professions libérales et des particuliers.

Le siège principal de la BDL situé à 05 rue GASSI AMAR STAOUALI, elle présente sur le marché national avec 155 agences dont 05 dédiées à l'activité relative au Prêt sur Gage. Son réseau de l'agrément permettant l'exercice des opérations de commerce international à hauteur de 121 agences commerciales.

La BDL est une société par actions au capital social de 73.000.000.000 DA. Chargé de fournir aux entreprises publiques économiques des conseils et l'assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement, mais à leur disposition, tout en respectant le secret bancaire.

2.1 Les missions et les objectifs de la BDL

➤ Les missions

La Banque de développement locale a été créée dans le cadre de développement régional du pays.

Elle a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- L'ouverture de comptes à toute personne en faisant la demande
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement local

- Le contrôle avec les autorités de tutelle, de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

➤ **Les objectifs de la BDL**

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par crédits productifs et diversifiés, dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinar qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activité qui la concernent.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produit.
- Elle assure le processus d'évaluation des travailleurs
- Concevoir et développer des outils de gestion de cluster financier.
- Participer à la détermination des besoins en personnel pour l'ensemble des structures de la banque.
- S'assurer que les besoins exprimés sont en conformité avec les objectifs du plan de développement de l'institution.
- Veiller à la bonne exécution du plan de recrutement arrêté par la direction générale de la banque.

➤ **Ses relations avec les autres départements**

- La direction des ressources humaines est sous la tutelle du département des ressources financières et des ressources humaines
- Elle a des relations fonctionnelles avec les directions de la banque
- Elle exprime les besoins des travailleurs pour la formation

3.1 Présentation de la DCH et des affaires publiques

➤ **Définition de la DCH et son rôle dans l'organisation**

La DCH est la Direction qui souhaite introduire la monnaie éligible pour occuper des postes au niveau de la banque, et les maintenir en fournissant un environnement de travail

approprié, salaire approprié, et en maintenant la motivation des travailleurs, tout en développant les compétences requises par la banque pour atteindre ses objectifs.

➤ Rôle de la DCH

1. Approcher de la main d'œuvre qualifiée
2. Identifier les meilleures compétences
3. Recrutement bidimensionnel :
 - Dimension économique pour atteindre les objectifs
 - Dimension sociologique pour absorber le chômage
4. Attention à l'individu en tant qu'homme, mais pas comme une machine
5. Donner une meilleure image pour la banque
6. Accompagner les employés dans tous les domaines
7. Former les employés et les développer
8. Investir dans les ressources humaines

4.1 Fonction de la DCH et ses relations avec les autres départements

➤ Fonction de la DCH :

- Fournir la main d'œuvre pour la banque
- Elle prévoit la gestion des affaires financières et sociales des employés, ainsi que le contrôle de la répartition des salaires conformément au code de l'emploi
- Il assure le parcours professionnel de salariés de la banque
- Gérer la convention collective et le code d'entreprise
- Elle tient à l'évaluation continue des performances des travailleurs et à l'évolution des métiers à leur niveau en conformité avec l'évolution économique et sociale.
- Elle est soucieuse d'orienter les travailleurs vers leur poste selon un parcours professionnel précis afin d'assurer une productivité optimale pour les travailleurs.
- Veiller au respect des règles de conduite des affaires du travail conformément aux lois applicables.
- Concevoir et développer des outils pour gérer le département financier.
- Elle traite et gère, sur le plan de juridique, les différents contentieux avec la Direction des affaires juridiques.
- Elle s'occupe du processus d'évaluation des travailleurs.

Section 2 : la gestion des carrières comme outil de motivation dans les entreprises cas de BDL

La gestion des carrières à la BDL est cruciale, car elle peut avoir un impact significatif sur la motivation, l'engagement et la performance des employés. La mise en place d'un système de gestion des carrières efficace peut aider à fidéliser les employés et à les motiver en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle et de développement personnel.

La gestion des carrières à BDL suspendant basé sur plusieurs aspects tels que, le recrutement, la formation, promotion, évaluation.

2.1 Définition de la gestion des carrières au sein de la DCH

La carrière à la BDL est définie comme une succession de postes auxquels est affecté un agent durant sa carrière professionnelle.

La gestion des carrières au sein de la BDL est un élément essentiel qui définit le rôle de chaque employé et son importance pour répondre aux exigences de l'organisation et atteindre leurs objectifs personnels et professionnels.

2.2 Quelques pratiques des services de la BDL liées à la gestion des carrières

2.2.1 Recrutement

– Le cadre réglementaire

Le recrutement à BDL se fait à deux manières, en interne et en externe. Il est fondé sur La carrière à la BDL est définie comme une succession de poste auxquels est affecté un agent durant sa carrière professionnelle.

La gestion des carrières au sein de la BDL est un élément essentiel qui définit le rôle de chaque employé et son importance pour répondre aux exigences de l'organisation et pour atteindre leur objectif personnel et professionnel.

L'identification des besoins de la Banque. Après avoir examiné le budget qui est consacré pour le recrutement, et ce dernier se fait à base de l'ÂNEM. Après avoir constaté les besoins de la banque.

En règle générale de la culture de la BDL n'admet aucune discrimination entre candidature en matière de recrutement sont choisis suivant selon compétence et qualification égale, ils sont prioritaires.

Le processus de recrutement de BDL

Étape 1 : définition du besoin en effectif

Le responsable hiérarchique de la structure concernée exprime les besoins, puis la DCH établit un plan de recrutement pour validation après étude de toutes les structures de la BDL.

Étape 2 : recherche des candidats

La recherche commence en interne par la publication d'un appel à candidature. Si aucun candidat interne n'est trouvé, la structure concernée fait un appel à l'ANEM (recrutement externe) en fonction des emplois demandés (fiche de poste).

Étape 3 : sélection des candidats

Une fois la liste des candidats reçue par L'ANEM, des tests et dès l'entretien psychotechniques sont réalisés avec les recruteurs de la structure.

Les candidats doivent fournir un Curriculum Vitae, demande d'emploi écrit, diplôme, et remplir une fiche de candidature « **annexe 01** ».

Étape 4 : concrétisation

La décision de recrutement est concrétisée après avis de la structure concerné, de la DGA et de la DRE (fiche de synthés de la candidate « **annexe 02** »),

2.2.2 Promotion/ mutation / réintégration / l'intérim

I. Promotion/ nomination :

Une évolution au sein d'une même filière peut être considérée comme une promotion, car cela implique une progression dans une succession de postes au sein de cette filière. Cependant, le passage d'une filière à une autre constitue un changement de profil plutôt qu'une promotion. Une filière professionnelle est une voie de progression ou de promotion au sein d'une profession donnée, avec différents niveaux de qualification et une hiérarchie claire.

Les postes de cadre supérieur se distinguent par des missions et des tâches nécessitant des compétences en conception, planification, commandement et responsabilité. La nomination des cadres à ces postes relève entièrement de la responsabilité de la direction générale.

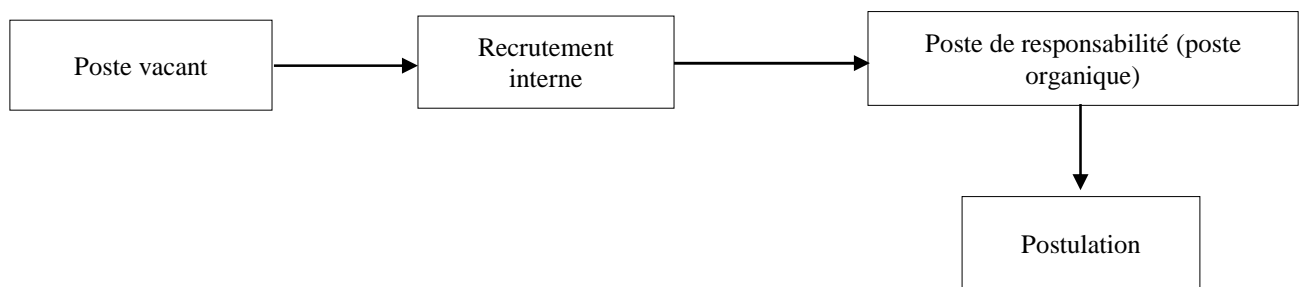
Les opérations liées à la promotion / nomination :

La proposition de nomination (avancement de carrière) se fait actuellement par l'évaluation annuelle.

La DCH peut être amenée à formuler des propositions de nomination de cadre supérieurs selon le recrutement interne :

- 1 : Pour satisfaire ses propres besoins en cadres supérieurs,
- 2 : A la demande des responsables d'une structure de la Banque, qui ne dispose pas de potentiel requis pour l'occupation d'un poste de cadre supérieur vacant au sein de leur structure,
- 3 : Dans le cadre d'un mouvement de rotation des cadres supérieurs, décidé par la direction générale.

Figure 9: Processus de la nomination



Source : élaboré par non même

I. Mutation

La mutation est tout déplacement d'un travailleur suivi d'une affectation consécutive à un changement de poste ou de fonction, que ce déplacement ait lieu à l'intérieur d'une même structure ou qu'il s'agisse d'un déplacement entre structures, avec ou sans changement de résidence. (La mutation se fait à la demande ou d'office : par nécessité de service ou en cas de commission d'une faute professionnelle). (Pour plus d'explications veuillez consulter l'annexe 04).

Remarque : la mutation se fait dans la même classification

II. Réintégration et l'intérim

– Réintégration

Conformément aux dispositions légales, la réintégration consiste à rétablir un travailleur dont la relation de travail a été, soit suspendue, soit rompue, à son poste de travail ou à un poste de rémunération équivalent.

La réintégration du travailleur est de droit pour tous les cas de suspension de la relation de travail. **(Pour plus de détails, veuillez consulter l'annexe 05)**

– L'intérim

Pour assurer la continuité du service, la Banque peut affecter un employé en qualité d'intérimaire, temporairement ou définitivement, sur un poste organique vacant.

Pendant la période d'intérim, l'intérimaire doit assurer :

- D'une part, les missions et activités habituelles liées à son propre poste/emploi,
- D'autre part, les responsabilités et prérogatives reconnues au poste vacant.

Le recours à l'intérim est lié aux cas de vacance temporaire ou définitive d'un poste/emploi, suite à : décès, mutation, retrait, démission, licenciement, congé, maladie.

L'agent appelé à assurer un intérim est désigné sur proposition du responsable de la structure à laquelle appartient l'emploi vacant, après approbation de la hiérarchie de rattachement. Il est choisi en fonction de son aptitude et de ses qualifications pour assumer les prérogatives et les responsabilités de l'emploi vacant.

En tout état de cause, la garde de l'intérimaire ne doit en aucun cas être inférieure de plus de deux classes à celle de l'emploi au niveau duquel il est désigné pour assurer un intérim.

Remarque : Les postes organiques (postes de responsabilité) nommés par intérim sont soumis à une période probatoire d'une année.

- **Disposition finale**

Pour assurer un bon suivi de la carrière des travailleurs, l'ensemble des responsables de structures est tenu de respecter strictement les dispositions de la présente. Toutes les dispositions contraires à la présente sont abrogées.

2.2.3 L'évaluation annuelle

Cette opération se déroule chaque fin d'année dans le but d'évaluer les collaborateurs de la banque pour l'année précédente.

Par exemple : l'évaluation annuelle de l'année 2022 se réalise à la fin de l'année 2023, elle est réglementée par une note DCH adressée à toutes les structures de la banque, détaillant la procédure étapes par étapes.

La présente note a pour objectif de définir les modalités pratiques de l'évaluation annuelle, pour l'exercice social 2022, ainsi que ses implications en termes de :

- A. Rémunération :** prévision d'une part de stimulation à attribuer au personnel, en tant que récompense particulière, sous forme d'échelons ou de points de Bonification individuelle,
- B. Formation :** la détection des insuffisances en compétences qui devra orienter le plan de formation pour les combler,
- C. Déroulement de carrière :** aide à la décision pour la promotion, la nomination, la mutation et la réaffectation.

1. Condition d'éligibilité

Pour avoir droit à l'évaluation, le collaborateur concerné doit remplir les conditions suivantes :

- Etre recruté pour une durée indéterminée (CDI),

- Etre confirmé à son poste de travail,
- Avoir cumulé au 31/12/2022 une ancienneté de plus de 02 années au sein de la Banque,
- Ne pas avoir fait l'objet d'une sanction disciplinaire de 2^e et 3^e degré ou d'une sanction non absoute,

L'avancement à l'échelon et l'attribution de points de bonification individuelle ne sont pas cumulables. Toutefois, le principe d'alternance est valide.

2. Critères d'évaluation

Le mérite des collaborateurs est évalué par les responsables hiérarchiques, ayant le pouvoir d'appréciation dans les fiches prévues à cet effet (**annexe 06**).

Pour chaque unité de compétence, il s'agit d'attribuer une note pour évaluer les comportements de l'agent, observés en situation de travail au cours de l'exercice.

Pour plus d'explication, veuillez consulter l'annexe 06

2.2.4 La formation

La formation est un investissement pour assurer le présent et préparer le futur en termes des compétences humaines.

Les nouvelles recrues sont tenues de suivre une formation pour acquérir des informations sur leur poste et des connaissances liées à la Banque.

La BDL prend en charge les agents ayant besoin de formation.

– Processus de formation

A la suite de l'évaluation annuelle effectuée par la hiérarchie pour détecter les lacunes de chaque salarié, la formation est planifiée.

Les travailleurs ont à leur disposition des fiches de vœux leur permettant d'exprimer leurs besoins individuels de formation.

Il existe deux types de formation à la BDL :

- Les formations de longue durée « deux ans ou plus » qui seront diplômées.
- Et les formations de courte durée, qui ne dépassent pas trois mois.

Tant les nouveaux employés que les anciens doivent suivre une formation pour acquérir davantage d'informations et de compétences liées au travail.

La Banque BDL prendra en charge tous les frais de formation, sous réserve de la signature d'un contrat de formation avec la BDL. Ce contrat stipule une fidélité de deux ans aux études de formation chaque année. Si le candidat souhaite quitter la BDL après l'obtention du diplôme de formation, il devra prendre en charge tous les frais de formation.

Les écoles de formation suivies par la BDL sont :

- USB : Université Supérieure de Banque.

- IFID : Après deux ans d'études pour obtenir une licence "banque assurance", vous devez participer au concours avec une condition de fidélité de trois ans, ce qui signifie que vous devez travailler pendant six ans avant de quitter la banque.

Après les trois ans d'études, un examen oral détermine si vous obtenez une attestation ou non.

- Si vous avez le BP, vous pouvez passer au CPES « cycle préparatoire aux études supérieures de Banque.
- Si vous avez le CPES, vous obtiendrez le DESB « Diplôme d'études Supérieures de Banque ».

Pour accéder au CPES, vous devez avoir une licence, tandis que pour l'USB, vous devez avoir un baccalauréat avec mention et réussir un concours.

2.2.5 La rémunération

Le système de rémunération de la banque est composé de six éléments :

- Le salaire de base
- Les points de bonification
- Le régime indemnitaire
- Le régime des primes
- Les allocations
- Les éléments particuliers de rémunération.

La grille des salaires à la BDL est divisée en 5 groupes socioprofessionnels, chaque groupe comprenant un indice minimum et un indice maximum, l'espace indiciaire de chaque groupe est structuré en section : à raison de :

- Onze (11) section de la classe deux (2) à la classe cinq (5).
- Dix (10) section pour la classe une (1).

Les Banques ont des conventions collectives qui couvrent des aspects tels que les accords salariaux et la classification professionnelle, et chaque convention a un avenant qui peut changer chaque année.

Ces conventions précisent les modifications liées aux salaires, aux classes ou aux échelons.

L'inspection du travail signe la convention et l'envoie aux services de paie pour l'ajustement des salaires. **Pour plus de détail, veuillez consulter l'annexe 07.**

Section 3 : analyse et interprétation des résultats

L'objectif de cette enquête est de démontrer comment la gestion des carrières peut être un outil de motivation au sein des entreprises. Pour ce faire, nous avons mené cette enquête au sein de la Banque CENTRAL BDL.

3.1 L'objectif de l'enquête

L'objectif de cette étude est de recueillir les informations nécessaires pour analyser le système de la gestion des carrières et de motivation au sein de BDL.

3.2 Le plan de l'enquête

Il comporte les étapes suivantes :

A : l'élaboration du questionnaire

En ce qui concerne notre étude, nous avons créé un questionnaire destiné à l'ensemble des salariés de la banque BDL.

Le questionnaire se divise en 4 axes de questions :

Axe 1 : données personnelles (question de 1 à 6) concernant l'âge, le sexe, la catégorie professionnelle, le niveau d'instruction...

Axe 2 : la gestion des carrières au sein de la Banque BDL (question de 7 à 35) portant sur le recrutement, la formation, l'évaluation, rémunération...

Axe 3 : la motivation au sein de la Banque BDL (question de 36 à 39)

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire, nous avons opté pour des questions fermées (réponse par oui ou non), ainsi que des questions semi-ouvertes (permettant des réponses multiples et libres).

B : l'élaboration d'un guide d'entretien

Nous avons aussi élaboré un guide d'entretien spécifiquement destiné au Chef Département de la DCH, qui a également répondu au questionnaire.

Le guide d'entretien se compose de deux axes de questions :

Axe 1 : Identification du répondant (question de 1 à 4) portant sur le poste occupé, expérience...

Axe 2 : Questions sur la gestion des carrières (question de 1 à 16).

3.3 Choix de la population

L'échantillon est un ensemble d'individus tirés d'une population initiale.

Afin de répondre à notre questionnaire,

- Nous avons pris un échantillon de 30 salariés pour obtenir des réponses nous permettant de répondre à notre problématique de recherche ;
- Nous avons distribué ce questionnaire composé de 47 questions à chacun de ces salariés, afin d'obtenir des réponses libres et fiables pour notre travail de recherche.

- Analyse de résultat

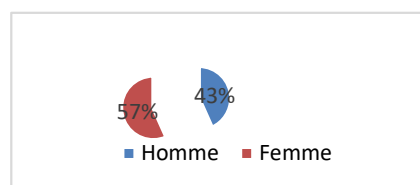
Axe 1 : données personnelles

01 : le sexe

Tableau 3: Répartition de l'échantillon par sexe

désignation	Effectif	Pourcentage
Homme	13	43%
Femme	17	57%
Total	30	100

Figure n°10 : la répartition des employés selon le sexe



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

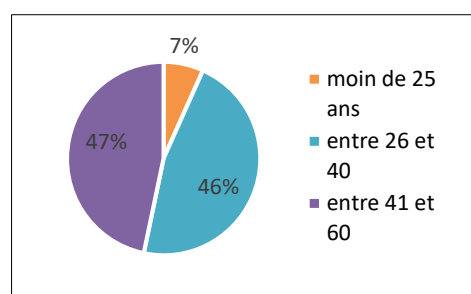
D'après le tableau n°03 et la figure n°12, nous pouvons constater que la catégorie prédominante parmi les employés est celle des femmes représentant 57% de l'ensemble de l'échantillon étudié. Néanmoins, il est important de noter que les hommes occupent également une place significative au sein de l'entreprise, constituant 43% de l'échantillon étudié.

02 : Age

Tableau n°04 : classification selon l'âge

désignation	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	2	7%
Entre 26 et 40	14	46%
Entre 41 et 60	14	47%
Totale	30	100

Figure 11: Répartition des employés selon la tranche d'âge.



Source : résultats de l'enquête.

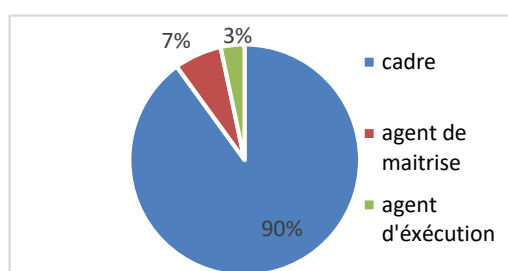
Commentaire

D'après le tableau n°04 et la figure n°13, nous pouvons observer que la tranche d'âge de 26 à 40 ans représente 46% il diffère de 1% par rapport à la tranche d'âge de 41 à 60 ans (47%), cette constatation indique une homogénéité entre productivité et rentabilité concernant l'échantillon la plus jeune, et entre expérience pratique et ancienneté quant à l'échantillon de 40 à 60 ans.

03 : catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°05 : classification selon la catégorie socioprofessionnelle.

Désignation	effectif	Pourcentage
cadre	27	90%
agent de maîtrise	2	7%
agent d'exécution	1	3%
totale	30	100



Source : résultats de l'enquête **Figure n°12** : répartition des employés selon catégorie socioprofessionnelle

Commentaire

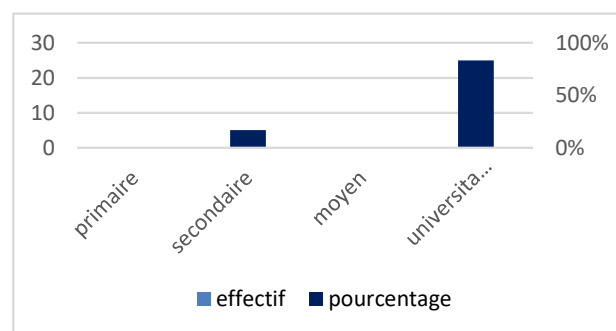
À partir du tableau n°05 et de la figure n°14 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante et celle des Cadres avec 90% de l'ensemble des salariés, sachant que la catégorie des cadres à la Banque BDL comprend la classe 3 qui sont les emplois de cadres opérationnels et les superviseurs d'application et la classe 4 sont les emplois de cadres de Direction et de haut technicien.

04 : niveau d'instruction

Tableau 6: Classification selon niveau d'instruction

désignation	effectif	pourcentage
primaire	0	0%
secondaire	5	17%
moyen	0	0%
universitaire	25	83%
totale	30	100%

Figure 13: Répartition selon niveau d'instruction



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

Selon le tableau n°06 et la figure n°15, nous constatons que la majorité des salariés possèdent un diplôme universitaire avec 83% suivi des personnes ayant un niveau secondaire avec 17%.

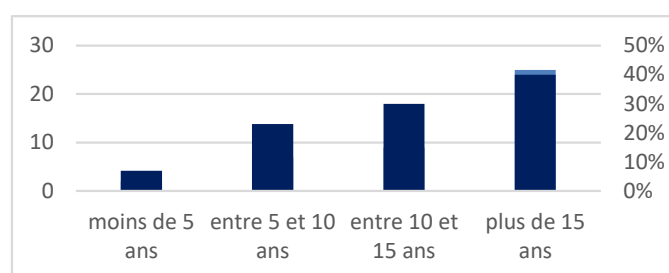
Il est à noter que la BDL dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et variée, ce qui peut s'expliquer par la diversité des diplômes détenus par les employés. Cette diversité est en lien avec les exigences des postes occupés.

05 : année d'expérience

Tableau 7: Classification par expérience

désignation	effectif	pourcentage
moins de 5 ans	2	7%
entre 5 et 10 ans	7	23%
entre 10 et 15 ans	9	30%
plus de 15 ans	25	40%
totale	30	100%

Figure 14 : Répartition selon niveau d'expérience



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

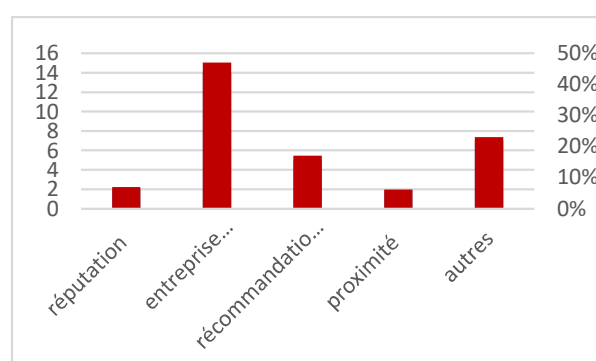
D'après les résultats, nous remarquons que la majorité des enquêtés ont plus de 15 ans d'ancienneté, soit 40 %, ce qui signifie qu'ils ont une expérience, ensuite, nous avons 30% des enquêtés qui ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté, suivi de 23% qui ont entre 5 et 10 ans d'expérience, et enfin, 7% qui ont moins de cinq ans d'expérience.

06 : pour quoi avez-vous choisi la Banque BDL :

Tableau 8: Classification selon le choix de l'entreprise

Désignation	effectif	pourcentage
Réputation	2	7%
entreprise publique	14	47%
recommandation de personnel	5	17%
Proximité	2	6%
Autres	7	23%
Totale	30	100

Figure 15: Répartition selon le choix de l'entreprise



Source : résultats de l'enquête.

Commentaire

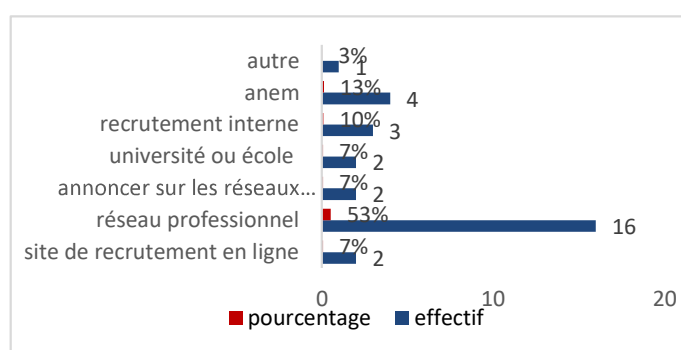
D'après le tableau n°8 et la figure n°17, nous remarquons que la majorité des salariés ont choisi de travailler chez BDL parce qu'elle est dans le secteur public à 47 %, et qui ont choisi « autre » à 23 %, et qui ont été recrutés à BDL grâce à une recommandation du personnel à 17 %, et par apport à sa réputation et son placer parmi les entreprises à 7 %, et par sa proximité à 6 %.

Axe 02 : la gestion des carrières au sein de la Banque BDL

01 : selon quel canal avez-vous été recruté(e)

Tableau9: Classification selon canal de recrutement Figure 16: Répartition selon canal de recrutement

désignation	effectif	pourcentage
site de recrutement en ligne	2	7%
réseau professionnel	16	53%
annoncer sur les réseaux sociaux	2	7%
université ou école	2	7%
recrutement interne	3	10%
ANEM	4	13%
autre	1	3%
totale	30	100%



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

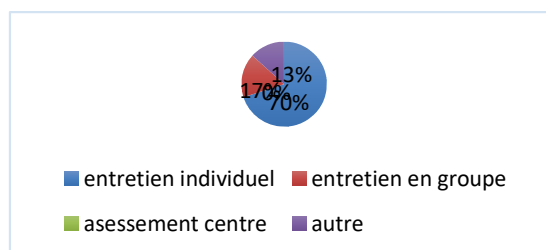
La majorité des recrutés ont été affectés par réseau professionnel avec un taux de 53 % tandis que 13 % ont affecté par ANEM, et 10 % en recruté, on interne, et un équilibre de taux entre université ou école et annonce sur les réseaux sociaux et site de recrutement en ligne a 7 %.

02 : quel sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Tableau 10: Les moyens de sélection

désignation	effectif	pourcentage
entretien individuel	21	70%
entretien en groupe	5	17%
asessement centre	0	0%
autre	4	13%
total	30	100%

Figure 17: Répartition selon moyen de sélection



Source : résultat de l'enquête

Commentaire :

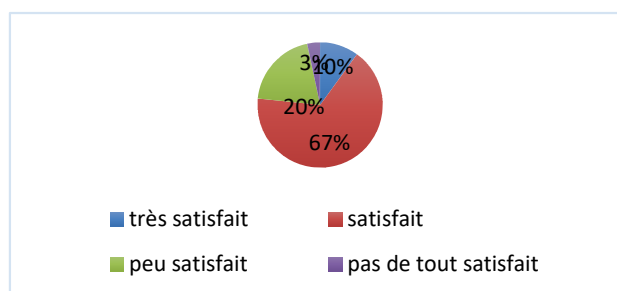
D'après le résultat obtenu, on remarque que la moyenne utilisée par l'entreprise pour la sélection des candidats est l'entretien individuel avec un taux de 70 %, et l'entretien de groupe à un taux de 17 %.

03 : êtes-vous satisfaits des modalités de recrutement

Tableau 11: Classification selon satisfaction des modalités de recrutement

désignation	effectif	pourcentage
très satisfait	3	10%
satisfait	20	67%
peu satisfait	6	20%
pas de tout satisfait	1	3%
total	30	100%

Figure 18: Répartition selon la satisfaction des modalités de recrutement



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

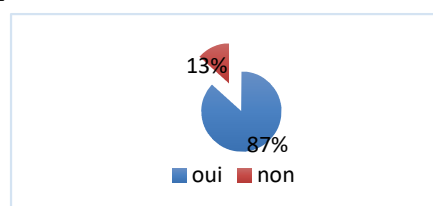
D'après les résultats trouvés, nous remarquons que les salariés de la BDL sont satisfaits de modalité de recrutement, un taux de 67 %, et 20 % qui ont peu satisfait de ces modalités, en suit les salariés qui ne sont pas satisfaits à 10 %

04 : durant la période d'essai, étiez-vous accompagné ?

Tableau 12: Classification selon l'accompagnement durant la période d'essai

désignation	effectif	pourcentage
oui	26	87%
non	4	13%
total	30	100%

Figure 19 : Répartition selon l'accompagnement durant la période d'essai



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après le tableau n°12 et la figure n°21, nous constatant que la majorité des employés sont accompagnés durant la période d'essai à 87%, et 13 % qui n'ont pas accompagné.

– Cet accompagnement vu va-t-il motivé à intégrer davantage à la Banque ?

Pour cette question en pas eux des réponses

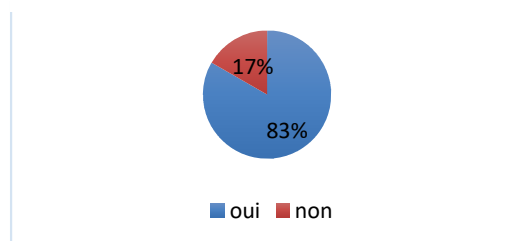
05 : globalement, êtes-vous satisfait de votre fonction actuelle

Tableau n°13 : classification selon la satisfaction de la fonction actuelle :

Tableau 13: Classification selon la satisfaction de la fonction actuelle

désignation	effectif	pourcentage
oui	25	83%
non	5	17%
totale	30	100%

Figure20: Répartition selon la satisfaction de la fonction actuelle



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

La majorité des enquêtés déclarant qu'ils ont satisfaite de leur fonction à BDL à 83 % sachant que la majorité d'entre eux sont des cadres, tandis que 17 % déclarant qu'ils ne le sont pas.

– Si Non, pour quoi ?

On constate que les 17 % qui sont déclarés de non-satisfaction dans leur fonction pour la cause suivante :

Manque de motivation a causé de la non-satisfaction dans leur travail

Les postes occupés ne correspondent pas à leur objectif et à leur parcours socioprofessionnel.

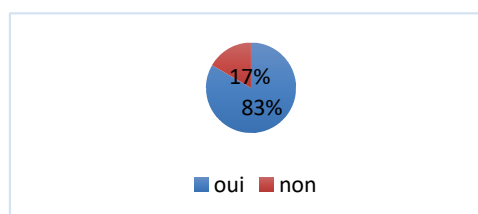
Le manque de l'accompagnement durant la période d'essai causé par un manque de compréhension des responsabilités qui leur sont confiées.

06 : êtes-vous motivé dans le cadre de cette fonction

Tableau 14: Classification par la motivation dans le cadre de la fonction

désignation	effectif	pourcentage
oui	25	83%
non	5	17%
totale	30	100%

Figure21: Répartition selon la motivation dans le cadre de la fonction



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

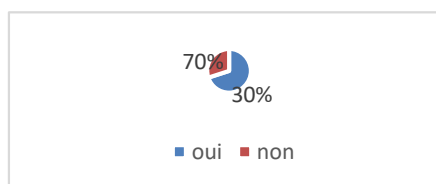
D'après les résultats en à trouver que les mêmes échantillons qui sont satisfaits dans leur fonction sont motivés aussi dans cette fonction à 83 %, et 17 % ne sont pas motivés de cette fonction.

07 : êtes-vous motivée par l'évolution globale de votre carrière ?

Tableau15: Motivation par évolution globale de la carrière

désignation	effectif	pourcentage
oui	21	70%
non	9	30%
totale	30	100%

Figure22: Répartition selon la motivation par l'évolution globale de la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

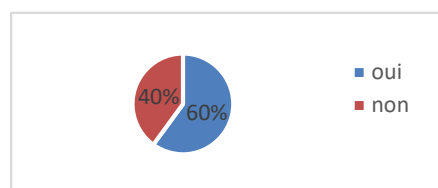
D'après les résultats, la majorité des employés sont motivés par l'évolution globale de leur carrière à 70 %, tandis que 30 % qui ne sont pas motivés par l'évolution globale de leur carrière.

08 : êtes-vous satisfaits de la manière dont la BDL a géré votre carrière ?

Tableau 16: Classification selon la manière dont BDL gère les carrières

désignation	effectif	pourcentage
oui	18	60%
non	12	40%
totale	30	100%

Figure23 : Répartition selon la manière dont BDL gère la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

Selon l'échantillon de l'enquête, on trouve que la majorité des salariés sont satisfaits de la manière dont la BDL gère leur carrière à 60 %, tandis que 40 % ne sont pas satisfaits.

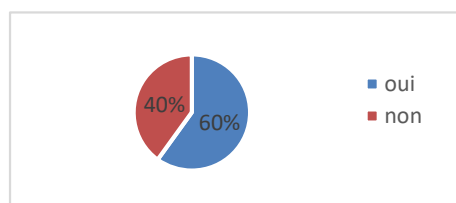
Donc là, nous pouvons dire que la Banque BDL doit en cours fournir plus d'efforts en termes de gestion des carrières pour répondre aux attentes des salariés.

09 : êtes-vous informés de l'évolution de votre carrière ?

Tableau 17: Classification selon information sur l'évolution de la carrière

désignation	effectif	pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Totale	30	100%

Figure 24: Répartition selon l'information sur l'évolution de la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

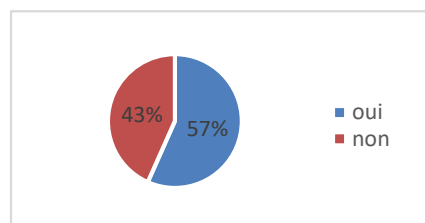
D'après le résultat de l'enquête on trouve que la BDL informe, c'est salarié d'évolution de leur carrière d'après le tableau 60 % qui ont aux de l'information, et 40 % qui ne sont pas informés de cette évolution.

10 : êtes-vous informé de cette information ?

Tableau 18: Information de cette information

désignation	effectif	pourcentage
oui	17	57%
non	13	43%
totale	30	100%

Figure 25: Répartition selon l'information



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après le tableau n°18 et la figure n°26, nous remarquons que la grande moitié de l'échantillon 57% sont informés de cette information, tandis que 43% sont pas informés de cette information.

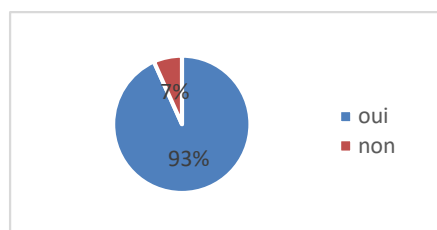
La formation :

11 : avez vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement ?

Tableau 19: Classification par bénéficiaire d'une formation

désignation	effectif	pourcentage
oui	28	93%
non	2	7%
totale	30	100%

Figure 26: Répartition par bénéfice de formation



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

De ce résultat nous constatant que la grande majorité des interrogés déclarent avoir bénéficié d'une formation depuis leur recrutement, soit 93 %, contre 7 % seulement qui disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation.

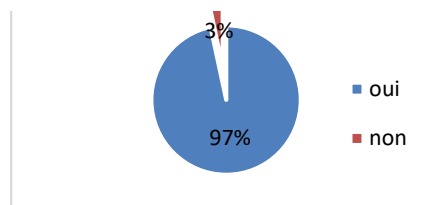
Cela explique par le fait que BDL donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés. En effet, la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

12 : les formations au sein de la BDL vous apport-t-il des améliorations au travail ?

Tableau 20: Amélioration au travail par la formation

désignation	effectif	pourcentage
oui	29	93%
non	1	3%
totale	30	100%

Figure 27: Répartition selon l'amélioration au travail par la formation



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

Les résultats du sondage montrent que la formation apporte une amélioration au travail à 97 %. Cela signifie que le plan de formation mis en place pour la BDL est efficace. Ainsi, il leur permet d'améliorer leurs compétences et leur gestion de travail, ainsi que de mieux comprendre les nouvelles procédures des lois et d'améliorer la qualité du travail. Seulement 3 % qui n'ont pas trouvé d'amélioration.

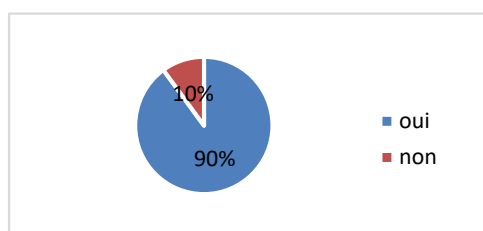
13 : les formations sont-elles nécessaires dans votre parcours tout au long de votre carrière ?

Tableau n°21 : la nécessité de la formation dans le parcours de la carrière

Tableau 21: La nécessité de la formation dans le parcours de la carrière

désignation	effectif	pourcentage
oui	27	90%
non	3	10%
totale	30	100%

Figure 28: Répartition selon la nécessité de la formation sur le parcours de la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

90 % des salariés disent que la formation est nécessaire dans leur parcours tout au long de leurs carrières. Comme ça donne le suivi avec les améliorations dans le monde professionnel ainsi que le développement dans la carrière, et afin d'être à jour dans leur domaine de travail et leur évolution et le bon fonctionnement de la carrière.

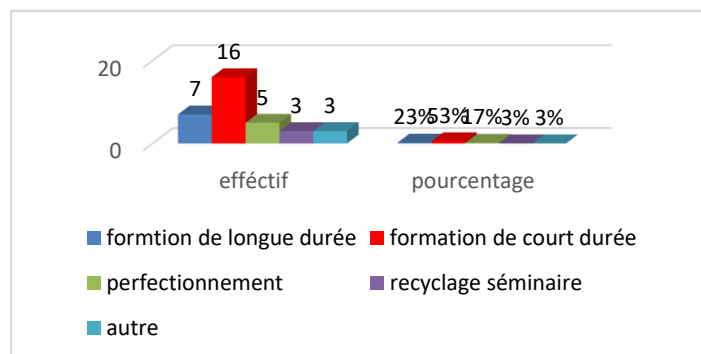
Contre 10 % qui ne trouve pas la formation nécessaire pour leur parcours de la carrière.

14 : dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il ?

Tableau 22: Classification selon types de formation

désignation	effectif	pourcentage
formation de longue durée	7	23%
formation de court durée	16	53%
perfectionnement	5	17%
recyclage séminaire	3	3%
autre	3	3%
total	30	100%

Figure 29: Répartition selon types de formation



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après le résultat, on constate que 53 % de notre échantillon d'étude a bénéficié d'une formation de court durée, dont 23 % des membres de notre échantillon à bénéficier d'une formation de long durée, et 17 % pour des formations de type perfectionnement. Ainsi, un taux de 3 % pour séminaire et d'autre type de formation.

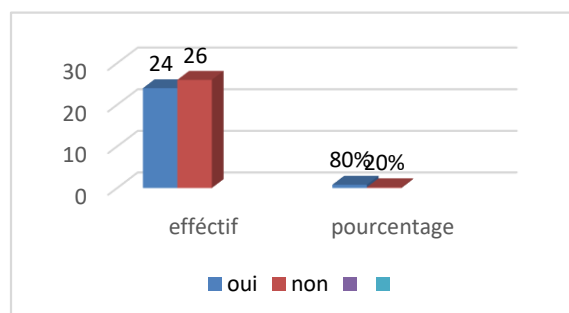
Cela veut dire que la Banque BDL accorde une importance à la formation de courte durée et aux longs durée, afin de permettre le renouvellement des connaissances des salariés, BDL accord aussi des séminaires pour la mise à jour des connaissances et des formations de longue durée pour améliorer le niveau de qualification professionnel dans le but de répondre aux exigences du poste immédiat.

15 : l'accès aux formations effectuées vous-a-t-il motivé pour continuer votre carrière au sein de la BDL ?

Tableau 23: La motivation par la formation pour continuer la carrière

désignation	effectif	pourcentage
oui	24	80%
non	6	20%
total	30	100%

Figure 30: Répartition selon la motivation par la formation pour continuer la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

Nous remarquons d'après les résultats que 80 % des salariés de BDL la formation et un outil de motivation pour continuer leur carrière, et 20 % d'entre eux qui ne trouve pas la formation moyenne de motivation pour leur carrière.

Cela veut dire que la majorité des salariés trouve que la formation outil de motivation pour suivi leur carrière, en constate que la formation et un élément important pour l'évolution des carrières des salariés et en contrepartie pour leur motivation, à BDL la formation motive les salariés pour avancer et garder la vision globale de la banque pour son évolution concernant les nouvelles technologies, et pour une meilleure assimilation.

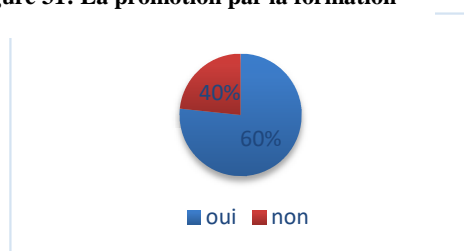
Ainsi, pour l'échantillon qui ne trouve pas la formation moyenne de motivation pour continue leur carrière. Comme la formation n'a pas de donnée d'avantage pour eux et ne sont pas donnés lieu à une promotion après cette formation une stagnation de poste cela faite la démotivation des salariés.

16 : sont-elles donné lieu à des promotions ?

Tableau 24: La promotion par la formation

désignation	effectif	désignation
oui	12	40%
non	18	60%
totale	30	100

Figure 31: La promotion par la formation



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, nous constatons que la formation n'a pas donné lieu à des promotions à BDL pour 60 %, et 40 % qui ont bénéficié d'une promotion et sont de catégorie des cadres.

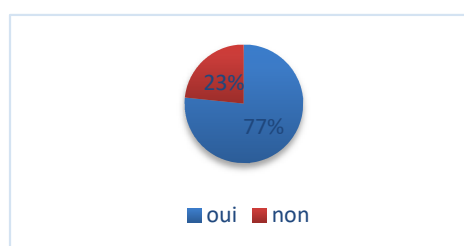
Promotion

17 : avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Tableau 25: Classification selon bénéficie d'une promotion

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	77%
Non	7	23%
Totale	30	100%

Figure 32: la répartition selon bénéficie d'une promotion



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

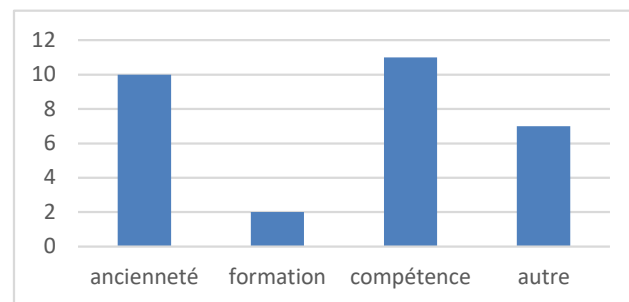
À partir du tableau n°25 et la figure n°33, nous remarquons que la majorité des salariés 77 % ayant bénéficié d'une promotion et sont la catégorie des cadres, et un taux de 23 % des salariés qui n'ont pas encore, bénéficiés d'une promotion.

18 : sur quelle base se fait la promotion au sein de l'entreprise ?

Tableau 26: classification selon la bases de promotion

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	10	33%
Formation	2	7%
Compétence	11	37%
Autre	7	23%
Totale	30	100%

Figure 33: répartition selon la base de la promotion



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

La majorité de l'échantillon qui est de 37 % juge que la compétence est la base la plus utilisée pour la promotion, et 33 % disent que c'est l'ancienneté, suivi 23 % de ceux qui ont dit d'autre base de promotion, et seulement 7 % pour ceux qui ont dit la formation.

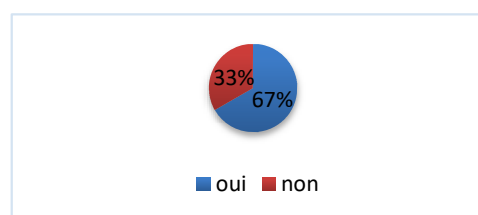
Comme y a qui ont choisi tous les désignations (ancienneté, formation, compétence) à 30 %. Cela explique que la politique de la promotion à BDL peut se base sur la compétence des salariés comme peut ce basé sur tous les critères selon les exigences de poste.

19 : croyez-vous qu'il y a des critères qui ne sont pas pris en considération par l'administration ?

Tableau 27: classification selon les critères

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	67%
Non	10	33%
Totale	30	100%

Figure 34: répartition selon les critères qui n'ont pas pris en considération par l'administration.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

À partir des données de tableau n°27 et la figure n°35, nous constatant que la majorité des salariés disent qu'il y a des critères qui ne sont pas pris en considération avec un taux de 67%, et 33% sont des salariés qui trouvent des critères qu'ils ne sont pas pris en considération par l'administration.

– Dans l'affirmative lesquels ?

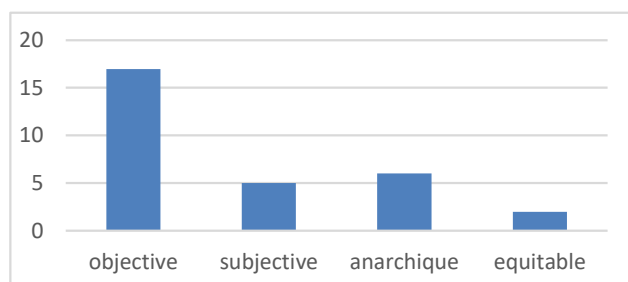
67% parmi les salariés disent qu'il y a des critères qui ne sont pas pris en considération par l'administration. Comme la motivation, les compétences, les diplômes universitaires qualifiés sont pris au tant que normaux, et l'effort fourni par l'employé et son rendement. C'est un critère mentionné par les employés de la Banque BDL.

20 : A votre avis, la promotion à BDL se fait elle d'une manière :

Tableau 28: classification selon la manière dont BDL fait la promotion

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Objective	17	56%
Subjective	5	17%
Anarchique	6	20%
Equitable	2	7%
Totale	30	100%

Figure 35 : répartition selon la manière dont BDL fait la promotion



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

À partir du tableau n°28 et la figure n°36, nous remarquons que 56% de l'échantillon déclarent que la promotion se fait de manière objective à BDL, et 20% déclarent d'une manière anarchique, 17% d'une manière subjective et 7% d'une manière équitable.

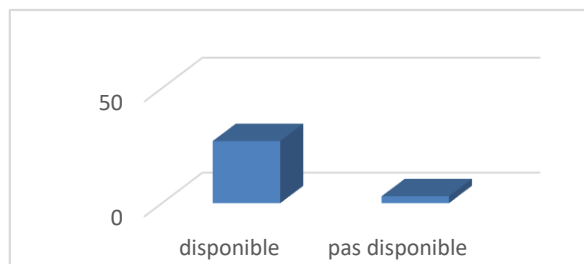
D'après les statistiques et les réponses des majorités des travailleurs, la promotion se fait d'une manière objective selon les besoins des salariés et les exigences de poste.

21 : l'information concernant les postes vacants est-elle ?

Tableau 29: classification selon l'information sur les postes vacants

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Disponible	27	90%
Pas disponible	3	10%
Total	30	100%

Figure 36: Répartition selon l'information des postes vacants



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

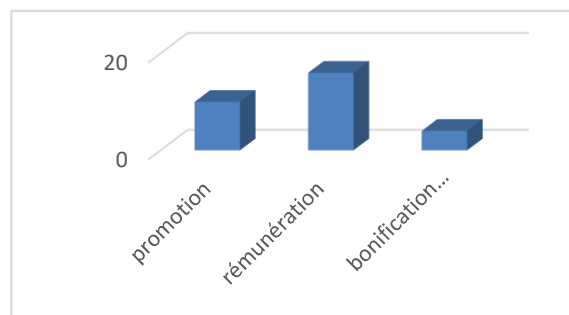
À partir du tableau n°29 et la figure n°37, nous remarquons que l'information qui concerne les postes vacants sont disponibles à 90 %, cela peut être dû à une bonne communication dans l'entreprise, par contre 10 % n'est pas disponible.

22 : selon vous, quel est le meilleur moyen e récompense de votre travail ?

Tableau 30: classification selon le moyen de récompense de travail

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Promotion	10	34%
Rémunération	16	53%
Bonification d'ancienneté	4	13%
Total	30	100%

Figure 37: répartition selon le meilleur moyen de récompense de travail



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

À partir de tableau n°30 et de figure n°38, nous remarquons que la majorité des salariés chez BDL trouve que la rémunération est le meilleur moyen de récompense à taux de 53 %, et la promotion à taux de 34 % parce que leur permettre d'améliorer leurs niveaux professionnels et leur valeur dans l'entreprise, et 13 % de bonification d'ancienneté.

23 : est-ce que vous avez bénéficié d'une mutation déjà ?

Tableau 31: classification selon la bénéficiassions d'une mutation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	33%
Non	20	67%
Total	30	100%

Source : résultat de l'enquête

Commentaire

À partir de tableau n°31 et de figure n°39, nous remarquons que 67 % de l'échantillon n'ont pas bénéficié d'une mutation durant leur parcours professionnel, et 33 % sont eux des mutations.

Rémunération

24 : dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par à port à l'effort que vous déployez ?

Tableau 32: classification selon satisfaction de salaire

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très insatisfait	6	20%
Insatisfait	8	27%
Très satisfait	1	3%
Satisfait	15	50%
Total	30	100%

Commentaire

À partir de tableau n°32 et de figure n°40, nous remarquons que la majorité des salariés et satisfait de leur salaire par rapport à l'effort déployé dans leur travail avec un taux de 50 %, et seulement 3 % qui sont très satisfaits, 27 % insatisfait et 20 % très insatisfait.

Figure 38: répartition selon la bénéficiassions d'une mutation

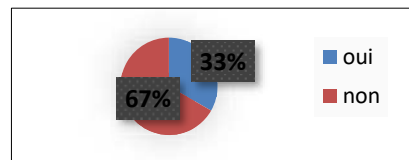
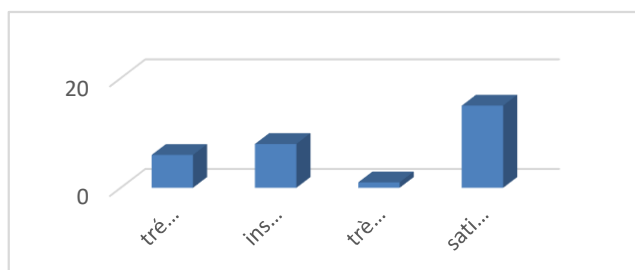


Figure 39: répartition selon la satisfaction de salaire



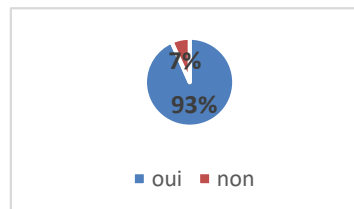
Source : résultat de l'enquête

25 : si vous allez bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de votre salaire vous êtes prêt de fournir plus d'efforts ?

Tableau 33: classification selon augmentation de salaire

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	93,33%
Non	2	6,67%
Total	30	100%

Figure 40: répartition selon l'augmentation de salaire pour plus d'effort de travail



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'échantillon, nous constatons que la majorité des salariés sont prêts de fournir plus d'effort si allant bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de leur salaire avec un taux de 93 %, et la minorité ne sont pas prêts de fournir plus d'effort s'ils vont bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de leur salaire avec un taux de 7 %.

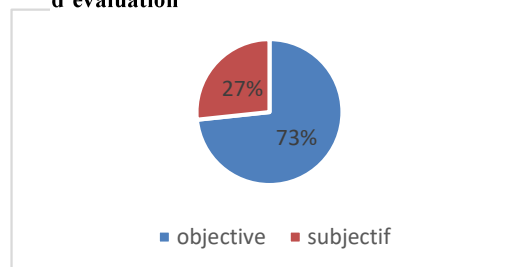
L'évaluation.

26 : comment trouvez-vous les critères de l'évaluation

Tableau 34: classification selon les critères d'évaluation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Objective	22	73%
Subjectif	8	27%
Total	30	100%

Figure 41 : répartition selon les critères d'évaluation



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, nous remarquons que la plupart des salariés trouvent les critères de l'évaluation objective à taux de 73 %, contre 27% des salariés trouvent que subjectif.

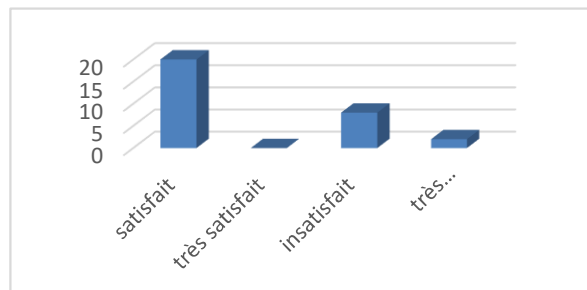
Par cela on peut dire que l'entreprise donne une grande importance aux exigences de l'évaluation pour évaluer la performance des salariés.

27 : est-ce que vous étiez satisfait des critères d'évaluation du personnel ?

Tableau 35: Classification selon la satisfaction du personnel

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	20	66,66%
Très satisfait	0	0%
Insatisfait	8	26,67%
Très insatisfait	2	6,67%
Total	30	100%

Figure 42: répartition selon la satisfaction du personnel



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'échantillon de l'enquête, nous constatons que la majorité des salariés sont satisfaits des critères de l'évaluation (ceux qui sont satisfaits de 66,66%, par contre, il n'y a pas des salariés qui sont très satisfaits de ces critères), le reste des salariés ne sont pas satisfaits des critères de l'évaluation (ceux qui sont insatisfaits de 26,67 %, et ceux qui sont très insatisfait de 6,67 %).

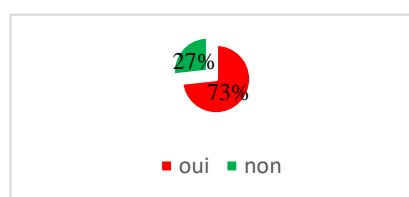
Ce qui signifie que la politique de l'évaluation menée par l'entreprise est très efficace, autant que la majorité des salariés sont satisfaits de ces critères

28 : est-ce que cette évaluation influence votre carrière ?

Figure 36: classification selon l'évaluation sur la carrière.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73,33%
Non	8	26,67%
Totale	30	100%

Figure 43: répartition selon l'évaluation sur la carrière



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

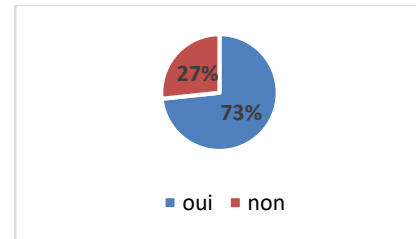
À partir de tableau n°36 et de figure n°44, nous remarquons que la plupart des salariés l'évaluation influence à leur carrière à taux de 73%, par contre 27% des salariés n'influence pas.

29 : l'évaluation permet de développer votre compétence et votre performance au sein de la BDL ?

Tableau 37: classification selon le développement des compétences et la performances

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	73,33%
Non	8	26,67%
Total	30	100%

Figure 44: répartition selon le développement des compétences et la performance



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

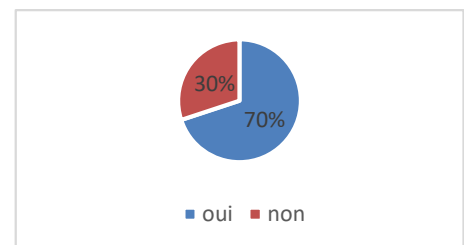
À partir de tableau n°37 et de figure n°45, nous remarquons que 73% trouve que l'évaluation leur permet de développer les compétences et la performance, par contre 27% ne trouve pas l'évaluation comme moyenne de développer leur compétence et leur performance.

30 : est-ce que les résultats de l'évaluation sont pris en compte pour la prise des décisions liées à la gestion des carrières ?

Tableau 38: classification selon les résultats de l'évaluation pris en compte pour la prise de décisions liées à la gestion des carrières.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	70,00%
Non	9	30%
Total	30	100%

Figure 45: répartitions selon les résultats de l'évaluation pris en compte pour la prise de décisions liées à la gestion des carrières.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, 70% disent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte pour la prise de décision de la gestion des carrières, et 30% disent que les résultats de l'évaluation ne sont pas pris en compte pour la prise de décision de la gestion des carrières.

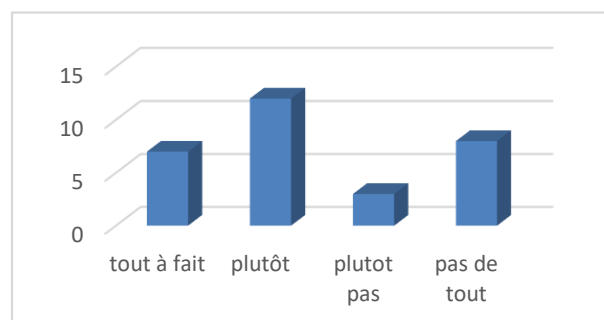
La communication

31 : l'entreprise vous donne-t-il la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos carrières ?

Tableau 39: classification d'exprimer pour améliorer la carrière

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	7	23,33%
Plutôt	12	40%
Plutôt pas	3	10%
Pas de tout	8	26,67%
Total	30	100%

Figure 46 : répartition selon la possibilité d'exprimer pour améliorer la carrière.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

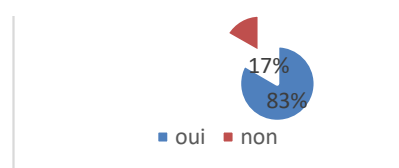
Selon les résultats de la recherche, nous remarquons que 23,33% des salariés jugent que l'entreprise BDL leur donne-t-elle la possibilité d'exprimer pour améliorer leur carrière, et 40% ont répondu plutôt, et le reste des salariés enquêtés jugent le contraire. Cela signifie que l'entreprise BDL donne pour ses salariés la possibilité d'exprimer leurs idées pour améliorer leur carrière.

32 : avez-vous la possibilité de transmettre votre idée à votre responsable hiérarchique ?

Tableau 40: classification selon la transmission des idées à leur responsable hiérarchique.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	83,33%
Non	5	16,67%
Total	30	100%

Figure 47: présentation de la possibilité des employés à transmettre leur idée à leur responsable hiérarchique.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

Selon le tableau n°40 et la figure n°48, on remarque que la totalité des enquêtés perçoivent qu'ils ont la possibilité de transmettre leur idée à leur responsable hiérarchique avec un taux de 83%, dont 17% n'ont pas la possibilité de transmettre leur idée à leurs responsables hiérarchiques.

Cela peut être expliqué par les moyens de communication mis en place par la direction de l'entreprise BDL, et qui permet aux salariés de s'exprimer librement et facilement et de faire exposer leurs idées à leurs supérieurs, et ce qui fait l'objet d'une communication transversale.

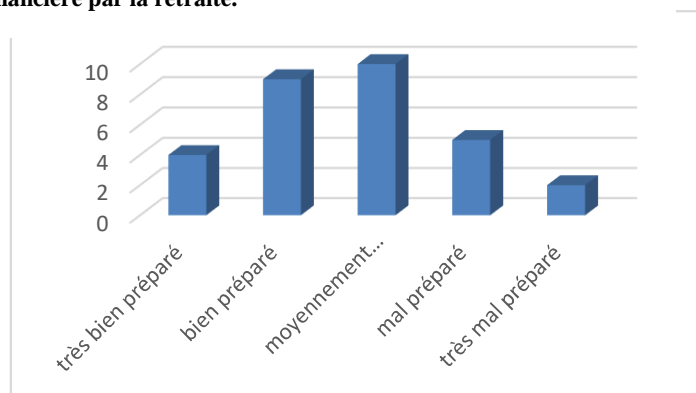
33 : comment évaluer vous votre niveau de préparation financière par la retraite ?

Tableau 41: classification selon l'évaluation de niveau

de préparation financière par la retrait.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très bien préparé	4	13,33%
Bien préparé	9	30%
Moyennement préparé	10	33,33%
Mal préparé	5	16,67%
Très mal préparé	2	6,67%
Total	30	100%

Figure 48: répartition selon l'évaluation de niveau de préparation financière par la retraite.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

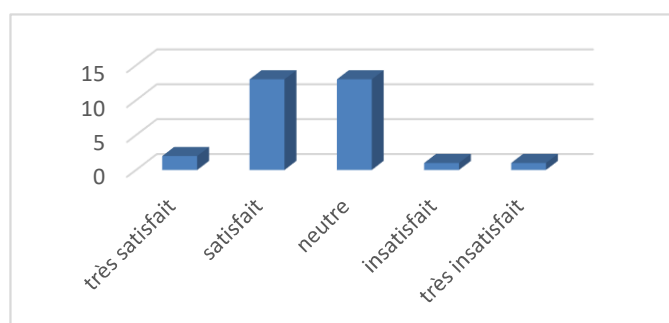
Selon le tableau n°41 et la figure n°49, en remarque que la majorité des salariés sont moyennement préparés à leur retraite dont 33,33%, et 30% sont bien préparés pour leur retrait, et 13% sont très bien préparés et les autres salariés ne sont pas en cours préparés à leur retrait dont ces salariés sont des nouvelles recrute ou qui sont entre 5 et 10 ans d'expérience et ce qui est préparé pour leur retrait sont qui ont plus de 15 ans d'expérience.

34 : qu'il est votre niveau de satisfaction par rapport à votre préparation pour la fin de carrière ?

Tableau 42 : classification selon le niveau de satisfaction par la préparation à la fin de carrière.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	2	6,67%
Satisfait	13	43,33%
Neutre	13	43,33%
Insatisfait	1	3,33%
Très insatisfait	1	3,33%
Total	30	100%

Figure 49: répartition selon le niveau de satisfaction par la préparation à la fin de carrière.



Source : résultat de l'enquête

Commentaire : D'après les résultats de l'enquête, 6% de l'échantillon sont très satisfaits de leur préparation à la fin de carrière, cette catégorie sont les cadres supérieures, et ce qui est satisfait et neutre sont au même pourcentage 43%, et d'autre ne sont pas satisfaits

35: avez-vous élaboré un plan de transition pour votre retraite ?

Tableau 43: Classification selon l'élaboration un plan de retrait.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui, un plan détaillé	4	13,33%
Oui, mais il n'est pas très détaillé	5	16,67%
Non, pas encore	20	66,67%
Non, je ne pense pas en avoir besoin	1	3,33%
Total	30	100%

Figure 50: réparation un plan de transition



Source : résultat de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, on remarque que la majorité des salariés ne sont pas en cours d'élaborer leur plan de retraite (dont 67% et 3% qui n'en ont pas besoin), et 13% qui ont élaboré un plan détaillé pour leur retraite et 16% qui ont préparé un plan de retraite, mais n'est pas très détaillé.

Axe 03 : la motivation au sein de l'entreprise BDL

36 : selon vous que représente la motivation ?

Tableau 44: opinion sur la motivation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Leur travail et leur volonté	10	33%
Satisfaction et leur épanouissement personnel au travail	6	20%
Aspiration à progresser et à développer professionnelle	8	27%
Leur appréciation des conditions de travail favorable	3	10%
Leur intérêt pour la récompense financières et l'incitation matérielle	3	10%
Total	30	100%

Figure 51 : répartition selon l'opinion sur le travail



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de la recherche en remarque que la motivation pour les salariés de la BDL et leur travail et leur volonté à taux de 33%, et une aspiration à progresser et à développer professionnellement à taux de 27%, et 20% qui disent que la motivation et la satisfaction et leur épanouissement personnel au travail, et un même pourcentage de 10% qui disent que la motivation et leur appréciation des conditions de travail favorables, et leur intérêt pour les récompenses financières.

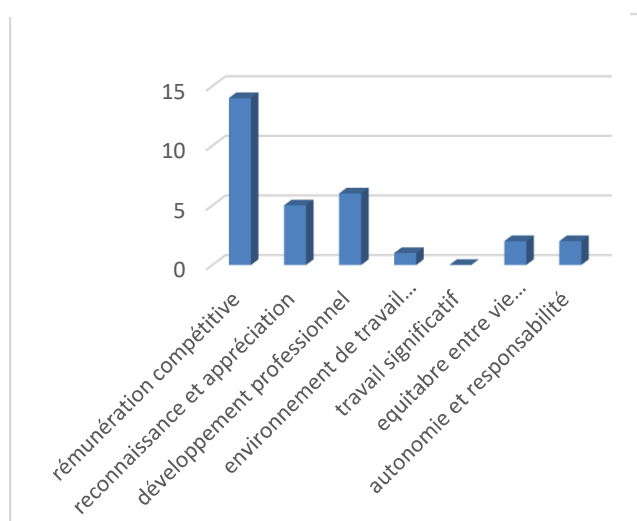
Cela signifie que la motivation à BDL peut être leur travail et leur volonté, comme peut être dans leur aspiration à progresser et à développer professionnellement, et peut-être la satisfaction et leur épanouissement personnel au travail.

37 : pour vous quelle sont les principales sources de motivations des salariés ?

Tableau 45: classification selon les sources de motivation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Rémunération compétitive	14	46,67%
Reconnaissance et appréciation	5	16,67%
Développement professionnel	6	20%
Environnement de travail positif	1	33,33%
Travail significatif	0	0%
Équitable entre vie professionnelle et vie personnel	2	6,67%
Autonomie et responsabilité	2	6,67%
Total	30	100%

Figure 52: répartition selon les sources de motivation



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

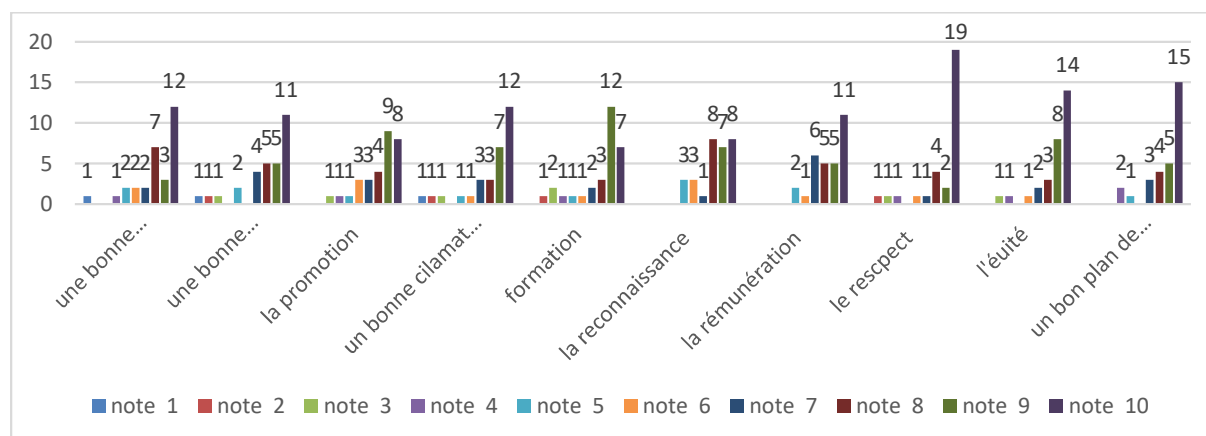
D'après les résultats de la recherche en remarque que la rémunération et le moyen le plus motivant pour les salariés de la BDL dont 47%, et d'autre disent leur environnement de travail motivant à 33%, et 17% la reconnaissance et appréciation.

38 : sur une échelle de 1 à 10 (sachant que 10 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à chaque politique de motivation qui vous motive le plus ?

Tableau 46 : présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politique de motivation

Désignation	note									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
une bonne communication interne				1	2	2	2	7	3	12
une bonne condition de travail	1	1	1		2		4	5	5	11
la promotion			1	1	1	3	3	4	9	8
un bonne climat social	1	1	1		1	1	3	3	7	12
formation		1	2	1	1	1	2	3	12	7
la reconnaissance					3	3	1	8	7	8
la rémunération					2	1	6	5	5	11
le respect		1	1	1		1	1	4	2	19
l'équité			1	1		1	2	3	8	14
un bon plan de carrière				2	1		3	4	5	15

Figure 53: présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politique de motivation



Source : résultats de l'enquête

Commentaire

D'après le tableau 45 et la figure n° 54, on remarque que le premier facteur de motivation chez les salariés interrogés de l'entreprise BDL est le respect de personnel avec un

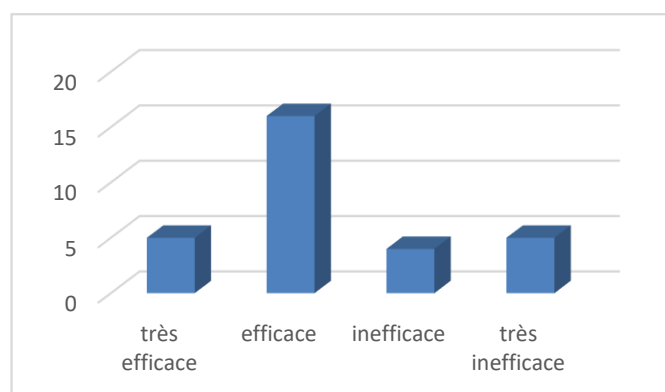
taux de 63%, suivi par un bon plan de carrière 50%, et l'équité par un taux de 47%, et une bonne communication interne et le bon climat social avec un taux de 40% pour les deux facteurs, et d'autre juger que le salaire les conditions de travail sont les politiques le plus motivant à un taux de 37%. Cela explique que le salaire et n'est pas le seul facteur de motivation chez la personnelle de le BDL et que le respecte et le bon plan de carrière joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

39 : vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employée sont efficaces ?

Tableau 47: classification selon les techniques de motivation employé

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très efficace	5	17%
Efficace	16	53%
Inefficace	4	13%
Très inefficace	5	17%
Total	30	100%

Figure 54: répartition selon les techniques de motivation employé



Source : résultat de l'enquête

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, la majorité des salariés trouve que les techniques de motivation employée sont efficaces à taux de 53%, et 17% trouve que ces techniques employés sont très efficaces, et 17% disent que sont très inefficaces et 13% inefficace.

B : guide d'entretien avec le chef de département

Axe 01 : identification du répondant

1. Quel est votre poste ?

Chef de département Emploi et Carrières.

2. Quelles est votre expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des carrières ?

J'ai acquis une expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des carrières depuis 2013, en me spécialisant dans la gestion des ressources humaines.

3. Pouvez-vous décrire votre expérience actuelle de gestion des carrières au sein de l'entreprise ?

Au cours de mon expérience professionnelle au sein de l'entreprise, j'ai occupé plusieurs postes liés à la gestion des carrières. J'ai commencé en tant que Chargé d'Étude Niveau 1, puis j'ai été Chef de Service Juridique. Après deux ans, j'ai évolué vers le poste de Chargé d'Étude Niveau 2, plus spécifiquement au sein des cellules juridiques. En 2013, j'ai postulé pour le poste de Chef de Services Gestion des Carrières, même en l'absence d'un poste vacant.

Ensuite, j'ai été muté à la Direction des Ressources Humaines (DRE) à Alger Centre, dans le service du personnel. Suite à une instruction du PDG en 2017, j'ai dirigé avec succès le projet de transposition des effectifs de la BDL vers un nouveau système. Après trois mois, j'ai été promu Chargé d'Étude et de Synthèse, responsable des organisations. Cependant, j'ai décidé de revenir à mon poste de chef de département emploi et carrière. Bien que j'aie été proposé un poste à la Direction de Carrières et de la Formation (DCH), j'ai préféré le décliner.

Tout au long de ma carrière, j'ai progressé à différents échelons et bénéficié de plans de Bonification Individuelle (PBI) chaque année. Actuellement, il me reste deux postes à pourvoir à la BDL : celui de Directeur de la Direction des Carrières et de la Formation (DCH), et celui de Directeur Général Adjoint (DGA), le poste de Directeur Général (DG) étant le dernier niveau hiérarchique à la BDL.

4. D'après vous, que représente la gestion des carrières ?

La gestion des carrières joue un rôle crucial dans la motivation des employés et la rétention au sein d'une entreprise. Lorsqu'elle est bien gérée, elle offre des opportunités d'évolution et de développement professionnel, reconnaît les compétences, et encourage les employés à progresser au sein de l'organisation. En revanche, une gestion des carrières déficiente, avec des possibilités d'avancement limitées ou une reconnaissance insuffisante des compétences, peut entraîner une perte de motivation et potentiellement des démissions. Une gestion des carrières bien structurée et performante constitue un levier important pour motiver les employés à rester, en offrant des opportunités d'évolution et de reconnaissance qui favorisent la satisfaction professionnelle et réduisent les risques de départ.

Axe 02 : gestion des carrières.

1. Comment décrivez-vous la politique de la gestion des carrières de votre entreprise ? quels sont ses principes ? quelles sont ses conditions ? quel est le modèle que vous suivez pour la gestion des carrières ?

La politique de gestion des carrières de notre entreprise repose sur une évaluation annuelle des employés, débutant dès leur recrutement. Une période d'essai de six mois est suivie d'une année et demie de suivi et d'intégration. Si l'employé progresse de manière satisfaisante, il peut obtenir une promotion tous les trois ans. Cependant, en cas de progression modeste, l'évaluation continue et la promotion vers un poste supérieur intervient après deux ans. Cette rotation se poursuit jusqu'à atteindre un niveau de stagnation.

2. - Quels sont ses principes ?

Les principes de notre politique de gestion des carrières sur le développement du personnel, car le développement de nos employés est étroitement lié à la croissance du chiffre d'affaires de notre banque.

- Quelles sont ses conditions ?

Les conditions requises pour bénéficier de cette politique sont les suivantes : Posséder une licence et un master, ainsi qu'une réelle passion pour le travail dans le secteur bancaire. Il est essentiel que nos employés aiment leur travail afin que nous puissions les aider à se développer. En effet, il peut être difficile de faire progresser quelqu'un qui ne travaille que pour le salaire, car il manque souvent la motivation nécessaire pour exceller.

- Quel est le modèle que vous suivez pour la gestion des carrières ?

Il n'y a pas de modèle spécifique qui s'applique systématiquement à notre Banque. Chaque situation est unique et évolue au fil du temps. Nous adaptons nos approches en fonction des besoins individuels de nos employés et des objectifs de l'entreprise.

3. . Pensez-vous que la politique de la gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? comment ?

La politique de gestion des carrières de notre entreprise dépend de l'objectivité et de l'efficacité de nos supérieurs hiérarchiques dans leurs évaluations. Cependant, nous rencontrons un problème majeur de manque d'objectivité, où certains employés peuvent recevoir de bonnes notes malgré un taux élevé d'absentéisme. Cette subjectivité nuit à notre capacité à identifier les besoins de développement et de formation, ce qui soulève des préoccupations quant à l'objectivité du processus d'évaluation. Il est essentiel de corriger ce problème pour rendre notre politique de gestion des carrières plus efficace, en mettant en place une évaluation objective et équitable pour favoriser la croissance et le succès professionnel de nos employés.

4. Lors de recrutement, faites-vous en sorte de motiver vos recrues ? comment ?

Lors du processus de recrutement, notre entreprise met l'accent sur la motivation des candidats en évaluant leur personnalité, leur état d'esprit et leur potentiel de

développement. Nous discutons de leurs aspirations et objectifs professionnels, et mettons en avant les opportunités de croissance et de progression au sein de notre entreprise. Notre objectif est de créer une dynamique motivante dès le recrutement, encourageant ainsi nos recrues à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir pleinement dans leur travail.

5. Comment ce fait l'intégration des employés nouvellement recruté ? pensez-vous que cela accroît la motivation des employés ?

L'intégration des employés nouvellement recrutée se fait de manière proactive dans notre entreprise. Dès leur arrivée, nous nous assurons de les contacter régulièrement pour vérifier leur bien-être et leur adaptation dans leur nouveau poste. Nous nous renseignons sur leur niveau d'absentéisme, leur productivité et leur satisfaction globale.

Nous avons mis en place un formulaire mensuel pour les employés en période d'essai d'un an. Chaque mois, nous leur envoyons ce formulaire afin de recueillir leurs impressions et de vérifier leur progression. Nous contactons également leurs responsables pour obtenir des retours sur leur performance et leur intégration.

En plus du suivi régulier, nous offrons par ailleurs des formations aux nouveaux employés pour les aider à acquérir les compétences nécessaires à leur réussite dans leur poste. Nous veillons à ce qu'ils aient accès aux connaissances et aux ressources dont ils ont besoin pour s'épanouir professionnellement.

Pour favoriser une intégration réussie, nous leur envoyons de plus un questionnaire confidentiel d'intégration, qui permet d'établir un lien de confiance entre le service des ressources humaines et le collaborateur.

Nous fournissons un soutien continu et en démontrant notre engagement à comprendre et à accompagner nos nouveaux employés, nous visons à accroître leur motivation et à les aider à s'intégrer efficacement dans notre entreprise.

6. Informer vous vos employés des modalités d'évolution de leur carrière ?

Oui, nous informons régulièrement nos employés des opportunités d'évolution de leur carrière. Chaque fois qu'un poste de responsabilité supérieur est disponible, nous communiquons activement avec notre personnel pour leur faire savoir qu'il existe une possibilité de promotion. Nous les encourageons à postuler et nous leur expliquons comment leur carrière peut progresser au sein de l'entreprise.

Cette communication proactive nous permet de tenir nos employés au courant des possibilités de développement professionnel qui s'offrent à eux, cela contribue à maintenir leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.

7. Comment l'entreprise soutient-elle le développement des compétences et des connaissances de ses employés ?

Notre entreprise soutient activement le développement des compétences et des connaissances de ses employés en proposant une variété de formation.

8. Quels sont les critères utilisés pour déterminer qui bénéficiera d'une formation ?

Les critères utilisés pour déterminer qui bénéficiera d'une formation reposent sur plusieurs facteurs. Tout d'abord, le chef hiérarchique joue un rôle clé dans l'identification des besoins de formation de son personnel. Il est en contact direct avec ses employés et est en mesure de comprendre leurs lacunes ou les compétences spécifiques qui pourraient être nécessaires.

En suite, la décision concernant l'attribution d'une formation est prise par la direction des ressources humaine DRH en tenant compte des recommandations du chef hiérarchique.

De plus, le chef de département de formation joue un rôle consultatif en proposant des formations spécifiques en fonction des besoins identifiés.

9. Y va-t-il des formations obligatoires pour tous les employés ? si oui, quelles sont-elles ?

Oui, il existe des formations obligatoires pour tous les employés lorsqu'il y a de nouveaux systèmes ou de nouvelles normes mises en place au sein de la Banque.

10. Ces formations aboutissent-elles à des promotions ? pourquoi et comment se fait la promotion ? précisez les modalités et les critères de promotion utilisés par la Banque ?

Les promotions ne sont pas automatiquement garanties suivent aux formations. Cela dépend du type de formation, qu'il s'agisse d'une formation diplômante ou une formation liée à un projet spécifique dans le domaine des systèmes. Dans les cas de projet terminé avec succès, des promotions peuvent être accordées suivent à la formation.

11. Dans l'évolution des carrières de vos employés, accordez-vous de l'importance aux conditions de travail associées aux postes proposée ? si c'est oui, lesquelles ?

Chez BDL, nous accordons de l'importance aux conditions de travail associées au poste proposé dans l'évolution des carrières de nos emplois.

Les conditions de travail sont un élément essentiel pour permettre à nos collaborateurs de progresser dans leur carrière. Nous croyons fermement qu'un environnement de travail favorable favorise la motivation, la productivité et le bien-être des employés.

Nous veillons donc à offrir des conditions de travail optimales, conformes aux lois du travail et au règlement internes.

Il est important de noter qu'il n'y ait pas de relation directe entre les conditions de travail et la gestion des carrières.

12. Quelles est la politique de rémunération de la BDL ?

La politique de rémunération de BDL est basée sur la convention collective en vigueur. Nous nous conformons aux dispositions et aux modalités de rémunération établies dans cette convention pour assurer une rémunération équitables et cohérentes pour nos employés.

13. La rémunération tout au long des carrières de vos employés est-elle motivante ?

La rémunération tout au long des carrières de nos employés est un facteur de motivation important. Chez BDL, nous reconnaissons l'importance d'une rémunération équitable et compétitive pour maintenir la motivation et la satisfaction des collaborateurs.

14. Comment se faite l'évaluation des employés ? quelles sont les périodes ou les contextes qui nécessitent une évaluation ? quels sont les critères utilisés ? sont-ils fondés sur l'équité ?

Chaque année, nous traitons les dossiers de nomination pour les postes organiques au sein de notre entreprise. Ce processus début en octobre et consiste en des propositions de nomination plutôt que des évaluations. Nous utilisons à la fois des évaluations dans le cadre de la formation (évaluation chaude et froide) ainsi que d'autres critères pour prendre ces décisions.

– Quels sont les critères utilisés ?

Les critères prisent en compte comprennent notamment une expérience minimale de deux ans, la réalisation ou non des objectifs fixés, les antécédents disciplinaires et des évaluations qualitatives et quantitatives. Nous nous efforçons d'appliquer ces critères de manière objective afin de garantir l'équité dans le processus de nomination.

15. Quelle mesure l'entreprise pourrait-elle prendre pour amélioration la gestion des carrières des employés ?

L'entreprise pourrait commencer par former son chef hiérarchique et responsable. Ainsi, ils sont souvent formés uniquement pour l'exploitation et il aurait bénéficié de les former également en GRH afin de mieux comprendre les enjeux de la gestion des carrières. De plus, il serait utile d'établir des sanctions en cas de non-atteinte des objectifs fixés par le personnel.

Interprétation des résultats

L'entreprise BDL compte une majorité de femmes employées, avec une prédominance de cadres ayant un niveau d'instruction universitaire. L'expérience des salariés varie, mais une part significative d'entre eux possède plus de 15 ans d'expérience. De plus, l'attrait du secteur public semble être un facteur important dans le choix de travailler chez BDL.

– La majorité des salariés sont satisfaits de leur fonction actuelle, motivés par leur évolution de carrière et accompagnés durant leur période d'essai. Cependant, il y a une proportion notable d'insatisfaction concernant la gestion des carrières par BDL, ainsi que des employés qui se sentent peu motivés ou peu satisfaits en raison de l'écart entre leurs attentes et la réalité de leur travail. En ce qui concerne l'information sur l'évolution de carrière, les résultats indiquent qu'une part manifeste des salariés n'est pas au courant des opportunités d'évolution professionnelle qui leur sont offertes.

– Ces résultats soulignent l'importance de fournir une meilleure communication et des informations claires aux salariés sur les possibilités d'évolution de carrière. Une proportion non négligeable des salariés n'a pas accès à ces informations, ce qui peut entraîner un manque d'engagement, de motivation et de satisfaction au travail. Il serait judicieux pour les employeurs de mettre en place des stratégies de communication efficaces afin de garantir que tous les salariés soient informés des opportunités d'évolution professionnelle qui leur sont offertes.

– Les résultats de l'étude indiquent que la grande majorité des employés de la BDL, soit 93%, ont bénéficié d'une formation. L'accès aux formations a été un facteur de motivation, les employés de la BDL ont exprimé leur désir de poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise grâce à ces opportunités de développement professionnel.

Les résultats montrent que la formation est largement accessible et bénéfique pour les employés de la BDL, avec une majorité affirmant avoir constaté des améliorations dans leur travail.

Cependant, la formation n'a pas systématiquement conduit à des promotions, bien que 40% des parties importantes ayant suivi des formations aient été promues.

La majorité des salariés ont été promus (principalement dans la catégorie des cadres), principalement sur la base de leur compétence, ainsi que sur d'autres critères tels que l'ancienneté, en fonction des exigences du poste.

Tandis que certains critères ne sont pas pris en compte par l'administration selon l'opinion des salariés.

– La promotion est généralement considérée comme un objectif, et l'information sur les postes vacants est largement disponible. La rémunération est perçue comme la principale

forme de récompense, suivi de près par la promotion. Finalement, la majorité des salariés n'ont pas bénéficié d'une mutation au cours de leur carrière.

– Les salariés de la BDL sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'effort qu'ils déploient dans leur travail. En ce qui concerne l'augmentation de salaire, les salariés sont prêts à fournir plus d'effort s'ils bénéficient d'une augmentation.

Il est important de prendre en compte ces résultats lors de la gestion des salaires et de la motivation des salariés. Une rémunération équitable et de la perspective d'augmentation salariale peuvent contribuer à améliorer la satisfaction des salariés et à les encourager à fournir un effort supplémentaire dans leur travail.

– Selon les résultats de l'enquête, les critères d'évaluation au sein de l'entreprise BDL suscitent de diverses opinions parmi les salariés. Une majorité considère ces critères comme objectifs, tandis qu'une minorité les perçoit comme subjectifs. En ce qui concerne la satisfaction à l'égard de ces critères, la plupart des salariés se déclarent satisfaits, bien qu'aucun ne soit très satisfait. Cependant, certains salariés expriment leur insatisfaction à cet égard. De plus, une majorité des salariés estime que l'évaluation influence leur carrière et contribue au développement de leur compétence et de leur performance. Pour certains salariés relatifs à la gestion des carrières, la prise en compte des résultats de l'évaluation est rapportée par une majorité des salariés, bien que certains estiment que cela ne se fasse pas systématiquement. Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise de prendre en considération l'opinion et les préoccupations des salariés concernant l'évaluation et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser leur engagement et leur développement professionnel.

– Globalement, une partie des salariés estime que l'entreprise leur offre la possibilité de s'exprimer pour améliorer leur carrière, tandis que d'autres considèrent cela comme plutôt le cas. La communication avec les responsables hiérarchiques est perçue comme étant généralement ouverte, bien que certains salariés rencontrent des difficultés pour transmettre leurs idées. En ce qui concerne la préparation à la retraite, la majorité des salariés se considèrent moyennement préparés, mais certains ont pris des mesures pour planifier leur retraite.

La satisfaction par rapport à la fin de carrière est mitigée, avec une majorité de salariés qui n'ont pas encore élaboré de plan de retraite.

Les principales sources de motivation sont les salaires, le travail lui-même, l'aspiration à progresser, la satisfaction personnelle et les récompenses financières.

Les politiques de motivation les plus appréciées comprennent le respect du personnel, un bon plan de carrière, l'équité, une bonne communication interne, et un bon climat social.

Ses résultats soulignent l'importance de l'expression des idées, de la préparation à la retraite et de politique de motivation efficace pour favoriser la satisfaction et le développement professionnel des salariés de BDL.

– **Discussion et vérification des hypothèses :**

D'après notre étude menée sur la gestion des carrières comme outil de motivation au sein de la Banque BDL, après les données recueillies et les analyses que l'on a effectuées, il nous est apparu, possible de confirmer ou infirmer nos trois hypothèses.

La première hypothèse selon laquelle la gestion des carrières à BDL peut améliorer la motivation des employés est confirmée. Les résultats montrent qu'une partie des employés expriment une grande insatisfaction à l'égard de la gestion des carrières de BDL.

La deuxième hypothèse, qui est « la rémunération et la formation sont des pratiques de gestion des carrières qui motive les employés », peut être considérée comme confirmée dans certaine mesure, car les résultats indiquent que la rémunération est perçue comme la principale forme de récompense, suivie de près par la promotion. De plus, la plupart des employés ont suivi une formation et ont exprimé leur désir de poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise grâce à ces opportunités de développement professionnel.

Pour la troisième hypothèse, « une communication efficace contribue à une gestion des carrières réussie et motive les salariés en offrant davantage d'opportunité au sein de BDL », les résultats mettent en évidence l'importance de fournir une meilleure communication et des informations claires aux salariés sur les possibilités d'évolution de carrière. Une partie des salariés n'a pas accès à ces informations, ce qui peut entraîner un manque d'engagement, de motivation et de satisfaction au travail. Par conséquent, l'hypothèse trois est confirmée, car une communication efficace est considérée comme nécessaire pour favoriser une gestion des carrières réussie et motiver les employés.

Conclusion de chapitre

À travers ce dernier chapitre, nous avons présenté notre méthodologie d'approche du terrain, celle-ci s'avère être une étape importante puisque c'est de la pertinence de son déroulement dont dépendent des résultats que nous avons présentés. Ensuite nous avons procédé à l'analyse des informations collectées afin d'en extraire les éléments de réponse à notre question de départ. Enfin, nous avons synthétisé les réponses obtenues. En effet, l'étude de cas menée auprès de la BDL d'Alger nous a permis de conclure que, suite à d'autres éléments, la gestion des carrières est un facteur de motivation.



Conclusion générale

Conclusion

Conclusion

Vu L'ampleur qu'occupe aujourd'hui la gestion des ressources humaines au sein de toute entreprise on ne peut déduire que c'est un domaine en évolution continue. Car il représente la clé de réussite de toute entreprise. Donc à partir de là pour toute entreprise voulant se développer doit tout d'abord mettre le point sur son personnel son facture humaines, à faire développer ses compétences et ses aptitudes en premier lieu, puis à développer aussi son organisation et ses techniques de gestion, mais aussi le suivi de son personnel pour mieux orienter et évité tous types de conflits au sein de ce dernier.

Aujourd'hui encore, le bon fonctionnement d'une entreprise quelques soit sa nature d'activités, se repose sur une bonne gestion de son personnel, donc une bonne gestion des carrières, et cela afin d'assurer sa survie et être une entreprise performante, avec un personnel bien qualifiés mais surtout bien géré, bien orienté professionnellement et par-dessus tout fidélisé à son entreprise. Cela garantie l'employabilité du personnel donc le bon fonctionnement de l'organisation, car les deux parties en tire le bénéfice que ce soit l'entreprise que le salarié.

Cependant, compte tenu de notre travail de recherche, nous pouvons déduire à partir des données collectées après les différentes enquêtes menées au sein delà BDL, la gestion de carrière à comme une évolution importante du fait qu'elle est devenue un moteur de la croissance de l'entreprise et le développement de son personnel.

Suite à d'autre éléments, la gestion de carrière est un élément fondamental pour la motivation des employés, car il ne contribue pas seulement à l'atteindre des objectifs de l'entreprise, mais aussi à ceux des individus. Et à partir de ça on a pu répondre à notre question de départ et confirmer les sous questions qu'on avancés.

L'entreprise BDL donne d'importance à la gestion des carrières de ses employés en développant leurs compétences par des formations nécessaires ainsi qu'un bon suivie afin d'arriver à satisfaire les besoins du personnel et atteindre les objectifs de l'entreprise.

La gestion des carrières peut être un outil puissant de motivation au sein de la Banque de développement locale. Une gestion efficace des carrières offre aux employés des perspectives claires d'évolution professionnels, des opportunités de développement et de croissance, ce qui peut les encourager à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir pleinement dans leur travail.

Lorsque les employés perçoivent que leurs efforts sont reconnus et récompenses par des avancements de carrière, des augmentations salariales et des responsabilités accrues, ils

Conclusion

sont plus susceptibles de rester engagés et motivés. Cela peut contribuer à réduire le turnover du personnel et à maintenir un climat de travail positif au sein de l'entreprise.

Enfin cette recherche n'est pas sans limites au fait sur le plan théorique, nous pouvons dire qu'il y a un manque de documentaires traitant la gestion des carrières même dans les ouvrages de la gestion des ressources humaines aux niveaux de la bibliothèque.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- ❖ PERETTI.J.M. ressources humaine, 13eme édition Vuibert, PARIS, 2012, PP.32 à 33
- ❖ CERDIN Jean-Luc, vade-mecum, Gérer les carrières, édition EMS, CAEN 2000, p 23
- ❖ BAILLY, j-p et GHAVANE, J (2014) « gérer sa carrière », édition d'organisation, P07
- ❖ GENEVIEVE CHANLAT-BERNAD et MICHEL DE BOIS « gestion de carrière ; perspective organisationnelle » (2004), P 11.
- ❖ JEAN-MARIE PERETTI « gestion des ressources humaines » 5eme édition 1998
- ❖ ERWAN LE SAOUT (processus de recrutement pour le candidat et le recruteur) ED. ECONOMIC ,2014. P 9
- ❖ FRACOISE FOURNER-JEAN-MARIE DUBOIS (la formation professionnelle tout au long de vie)
- ❖ JEAN MARI PERRETTI (gestion des ressource humaines), 21eme édition, p50
- ❖ CADIN.GUERIN-PIGEYRE-PRALONG (gestion des ressources humaines). Paris 2012. P475-476
- ❖ BERNARD MARTORY-DANIEL CROZET (gestion des ressource humaines). 7eme édition. Paris 2008. P75-76
- ❖ CADIN-GUERIN-PIGEYRE-PARLONG (gestion des ressources humaines). Paris 2012. P477-479
- ❖ SHIMON L. DOLAN-TANIA SABA-SUSAN E JACSKSON-RANDALL S ACHUMER, (la gestion des ressources humaines) 3eme édition –tendances, enjeux et pratique actuelles.
- ❖ JEAN MARI PERETII (la gestion des ressources humaines) 21eme édition, P 285
- ❖ CERDIN JEAN-LUC op, cit, P109-110
- ❖ HELLRIEGEL et AL 1992, P172
- ❖ Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2eme ; PARIS 2016, P10
- ❖ Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2eme, PARIS, 2016, P10
- ❖ VALLERAND ET THILLE « introduction à la psychologie de la motivation », édition VIGOT 1993, P18
- ❖ CLAUDE.LEVY-LEBOYER, « la motivation dans les entreprises, model et stratégie » Paris,2003, P32
- ❖ Hassan ben Rabah et Georges Modeste Dabove « étude de la motivation autodéterminée », 2017 consulté le 02/06/2023 à 21:30h
- ❖ WARTHER « les facteurs intrinsèque et extrinsèque » 1990, p418-420

Bibliographie

- ❖ Salvatore Maugeri « théorie de la motivation au travail », Paris 2005, p11
- ❖ Etienne SERUPIA SEMUHOZA « théorie de la motivation », Paris 2009, p41-84
- ❖ Salvatore Maugeri « théorie de la motivation au travail » Paris 2004, p54
- ❖ Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans les entreprises. Modèle et stratégie »
Paris 2003, p32
- ❖ Claude LEVY-LEBOREY « la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie »
Paris, 2003, P 177-178
- ❖ Claude LEVY-LEBOREY « la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie »
Paris, 2003, P 177-178
- ❖ Philippe Carré et Fabien FENOUILLET « traité de psychologie de la motivation »
Paris, 2009, P 171-174

Site

- ❖ [Http :// www.und.org/unodc/fr/listen-first/super-skius/motivation.html](http://www.und.org/unodc/fr/listen-first/super-skius/motivation.html). Consulter le
20 mai à 19 :00h



Liste des tableau et figure

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux :

Tableau 1: types de personnalité selon Holland.....	23
Tableau 2: Typologie des profils motivationnels d'après RONEN (1994).....	52
Tableau 3: Classification selon niveau d'instruction	73
Tableau 4: Classification par expérience.....	74
Tableau 5: Classification selon le choix de l'entreprise	74
Tableau 6: Classification selon canal de recrutement	75
Tableau 7: Les moyens de sélection.....	75
Tableau 8: Classification selon satisfaction des modalités de recrutement.....	76
Tableau 9: Classification selon l'accomplissement durant la période d'essai	76
Tableau 10: Classification selon la satisfaction de la fonction actuelle	77
Tableau 11: Classification par la motivation dans le cadre de la fonction	77
Tableau 12: Motivation par évolution globale de la carrière	78
Tableau 13: Classification selon la manière dont BDL gère les carrières.....	78
Tableau 14: Classification selon information sur l'évolution de la carrière	79
Tableau 15: Information de cette information.....	79
Tableau 16: Classification par bénéficiaire d'une formation.....	80
Tableau 17: Amélioration au travail par la formation	80
Tableau 18: La nécessité de la formation dans le parcours de la carrière	80
Tableau 19: Classification selon types de formation	81
Tableau 20: La motivation par la formation pour continuer la carrière	81
Tableau 21: La promotion par la formation	82
Tableau 22: Classification selon bénéficiaire d'une promotion	82
Tableau 23: classification selon la bases de promotion	83
Tableau 24: classification selon les critères	84
Tableau 25: classification selon la manière dont BDL fait la promotion.....	84
Tableau 26: classification selon l'information sur les postes vacants.....	85
Tableau 27: classification selon le moyen de récompense de travail	85
Tableau 28: classification selon la bénéficiaires d'une mutation.....	86
Tableau 29: classification selon satisfaction de salaire	86
Tableau 30: classification selon augmentation de salaire	87
Tableau 31: classification selon les critères d'évaluation	87
Tableau 32: Classification selon la satisfaction du personnel	88
Tableau 33: classification selon le développement des compétences et la performances	88
Tableau 34: classification selon les résultats de l'évaluation pris en compte leur de la prise de décisions liées à la gestion des carrières.	89
Tableau 35: classification d'exprimer pour améliorer la carrière	89
Tableau 36: classification selon la transmettre des idées à leur responsable hiérarchique.	90
Tableau 37: classification selon l'évaluation de niveau de préparation financière par la retrait.	90
Tableau 38 : classification selon le niveau de satisfaction par la préparation à la fin de carrière.....	91
Tableau 39: Classification selon l'élaboration un plan de retrait.....	91

Liste des tableaux et figures

Tableau 40: opinion sur la motivation.....	92
Tableau 41: classification selon les sources de motivation	92
Tableau 42 : présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politique de motivation	93
Tableau 43: classification selon les techniques de motivation employé	93

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure 1: Les missions (d'après Ulrich).....	6
Figure 2: La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	8
Figure 3: Les acteurs de la gestion de carrière	12
Figure 4:Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall.	21
Figure 5: Les étapes de la carrière.....	26
Figure 6: les trois grands types de motivation dans le cadre de la TAD	38
Figure 7: la pyramide des besoins selon Maslow	45
Figure 8: présentation graphique de la théorie ERG d'ARDERFER.....	48
Figure 9: Répartition des employés selon la tranche d'âge.	68
Figure 10: Répartition selon niveau d'instruction	73
Figure 11: Répartition selon niveau d'expérience	74
Figure 12: Répartition selon le choix de l'entreprise	74
Figure 13:Répartition selon canal de recrutement.....	75
Figure 14: Répartition selon moyen de selection	75
Figure 15: Répartition selon la satisfaction des modalités de recrutement	76
Figure 16: Répartition selon l'accompagnement durant la période d'essai	76
Figure 17: Répartition selon la satisfaction de la fonction actuelle	77
Figure 18: Répartition selon la motivation dans le cadre de la fonction.....	77
Figure 19: Répartition selon la motivation par l'évolution globale de la carrière	78
Figure 20: Répartition selon la manière dont BDL gère la carrière	78
Figure 21: Répartition selon l'information sur l'évolution de la carrière	79
Figure 22: Répartition selon l'information	79
Figure 23: Répartition par bénéfice de formation	80
Figure 24: Répartition selon l'amélioration au travail par la formation	80
Figure 25: Répartition selon la nécessité de la formation sur le parcours de la carrière.....	80
Figure 26: Répartition selon types de formation	81
Figure 27 : Répartition selon la motivation par la formation pour continuer la carrière	81
Figure 28:La promotion par la formation.....	82
Figure 29: la répartition selon bénéfice d'une promotion.....	82
Figure 30: répartition selon la base de la promotion	83
Figure 31: répartition selon les critères qui n'ont pas pris en considération par l'administration.	84
Figure 32: répartition selon la manière dont BDL fait la promotion.....	84
Figure 33:Répartition selon l'information des postes vacants.....	85
Figure 34: répartition selon le meilleur moyen de récompense de travail	85
Figure 35: répartition selon la bénéficiaires d'une mutation.....	86
Figure 36: répartition selon la satisfaction de salaire	86
Figure 37: répartition selon l'augmentation de salaire pour plus d'effort de travail.....	87
Figure 38: répartition selon les critères d'évaluation.....	87
Figure 39: répartition selon la satisfaction du personnel.....	88
Figure 40: classification selon l'évaluation sur la carrière.....	88

Liste des tableaux et figures

Figure 41: répartition selon l'évaluation sur la carrière	89
Figure 42: répartition selon le développement des compétences et la performance	89
Figure 43: répartitions selon les résultats de l'évaluation pris en compte leur de la prise de décisions liées à la gestion des carrières.	90
Figure 44: répartition selon la possibilité d'exprimer pour améliorer la carrière.....	90
Figure 45: présentation de la possibilité des employés à transmettre leur idée à leur responsable anarchique.....	91
Figure 46: répartition selon l'évaluation de niveau de préparation financière par la retraite. .	91
Figure 47: répartition selon le niveau de satisfaction par la préparation à la fin de carrière. ..	92
Figure 48: répartition un plan de transition pour votre retraite.....	92
Figure 49 : répartition selon l'opinion sur le travail.....	93
Figure 50: répartition selon les sources de motivation.....	93
Figure 51: présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politiques de motivation	94
Figure 52: répartition selon les techniques de motivation employé	95



Table des matières

Table des matières

Chapitre I : cadre conceptuel de la gestion de carrière

Introduction du

chapitre.....	1
Section 1 : Généralité sur la gestion de carrière.....	2
1.1 La position de la gestion de carrière au sein de la GRH.....	2
1.1.1 Les missions de la GRH.....	2
1.2 Définition et objectif de la gestion des carrières	5
1.2.1 Définition de carrière et gestion des carrières.....	5
1.2.2 Les objectifs de la gestion des carrières.....	6
1.3 L'importance de la gestion des carrières.....	6
1.4 Les acteurs et les défis de la gestion de carrière.....	7
Section 2 : Les pratiques et outils de la gestion des carrières.....	10
2.1 Les pratiques de la gestion des carrières.....	10
2.1.1 Le recrutement.....	10
2.1.2 La formation.....	10
2.1.3 La rémunération.....	11
2.1.4 La promotion.....	11
2.1.5 La communication.....	11
2.2 Les outils delà gestion des carrières.....	12
2.2.1 Des outils de stimulation de l'initiative individuelle.....	12
2.2.2 Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation.....	13
Section 3 : Le pilotage dans la gestion des carrières.....	16
3.1 Les modèles de la gestion des carrières.....	16
3.1.1 Modèle de développement des carrières de Hall.....	16
3.1.2 Modèle de gestion des carrières de Schein.....	17
3.1.3 Le modèle de Holland.....	18
3.1.4 Typologie de Drivers.....	20
3.2 Les étapes de la gestion des carrières.....	21
3.2.1 La période d'exploration.....	21
3.2.2 L'établissement et l'avancement.....	21

3.2.3	La croissance, le maintien ou la stagnation.....	21
3.2.4	La période de détachement graduel.....	21
3.3	Les facteurs de réussite de la gestion des carrières.....	22
3.3.1	Les qualifications.....	22
3.3.2	Le choix d'entreprise.....	22
3.3.3	Le profil individuel.....	23
3.3.4	La performance.....	23
3.3.5	Le potentiel.....	23
3.3.6	Les aspirations et les contraintes.....	23
3.4	La fin de la carrière.....	24
3.4.1	Les modalités de départ.....	24
3.4.2	Les documents de fin de carrière.....	25
	Conclusion de chapitre.....	26

Chapitre II : La motivation : cadres théorique et conceptuel

	Introduction du chapitre 02.....	28
	Section 1 : démystification du concept de motivation.....	29
1.1	Historique de la motivation et définition et son importance.....	29
1.1.1	Historique de la motivation.....	29
1.1.2	Définition de la motivation.....	30
1.1.3	L'importance de la motivation.....	31
1.2	Typologie des motivations.....	32
1.2.1	La motivation intrinsèque (MI)	32
1.2.2	La motivation extrinsèque.....	33
1.2.3	L'amotivation (AMOT)	33
1.3	Les facteurs de motivations.....	34
1.3.1	Les facteurs intrinsèques (interne)	34
1.3.2	Les facteurs extrinsèques (externe).....	35
1.4	La satisfaction au travail et la motivation.....	36
	La satisfaction est « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce que l'on attend, ce que l'on est désiré, ce que l'on souhaite ».....	36

Section2 : les théories de la motivation au travail.....	39
2.1 A propos des besoins	39
2.1.1 Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)	40
2.1.2 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY (1938).....	42
2.1.3 Le modèle « ERG » d'ALDERFER (1972).....	44
2.1.4 La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	45
2.1.5 Les modèles des attitudes et des valeurs.....	46
2.1.6 La théorie de RONEN (1994).....	47
2.2 Système de motivation plus complexe.....	48
2.2.1 Prendre en compte les possibilités de relation et de raisonnement.....	49
2.2.2 La gestion des attentes ou système V.I.E.....	49
2.2.3 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	50
Section 3 : le lien entre la gestion des carrières et la motivation	51
3.1 Le recrutement comme élément de motivation.....	51
3.2 La rémunération comme levier de motivation.....	53
3.3 La formation pour favoriser la motivation.....	53
3.4 L'évaluation pour favoriser la motivation.....	55
Conclusion.....	56

Chapitre III : la gestion des carrières comme outil de motivation cas BDL

Introduction de chapitre 03.....	58
Section 1 : présentation de l'entreprise BDL.....	59
1.1 L'historique et évolution de la BDL.....	59
2.1 Les missions et les objectifs de la BDL.....	59
3.1 Présentation de la DCH et des affaires publiques.....	61
4.1 Fonction de la DCH et ses relations avec les autres départements.....	61
Section 2 : la gestion des carrières comme outil de motivation dans les entreprises cas de BDL.....	62
2.1 Définition de la gestion des carrières au sein de la DCH.....	62
2.2 Quelque pratique des services de la BDL liée à la gestion des carrières.....	62
2.2.1 Recrutement.....	62

2.2.2	Promotion/ mutation / réintégration / l'intérim	63
2.2.3	L'évaluation annuelle.....	65
2.2.4	La formation.....	66
2.2.5	La rémunération.....	67
	Section 3 : analyse et interprétation des résultats.....	68
3.1	L'objectif de l'enquête.....	68
3.2	Le plan de l'enquête.....	68
3.3	Choix de la population.....	69
	Conclusion générale	104
	ANNEXES	



Annexes

Poste non organisé
↓
Evaluation

**PROPOSITION DE NOMINATION
A DES FONCTIONS SUPÉRIEURES**

Poste
organique
↓
Poste de
responsabilité
↓
se fait par
Postuler

IDENTIFICATION DE L'AGENT :

Matricule :

Nom :

Prénom :

Date et lieu de naissance :

Date de recrutement :

FORMATION

	DIPLOME	INTITULE
Niveau scolaire		
Universitaire :		
Technique :		
Bancaire :		

III / CARRIERE PROFESSIONNELLE HORS BDL :

EMPLOYEURS	POSTES OCCUPES	PERIODE	OBSERVATIONS

VI / CARRIERE PROFESSIONNELLE BDL :

STRUCTURES	POSTES OCCUPES	PERIODE	OBSERVATIONS

FICHE DE SYNTHÈSE

Matricule: 05816 Nom et Prénom: MR SAIKI ZAKARIA

Date de naissance: 10/11/1988 Recruté(e) le: 19/06/2011

Fonction: CONTROLEUR EXPERIMENTE NIV B

Cat 3 Sect: 10 Ech: 7 Pbi: 110 Med: 768 Date promotion: 01/11/2020

Situation familiale: Marié Nbr enfants: 2

Structure: 166 AG ROUIBA

Adresse: CITE 162 LOGTS BT N 155 ROUIBA

Date Intérim:
 Date de Sortie:
 Situation:
 Contrat Fidelité:



* FORMATIONS/DIPLOMES HORS BDL *

Formation/Diplôme	Catégorie	Etablissement	Du	Au	Année
Science en Sciences de Gestion Option : Comptabilité		Université d'Alger		31/10/2010	2010

FORMATIONS/DIPLOMES BDL

* EXPERIENCE PROFESSIONNELLE HORS BDL *

Etablissement	Poste occupé	Date début	Date fin	Commentaire
Maçonnal St de Construction	Chef de Service	01/01/2006	01/01/2007	
Société Privée	Agent Commercial	01/01/2007	01/01/2008	

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE BDL

Signature	Poste occupé	Date début	Date fin	Commentaire
E Boumerdes	Contrôleur Opérationnel	19/06/2011	12/05/2012	
Ain Taya	Contrôleur Opérationnel	13/05/2012	28/02/2017	
PR/Boumerdes /Ag.Ain Taya	Contrôleur Opérationnel Niv'2'	01/03/2017	10/11/2018	
Ain Taya «140»	Contrôleur Expérimenté Niv'C'	11/11/2018	31/10/2020	
Ag. Ain Taya «140»	Contrôleur Expérimenté Niv'B'	01/11/2020	23/07/2022	ACE JOUR

* ANTECEDENTS DISCIPLINAIRES ET JUDICIAIRES *

NEANT

Annexe 2

FICHE DE CANDIDATURE - RECRUTEMENT INTERNE

Nom et prénom : SATOU ZARARA Matricule : 05816
 Date et lieu de naissance : 10.11.88 A ROUBA
 Situation de famille : Marié 2 enfants Nombre enfants :
 Adresse : Lot 162 Log 5 SDI ROUBA

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE :

Date d'entrée à la BDL : juin 2011 Structure d'affectation actuelle : Agence Rouiba 166
 Fonction actuelle : Contrôleur expérimenté
Niveau B

FORMATION :

✓ Scolaire : ✓ BAC ✓ Licence gestion option comptabilité	BDL / DCH 064 11 MAI 2023 COURRIER ARRIVÉE N° <u>226</u>
✓ Professionnelle : ✓ Niveau IFRS ✓ Master en cours au niveau B. IFRS P	

CARRIERE PROFESSIONNELLE HORS BDL

Employeurs et postes occupés	Période	Observations
ENAGAL	juin 2006 - 2011	change de poste
C.C. BORDJ	2010 - 2011	comptable

CARRIERE PROFESSIONNELLE AU SEIN DE LA BDL

Structures et postes occupés	Période	Observations
Contrôleur	juin 2011 à ce jour	au niveau B
		Boumerdes BDL
		Agence de Rouiba et 2...

Je soussigné : ... Mr SATOU ZARARA répond par la présente à l'annonce de recrutement interne et postule pour le poste de : chef de service rattaché de la structure : DEPR Boumerdes

Fait à Boumerdes le 09/05/2023

YANINA MASSINISSA
 Chef Département
 Contrôle Permanent Régional

Signature du postulant

[Signature]

APPRECIATIONS DE LA HIERARCHIE

Collaborateur présentant une expérience de plus de 17 ans au sein de la BDL, compétent, sérieux et assidu, muté récemment au niveau de l'agence Rouiba "166" pour des raisons professionnelles où il est en train de réaliser un bon travail vu son expérience.

Au vu de ce qui précède, ainsi que la nécessité de la présence d'un contrôleur permanent, chevronné et expérimenté au niveau de l'agence Rouiba compte tenu du son volume de travail (agence principale), nous convenons que la présence de ce dernier au niveau de ladite agence "Rouiba" est très importante et sera plus bénéfique pour notre département.

FICHE DE SYNTHÈSE

Matricule: 05472 Nom et Prénom: MR BEGGAR MOHAMED FAYCAL

Date de naissance:	16/02/1983	Recruté(e) le:	23/04/2017
Fonction:	CONTROLEUR NIV A		
Cat 3	Sect: 4	Ech: 3	Pbi: 50 Med: 594
Date promotion:	23/04/2017		
Situation familiale:	Marié	Nbr enfants:	3
Date Intérim:			
Date de Sortie:			
Situation:			
Contrat Fidelité:			

Structure: 165 AG BOUMERDES
 Adresse: CITE 800 LOGTS BT 16 N 02
 BOUMERDES

FORMATIONS/DIPLOMES HORS BDL

Formation/Diplôme	Catégorie	Etablissement	Du	Au	Année
Licence en Sciences de Gestion option "comptabilité"		Université de Boumerdes		24/10/2005	2005

FORMATIONS/DIPLOMES BDL

Formation	Organisme	Du	au	Année
Certificat professionnel contrôle permanent	IFB	19/02/2023	11/05/2023	2023

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE HORS BDL

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE BDL

Structure	Poste occupé	Date début	Date fin	Commentaire
Ag. Boumerdes 165	Contrôleur Opérationnel niv 1	18/04/2010	06/12/2012	Démisionnaire
Ag. Boumerdes 165	Contrôleur Opérationnel niv 1	23/04/2017	24/02/2019	
Ag. Boumerdes 165	Contrôleur Opérationnel niv 1	23/04/2017		Réintégration
Ag. Boumerdes 165	Contrôleur Niv A	25/02/2019		à ce jour

ANTECEDENTS DISCIPLINAIRES ET JUDICIAIRES

NEANT

FICHE DE CANDIDATURE - RECRUTEMENT INTERNE

Nom et prénom : BEGGAR MOHAMED FAYCAL Matricule : 05472
 Date et lieu de naissance : 16/02/1983 THENIA Nombre enfants : 3
 Situation de famille : MARIE
 Adresse : Cite 800 logements, Boumerdes

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE :

Date d'entrée à la BDL : 23/04/2017 Structure d'affectation actuelle : DCPR - AGENCE BOUMERDES165
 Fonction actuelle : CONTROLEUR NIV A

FORMATION :

❖ Scolaire :

- ✓ BAC 2001 : Science de Gestion Economique.
- ✓ 2001-2005 : Licence en science de la Gestion

❖ Professionnelle :

- ✓ Formation Nouvelle Recrú (05 semaines).
- ✓ Formation des contrôleurs (5 jours).
- ✓ Formation Commerce extérieur (5 jours).
- ✓ Formation - Certificat des Professionnels de la Surveillance Permanente (en cours)

CARRIERE PROFESSIONNELLE HORS BDL

Employeurs et postes occupés	Période	Observations
SARL BATLUX Directeur financier	2013-2017	

CARRIERE PROFESSIONNELLE AU SEIN DE LA BDL

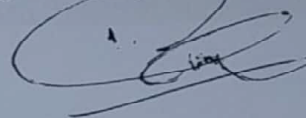
Structures et postes occupés	Période	Observations
Agence BOUMERDES - Contrôleur opérationnel	Avril 2010- Septembre 2013	
Agence BOUMERDES - Contrôleur NIV A Après réintégration	Avril 2017 - à ce jour	

Je soussigné : ...Mr BEGGAR MOHAMED FAYCAL...répond par la présente à l'annonce de recrutement interne et postule pour le poste de : **Chef de Service Contrôle Front - Office** rattaché de la structure : **DCPR BOUMERDES 736**

Fait à Boumerdes le 04/05/2023

//

Signature du postulant



APPRECIATIONS DE LA HIERARCHIE

Monsieur BEGGAR MOHAMED FAYCAL, collaborateur qui, de par son profil et expérience cumulée au sein de notre Banque depuis 09 ans, a fait preuve d'un grand dévouement et de professionnalisme pour réaliser les tâches qui lui sont confiées et atteindre les objectifs souhaités. Appliqué, Organisé et méthodique dans son travail, présente un bon esprit d'analyse et de synthèse.

Au vu de ce qui précède, nous convenons que ce dernier assumera les fonctions de **Chef de Service Contrôle Front-Office** et nous sommes certains qu'il sera à la hauteur de la responsabilité qui lui sera confiée.

Dimanche le 07 mai 2023



(Handwritten signature)
BOUMERDES
 Chef Département
 Contrôle Permanent Régional

Nom et prénom : BEGGAR MOHAMED FAYCEL Matricule : 05472
Structure d'affectation actuelle : AGENCE BOUMERDES 165 * DCPR - 736- Boumerdes
Fonction actuelle : CONTROLEUR NIV A

Madame la Directrice du Contrôle Permanent

Monsieur le Directeur du Capital Humain

Monsieur le Directeur Général Adjoint

Monsieur le Directeur Général

DEMANDE DE MUTATION

INTER-REGIMENTALE
INTER-EMPREUSE CENTRALE/SUBORDONNEE
INTRA-EMPREUSE

NOM **SMIRH** PRENOM **AMINA** MATRICULE : 5814
 NE LE : 10/11/1988 A : BOUJA A WELJAH : ALGER
 SITUATION FAMILIALE : MARIÉ NOMBRE D'ENFANT : 02
 ADRESSE : DR# 162 imp EL OR n 155 les étrangers BOUJA

FORMATIONS

NATURE	FILIERE	DIPLOME	DUREE	CARACTERISTIQUES
SCOLAIRE & UNIVERSITAIRE	Comptabilité	Licence	04 années	tu
PROFESSIONNELLE	Finance + ISGP +	Master	02 années	2ème année bilingue
BANCAIRE	Nouvel recrue Commerce extérieur EER		1 mois 03 jours 03 jours 15 jours	
STAGE FORMATION ET SEMINAIRES	Nouveau plan comptable IAS/IFRS			
AUTRES				

CARRIERE PROFESSIONNELLE

ENTREPRISE OU STRUCTURE	POSTE DE TRAVAIL OCCUPE	PERIODE	OBS
Conseillé au niveau de l'Opérateur DJEZZY Entreprise de Construction BLIDA EC BLIDA.	Télé-conseillé Cadre comptable	Janvier 2010 au septembre 2010 Octobre 2010 au mai 2011	
DRE BOUMERDES	Contrôleur opérationnel	Juin 2011 au mai 2012	
BDL agence AIN TAYA	Contrôleur Expérimenté Niv b	Juin 2012 à ce jour	

AFFECTATION ACTUELLE

DIR : DCP
 DEPT : DRCP
 FONCTION : Contrôleur expérimenté niv B Agence • 140 •

AFFECTATION SOLLICITEE

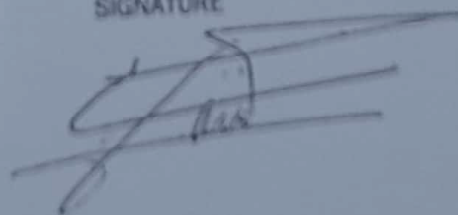
DIR : DCP
 DEPT : DRCP
 FONCTION : Contrôleur principal niv B *Agence 16672*

MOTIF DE LA DEMANDE : Promotion dans le cadre d'une mutation d'une agence 2ème catégorie à une agence principale.

Je soussigné certifie l'exactitude des renseignements ci-dessus et m'engage à fournir les justifications y afférentes.

Fait à : AIN TAYA LE : 07/06/2022

SIGNATURE



- Monsieur le DMC

NOTE MÉTHODOLOGIQUE ANNEXE 1

7

AVANCEMENT A L'ÉCHELON -POINTS DE BONIFICATION INDIVIDUELLE

FICHE D'APPRÉCIATION AU TITRE DE L'INCITATION INDIVIDUELLE

« PERSONNEL CADRE »

Date de réalisation de l'entretien d'évaluation..... heure début : heure fin :

Matricule :

Nom et prénom :

Date de recrutement :

Diplôme /Formation :

Expérience professionnelle :

Fonction actuelle :

Direction ou DRE : Département ou Agence :

Service : Section :

Date du dernier changement de poste d'affectation :

Date du dernier avancement à l'échelon, à l'octroi de PBI :

Antécédents disciplinaires :

<i>Critères d'appréciation</i>	<i>Nombre de points</i>	<i>premier notateur</i>	<i>Deuxième notateur</i>	<i>observation</i>
Compétence et qualité du travail exécuté	0 à 6 points			
Aptitude au Commandement et esprit d'initiative	0 à 5 points			
Sens de l'organisation	0 à 4 points			
comportement	0 à 3 points			
Assiduité et ponctualité	0 à 2 points			
Total	20 points			

Le Chef de Département Le Directeur de la structure

Appréciations et commentaires des responsables hiérarchiques sur la manière de servir de l'intéressé (e) ainsi que sur son degré de conscience Professionnelle, son assiduité et son comportement.

0

PROPOSITIONS : Promotion, Avancement

STRUCTURE CENTRALE - RÉGIONALE :

GENRE :

Vu les fiches d'évaluation relatives aux propositions

Il est arrêté le présent état, par ordre de mérite, des travailleurs de la structure.

MATRICULE	NOMS ET PRÉNOMS	POSTE	NOTE	PROPOSITIONS	DÉCISION COMMISSION LOCALE

Date et signature du Responsable de la Structure

Résumé

La gestion des carrières est un outil essentiel pour motiver les employés dans les entreprises. Elle implique l'identification des aspirations individuelles, l'établissement d'objectifs clairs, le développement des compétences, la mobilité professionnelle, l'évaluation régulière des performances et la reconnaissance des réalisations.

En alignant les aspirations individuelles sur les objectifs de l'entreprise et en offrant des opportunités de développement et de progression, la gestion des carrières crée un environnement propice à la motivation et à l'engagement des employés, favorisant ainsi leur épanouissement professionnel.

Dans ce cadre que notre recherche a ciblé à la Banque de Développement Locale « BDL », en ayant comme objectif de comprendre la gestion des carrières comme outil de motivation dans les entreprises.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivant : que la BDL offre des possibilités d'avancement professionnel claires et transparentes, et parvient à stimuler la motivation de ses collaborateurs et à favoriser leur engagement envers l'entreprise.

Le système de gestion des carrières s'articule autour de quelques pratiques à savoir : le recrutement, la promotion, la rémunération, l'évaluation, la formation. La gestion des carrières est un puissant levier de motivation dans les entreprises, et La BDL l'utilise de manière efficace pour encourager l'engagement et la performance de ses collaborateurs

Mot clé : gestion des ressources humaines, gestion des carrières, recrutement, formation, rémunérations, promotion, évaluation, BDL, motivation, satisfaction.

Abstract

Career management is an essential tool for motivating employees in companies. It involves the identification of individual aspirations, the setting of clear objectives, the development of skills, professional mobility, the regular evaluation of performance and the recognition of achievements.

By aligning individual aspirations with corporate goals and providing opportunities for development and progression, career management creates an environment conducive to employee motivation and engagement, thereby promoting their professional growth.

In this context, our research has targeted the Local Development Bank "BDL", with the objective of understanding career management as a motivational tool in companies.

We have come to the following conclusion: that the BDL offers clear and transparent career advancement opportunities, and succeeds in stimulating the motivation of its employees and fostering their commitment to the company.

The career management system revolves around a few practices, namely: recruitment, promotion, remuneration, evaluation, training. Career management is a powerful motivational

lever in companies, and BDL uses it effectively to encourage the commitment and performance of its employees.