

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département :Mangement

Spécialité : Stratégie d'entreprise

**Mémoire de Fin d'Etudes**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master académique**

**Thème**

**La Gestion des Carrières et son  
impact sur la motivation des cadres  
de la BNPPED**

Présenté par :

**Becissa Samir**

Soutenu le : 11 / 07 / 2019

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
<ul style="list-style-type: none"><li>• MALIKI Samir Baha-Eddine</li><li>• HASSAINE Amal</li><li>• HEMCHE Omar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>PR</li><li>PR</li><li>MCB</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Président du jury</li><li>• Encadreur</li><li>• Examineur</li></ul>

**Année universitaire : 2018 / 2019**

# Remercîment

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu dans mes efforts et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire

Je tiens dans un premier lieu à exprimer toute ma gratitude envers mon encadreur le Pr. Amal Kazi Tani – Hassaine, pour sa patience, sa disponibilité, son soutien, son orientation et surtout ses judicieux conseils, qui m'ont boosté et aidé à réaliser ce mémoire et qui, par sa compétence m'a soutenu à poursuivre mes études.

Je remercie énormément le Pr, MALIKI Samir pour son précieux temps.

Je tiens, aussi, à remercier Mlle Becissa.H pour m'avoir donné la chance et la possibilité d'intégrer la BNPPED Babzouar et, plus précisément, le département Leasing.

Sans oublier ma gratitude pour toute l'équipe du département Leasing de la BNPPED Babzouar, pour leur accueil chaleureux et leur contribution à me faciliter la tâche quant à mes recherches et la réalisation de mon mémoire. Je cite spécialement Sadjia. Hanane. Allal. Lynda. Rafik. Merouane. Feriel. Mahdia. Mohamed. Amine. Yacine. Kaci. Mounir. Rabie. Hakim. Et sans oublier Katia.

## Liste des abréviations

- GC : Gestion de carrières
- BNPPED : BNP Paribas el Djazair
- GRH : Gestion des ressources humaines
- OST : Organisation scientifique du travail
- GP : gestion du personnel
- FRH : Fonction ressources humaines
- RH : Ressource humaines
- GPEC :La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- DRH : Direction de la ressources humaines
- SPA : Société par action
- PME : petit, moyenne entreprise
- PMI : petite, moyenne industrie
- GPS : Global People Survey

## Liste des tableaux

- **Tableau n°1** : l'importance de la GC pour le salarié et pour l'organisation.....22
- **Tableau n°2** : Quelques termes en gestion des carrières .....24
- **Tableau n°3** : Outils individuels favorables à la carrière .....27
- **Tableau n°4** : Principales théories sur la motivation ( approches internes).....46
- **Tableau n°5** : Principales théories sur la motivation (approches externes).....47
- **Tableau n°6** : Historique de la banque BNP Paribas.....61
- **Tableau n°7** : la répartition de l'échantillon selon le sexe.....79
- **Tableau n°8** : la répartition de l'échantillon selon l'âge.....80
- **Tableau n°9** : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....83
- **Tableau n°10** : La répartition des avis des cadres sur les cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail.....94

## Liste des figures

- **Figure n°1**: La gestion des carrières au cœur de la GRH .....12
- **Figure n°2**: Différence entre carrière objective et subjective .....14
- **Figure n°3** : Représentation de la compétence .....15
- **Figure n°4** : les étapes de la carrière .....26
- **Figure n°5** : les acteurs de la gestion de carrières .....31
- **Figure n°6** : évaluation en 360° degrés .....34
- **Figure n°7** : Hiérarchie des besoins selon Maslow .....44
- **Figure n°8** : présentation de la BNP Paribas en Algérie .....64
- **Figure n°9** : répartition des collaborateurs selon le genre .....80
- **Figure n°10** : la répartition de l'échantillon selon l'âge.....81

- **Figure n°11** : Le niveau d'étude des collaborateurs au seins de la BNPPED ... ..82
- **Figure n°12** : L'ancienneté au sein du poste actuel .....84
- **Figure n°13** : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la BNP et au sein du poste actuel .....84
- **Figure n°14** : type de formation suivit par les collaborateurs.. .....85
- **Figure n°15** : la mobilité des collaborateurs au sein de la BNPPED .....86
- **Figure n°16** : les collaborateurs consulter dans le processus de leurs GC ..... 87
- **Figure n°17** : l'avis des collaborateurs sur l'outils « Aboutme » .....98
- **Figure n°18** : l'avis des collaborateurs par rapport au système de la GC mis en place .....89
- **Figure n°19** : l'avis des collaborateurs sur le travail .....91
- **Figure n°20** : les éléments qui incitent les collaborateurs à donner le meilleur d'eux même .....92
- **Figures n°21** : l'interprétation de la mobilité pour les collaborateurs .....93
- **Figure n°22** : les collaborateurs qui trouve que la GC représente une source de motivation .....95
- **Figure n°23** : les cas de figure ou la GC est pecus comme source de motivations..... 95
- **Figure n°24** : l'avis sur le questionnaire GPS .....96

## Sommaire:

• Liste des abréviations	
• Liste des tableaux	
• Liste des figure	
• <b>Introduction Général</b> .....	<b>01</b>
• <b>Chapitre I : Historique concept et outils de la Gestion de Carrières</b> .....	<b>05</b>
o Introduction .....	<b>06</b>
o <b>Section 1</b> : Aperçu sur la GRH.....	<b>07</b>
o <b>Section 2</b> : Aperçu générale de la gestion des carrières.....	<b>13</b>
o <b>Section 3</b> : Fondamentaux de la gestion des carrières.....	<b>23</b>
o Conclusion.....	<b>37</b>
• <b>Chapitre II : la motivation au sein de l'entreprise</b> .....	<b>38</b>
o Introduction.....	<b>39</b>
o <b>Section 1</b> : La motivation au travail.....	<b>40</b>
o <b>Section 2</b> : Les différents types de motivations.....	<b>49</b>
o <b>Section 3</b> : La motivation et la GC.....	<b>54</b>
o Conclusion .....	<b>58</b>
• <b>Chapitre III : la gestion des carrières et son impact sur la motivations des salariés</b>	
<b>“Cas d'étude BNP Paribas ALGER “</b> .....	<b>59</b>
o Introduction.....	<b>62</b>
o <b>Section 1</b> : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	<b>61</b>
o <b>Section 2</b> : L'analyse des données et l'interprétation des résultats.....	<b>79</b>
o Conclusion .....	<b>99</b>
o <b>Conclusion générale</b> .....	<b>101</b>
o <b>Bibliographie</b> .....	<b>103</b>
o <b>Tables des matières</b> .....	<b>106</b>
o <b>Annexes</b>	

# Introduction Générale

Dans un monde économique subissant des changements perpétuels qui impose une adaptation et une réactivité instantané, les entreprises doivent s'assurer d'avoir les ressources et les moyens nécessaires pour y faire face, la stratégie adoptée par l'entreprise doit être respectée et partagée par les différents départements existants. L'un des départements les plus importants, se trouvant être celui des RH, pour la simple raison que sans les hommes, aucune organisation ne pourrait perdurer dans le temps. Pouvoir gérer son capital humain avec une vision stratégique n'est pas chose aisée, bien au contraire, un bon GRH est celui qui est à l'écoute des collaborateurs mais également qui met toute son expertise dans la réalisation des différentes tâches que ce poste requiert.

L'une des plus importantes tâches qu'un GRH puisse avoir est la gestion des carrières qui consiste à accompagner chaque collaborateur au sein de l'entreprise depuis son intégration jusqu'au moment de partir.

De nos jours un bon système de gestion des carrières est cruciale pour chaque entreprise, d'une part pour éviter le gaspillage de compétence et de connaissances dont ses collaborateurs disposent et d'autre part pour motiver et fidéliser les collaborateurs le plus longtemps possible.

C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés à la gestion de carrière au sein de la BNP Paribas, l'une des plus grandes banques mondiale, afin de voir et de comprendre le processus de la gestion de carrière ainsi que les différents acteurs, que ce soit les responsables de l'accompagnement ou bien les collaborateurs.

## **Les raisons du choix du thème :**

Parmi les motifs qui nous motivé et amené à choisir notre thème de recherche nous évoquant ce qui suit :

### **Les raison objectives :**

1. L'envie de connaitre en profondeur le domaine de la gestion des ressources humaine plus précisément la gestion des carrières.
2. Comprendre la structure RH d'une grande entreprise telle que la BNP Paribas et son fonctionnement.
3. Voir le système mise en place par la BNP pour la gestion de carrières de ses cadres.
4. Comparer le monde de la théorie avec le monde professionnelle.

### **Les raisons subjectives**

1. Découvrir le monde professionnel et avoir une idée claire sur comment se passe les chose en réalité .
2. Connaitre la perception des cadres de la BNP vis-à-vis du système de gestion de carrières mis en place.
3. Acquérir une expérience après l'expertise qui nous aidera pour le future dans notre insertion professionnel
4. Le désir d'être recruté par La BNP dans le futur car elle représente pour nous une grande source de développement des connaissances, et de la réalisation de soi.

## **Les objectifs de la recherche**

Les objectifs qui nous ont poussés à choisir « la gestion des carrière comme levier de motivation des cadres » comme thème de recherche sont les suivants :

1. Savoir si les cadres de la BNP sont satisfait par le système de gestion de carrière mis en place.
2. Découvrir comment la gestion de carrière peut être motivante pour les cadres de la BNP
3. Savoir si les cadres de la BNP sont satisfait réellement par la politique de gestion des carrières
4. Connaitre en profondeur le système de gestion de carrières et les critères sur lesquels la BNP s'appuie pour gérer les carrières de ses cadres

## **Problématique**

Après une série d'observation au sein de la banque nous avons remarqué un nombre anormal de départs de cadres, ce dernier a éveillé en nous la curiosité de comprendre les raisons qui ont poussé certains employés à quitter l'entreprise après plusieurs années de travail et d'expérience.

Nous avons donc jugé intéressant de proposer la problématique suivante :

- Hormis les facteurs de motivation classiques, la gestion de carrière est-elle un facteur qui motive/pousse les employés de la banque à rester au lieu d'aller vers la concurrence ?

Autrement dit :

- la perspective d'évolution du collaborateur de la BNP représente-elle un facteur qui le motive à rester et donner le meilleur de lui-même ?

De cette problématique ressortent des questions secondaires à savoir:

- Comment est gérée la carrière des collaborateurs ?
- Quels sont les facteurs de motivation au sein de la BNP ?
- Quels avantages offre la banque à ses collaborateurs pour les garder motivés ?
- Quel lien existe-il entre la gestion de carrière et la motivation ?
- Quel avantage donne la GC à l'entreprise ? ( avantages pour l'entreprise )

## **Hypothèses :**

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »<sup>1</sup>

Afin d'apporter une réponse à notre problématique et pouvoir répondre aux questions secondaires qui en découlent, nous avons choisis de mettre à l'épreuve les deux hypothèses suivantes :

---

<sup>1</sup> MADLEINE GRAWITZ, les méthodes des sciences sociales, édition DALLOZ, paris, 2001, P 398

H1 : Le système de gestion de carrière mis en place par la BNP satisfait les besoins et les attentes des collaborateurs

H2 : La gestion de carrière constitue un élément de motivation des collaborateurs de la BNP dans la mesure où celle-ci est accompagnée d'avantages tels que la rémunération, la mobilité et la formation.

### **Déroulement de l'enquête**

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une recherche documentaire en relation avec le sujet traité, ainsi qu'une collecte de différentes données au sein de l'entreprise BNP Paribas El Djazair. En outre nous avons procédé à une enquête par questionnaire et des semi-entretiens auprès des différents cadres de la BNP Paribas.

### **Difficulté rencontrée**

Au cours de notre recherche nous n'avons pas manqué de nous confronter à certaines difficultés telles que le manque de documentation interne, ainsi que la réticence de la part de certains employés qui ne voulaient pas nous livrer certaines informations relatives à notre recherche.

### **Présentation du sommaire :**

Hormis l'introduction et la conclusion générales, notre travail se compose de trois chapitres.

- Le premier chapitre porte sur l'aspect théorique de la gestion de carrières, son évolution, ses outils et son importance pour l'entreprise comme pour le salarié.
- Le deuxième chapitre quant à lui sera dédié à la motivation au travail, son impact sur le rendement du salarié et les différentes formes qu'elle prend.
- Un troisième chapitre consacré à l'étude empirique de notre travail, en passant par la présentation de l'organisme d'accueil jusqu'à l'interprétation des résultats de l'enquête.

# Chapitre

## I

«Historique concept et outils  
de la Gestion des carrières »

## **Introduction**

Au cours des dernières années, le système de gestion des carrières a non seulement émergé comme système de gestion de ressources humaines, mais il a acquis une importance stratégique qui en fait un système clef au même titre que le système de recrutement, le système d'évaluation du rendement, le système de formation ou le système de rémunération, Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément majeur de la stratégie que les organisations modernes élaborent pour surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face.

Par ailleurs la carrière est très certainement le moyen le plus efficace et le moins couteux pour développer le potentiel humain. La Gestion des Ressources Humaines permet à l'organisation par - le biais de ce nouvel atout stratégique (GC) d'atteindre ses finalités qu'elles soient liées à l'innovation, à l'amélioration de la qualité des produits, à l'extension des marchés, à l'amélioration de la productivité et à la réduction des cout.

Dans ce chapitre consacré à la Gestion de Carrière nous allons présenter tout d'abords un aperçus sur la Gestion des Ressources Humaine qui nous permettra de voir la place et l'importance de la GC dans cette dernière ensuite entamé en profondeur la notion de la Gestion de Carrières ainsi que ses outils.

## **Section 1 : Aperçu sur la GRH**

L'entreprise réexamine progressivement la place de ses salariés en son sein : le capital humain est donc devenu la première ressource pris en compte comme permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.<sup>1</sup>

**« l'homme n'est pas seulement une main et un cœur, mais il a aussi une tête, c'est-à-dire il est un agent autonome et libre, capable de réagir non seulement contre la standardisation, mais aussi contre la manipulation psychologique »<sup>2</sup>**

**Crozier**

### **1.1 L'évolution historique de la gestion des ressources humaines**

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du 20ème siècle, s'est professionnalisé dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.<sup>3</sup>

Entre 1960 et 1980, sur la base de travaux très diversifiés la personne humaine apparaissait comme une ressource importante, ce qui explique en partie l'abandon de l'expression « Gestion du personnel 'GP' » au bénéfice de « Gestion des Ressources Humaines 'GRH' ». la fonction ressources humaines 'FRH' quant à elle avait considérablement évolué sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie, la modernisation, la forte concurrence.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php> le (22/05/2019 11h30)

<sup>2</sup> Crozier, « L'Acteur et le Système »,1977.

<sup>3</sup><https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/ressources-humaines/memoire/formation-coeur-entreprise-marquage-qui-defie-temps-320176.html> (22/05/2019 11h30)

<sup>4</sup>SEKIOU, BLONDIN et autres. op cit, p6

Pour répondre aux exigences des entreprises, la fonction ressource humaine doit atteindre les résultats suivants :

- o Une main d'œuvre en quantité et en qualité suffisante pour combler tous les postes d'entreprise
- o Une main d'œuvre productive
- o Une main d'œuvre relativement stable
- o Une main d'œuvre satisfaite et valorisée par les tâches à accomplir

Les activités de la gestion des ressources humaine sont :

- o La planification des ressources humaines
- o L'acquisition des ressources humaines : recrutement, la sélection et l'accueil
- o Le développement des ressources humaines et de l'organisation
- o La conservation des ressources humaines
- o La participation du personnel aux décisions <sup>1</sup>

Jusqu'à la fin des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise

Depuis les années 2000, il est nécessaire pour les entreprises d'être innovantes, ce qui implique qu'elles disposent de salariés aux compétences rares. La fonction RH devient donc un acteur clé : son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation et leur formation régulière.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>SEKIOU, BLONDIN et autres. op cit p7-8

<sup>2</sup>[https://coursexercices.com/Cours\\_Telecharger.php?PDF=78595](https://coursexercices.com/Cours_Telecharger.php?PDF=78595) (25/03/2019 – 10 :12)

La gestion stratégique des ressources humaines vise à intégrer la GRH à la stratégie de l'entreprise, ce qui amènera à un rapprochement entre la GRH et la direction de l'entreprise. Le rapprochement des deux termes de stratégie et de GRH soulève une importante question : les variables humaines sont-elles prises en compte dans les décisions stratégiques ?

- o D'un côté, les hommes sont présentés, dans les discours managériaux, comme la richesse ou l'atout majeur de l'entreprise.
- o D'un autre côté, des faits et événements laissent à penser que les stratégies ne sont pas toujours fondées sur les variables humaines et que les décisions sociales ont peu d'effet sur la compétitivité ou le positionnement stratégique des entreprises.

## **1.2 Définition de la gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, car le capital humain est une richesse à préserver pour l'accroissement et le développement de ces dernières.

D'après plusieurs auteurs : « la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutements...ect) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »<sup>1</sup>. La gestion des ressources humaines d'une organisation est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus pour contribuer à la réalisation des objectifs organisationnel et stratégique de l'entreprise

« c'est un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à

---

<sup>1</sup>SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit. p10

l'entreprise dont ils font partie la responsabilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux »<sup>1</sup>

la gestion des ressources humaines peut être interpréter comme un ensemble de moyens conçus pour répondre aux objectifs d'une organisation, on peut l'analyser aussi comme une réalité qui se constitue à partir de ce qu'est l'organisation.<sup>2</sup> c'est donc l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels

la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.

Mais pour être plus bref, nous pouvons retenir que : « La GRH consiste à placer des hommes qu'il faut où il faut et quand il le faut ».<sup>3</sup>

Cette définition dégage les trois (03) objectifs fondamentaux de la GRH à savoir :

- la détermination des effectifs suffisants en quantité et en qualité (placer les hommes qu'il faut) ;
- la répartition géographique et fonctionnelle optimale (placer les hommes là où il faut) ;
- la reprise en compte d'une prévision judicieuse (placer les hommes au moment où il le faut).

### **1.3 Les activités de la Gestion des Ressources Humaines**

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Elles composent les caractéristiques de cette activité primordiale dans l'organisation. En effet, la GRH détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend :

---

<sup>1</sup>SEKIOU L, la gestion du personnel, paris, Edition d'organisation, 1986, p11.

<sup>2</sup> P.Louart, « succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Edition liaison, Paris 1995.

<sup>3</sup> [https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m\\_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html](https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html) (10/04/2019 9h30)

- **L'acquisition du personnel**
  - o La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
  - o Le recrutement
- **La stimulation des ressources humaines**
  - o La rémunération
  - o L'évaluation de la performance
  - o Les conditions de vie au travail
- **Le développement des ressources humaines**
  - o La formation
  - o Le système d'information et la communication
  - o La gestion des carrières

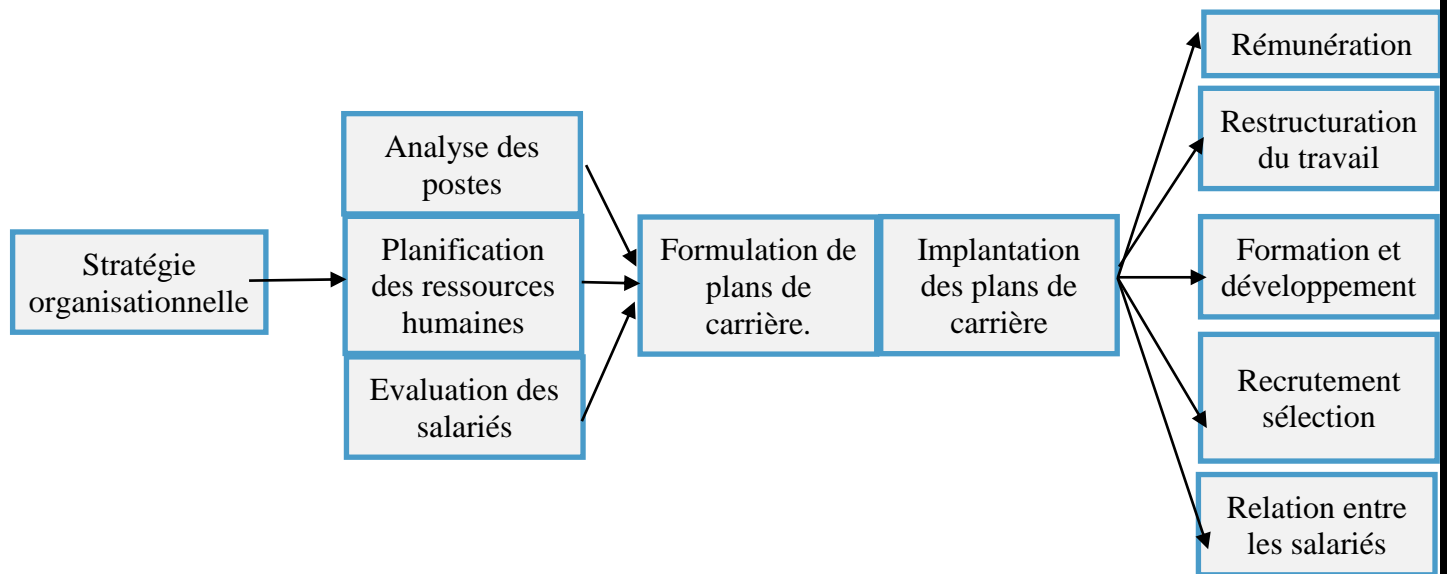
#### **1.4 Le lien entre la GRH et la gestion de carrière**

Longtemps perçue comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégrée en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui occupe une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH. Elle 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 ressources humaines 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 humaines<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup><https://docplayer.fr/81249537-Theme-la-gestion-de-carriere-au-sein-de-l-entreprise-cas-de-bmt-redige-et-soutenu-par-devant-les-membres-de-jury.html> (10/04/2019 12h30)

**Figure n°1:** La gestion des carrières au cœur de la GRH



**Source** : GUERIN.G et WILLS.T, « La gestion des carrières une typologie des pratique » .  
Juillet 1992, p.50.

## **Section 2 : Aperçu général de la gestion des carrières**

### **2.1 Bref historique :**

Le terme « carrière » à désigner pendant longtemps le temps auquel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 60 la GRH a joué un rôle très limitée dans l'organisation, les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'entreprise. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.<sup>1</sup>

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de carrière. La demande pour les postes à responsabilités augmente, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.<sup>2</sup>

Mais à partir de 1980 à nos jours avec le développement technologique depuis les années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changement dans le milieu du travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper d'avantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent dans le développement des carrières des salariés ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif qui les pousse à réagir et cela en s'impliquant personnellement et activement dans leur progression de carrière.<sup>3</sup>

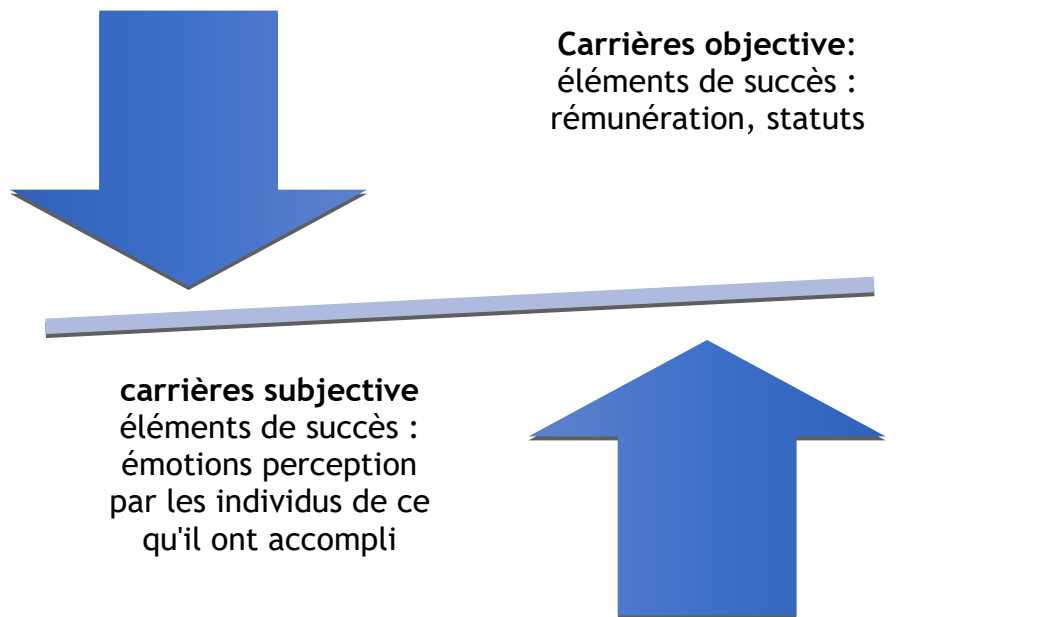
---

<sup>1</sup> <https://lecturesenligne.com/2018/07/25/la-gestion-des-carrieres/> (20/05/2019 12h30)

<sup>2</sup> <https://lecturesenligne.com/2018/07/25/la-gestion-des-carrieres/>

<sup>3</sup> SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit,p367

**Figure n°2:** Différence entre carrière objective et subjective



Source : SEKIOU, BLONDIN. Op cit .p350

## **2.2 Définition de quelques concepts liés à la Gestion des Carrières :**

### **Carrière :**

la carrière correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes assez variées en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisé par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaine fréquents avec pré dominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>GINGRAS M, *la carrière un concept en évolution*, France, P411

## La compétence

La compétence est une qualification professionnelle.

Elle se présente sous forme de savoirs ( connaissances), savoir-faire (pratique) et en savoir-être ( comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

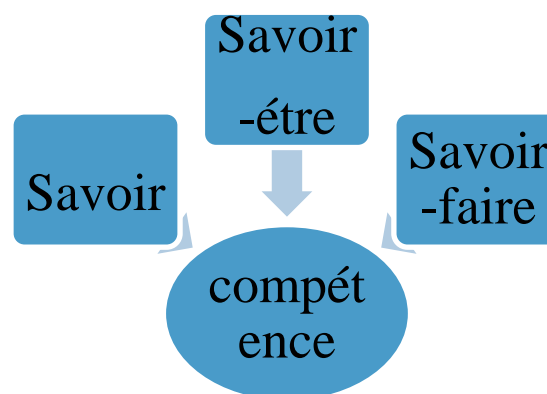
Elle est acquise ou innée , mise en œuvre ou non dans un poste pour remplir les tâches qui sont attendues. <sup>1</sup>

La gestion des compétences au sein des entreprises fait partie des attributions des gestionnaires de carrière

D'après Philippe Carré et Pierre Caspar « la compétence permet d'agir et /ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverse capacités de manières intégrée » cette définition donne bien la double dimension de la compétence : l'expertise sur un sujet la légitimité d'exercer cette expertise. « tout le monde sait signer, mais quelques-uns ( parfois un seul) ont la compétence de le faire ». <sup>2</sup>

D'après PERETTI : « les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun » <sup>3</sup>

**Figure n°3** : Représentation de la compétence



---

**Source** : élaborer par nous même

<sup>1</sup> <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-competence-49.html> (22/05/2019 15:30)

<sup>2</sup> MEIGNANT Alain : *manager la formation* 4<sup>ème</sup> édition de liaison, paris, 2003,p.126

<sup>3</sup> Jean Marie PERETTI, et autres, « *tous sur la DRH* » Edition d'organisation, P56

## La performance :

La notion de performance est distinctement utilisée. Elle peut signifier tout d'abord un résultat chiffré, celui qui est généralement obtenu par un athlète ou un cheval de courses par exemple à la fin de leur exhibitions, pour une entreprise elle équivaut en ce sens à une mesure périodique (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Aussi peut également désigner le résultat optimal qui équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximale si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.<sup>1</sup>

Pour être performant au travail, certaines conditions doivent être réunies :

- un salarié doit être compétent et être impliqué dans ses activités,
- il doit être enthousiaste pour être efficace.
- Il doit travailler en équipe et être communicatif pour assurer la cohésion entre.
- Il doit faire preuve d'adresse et de bon sens

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience**.

• **L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs** : « On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace ». <sup>2</sup>

• **L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints** : « Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un **ratio : résultats obtenus / frais engagés**. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BELGHANAMI W. La GRH à travers les compétence pour améliorer la performance de l'entreprise : mémoire master. Option :Stratégie. Oran : université d'oran EDEM, 2014,p67

<sup>2</sup> <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>

<sup>3</sup>Maxicours by EduClever 2019, 'communication et gestion des ressources humaines', <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html> (30/03/2019 10:54)

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure et tableaux de mesures adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Il en résulte que la performance, comme le disait M.CMarmuse « revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »<sup>1</sup>

### **La mobilité professionnelle :**

D'après Catherine Hellemans une petite définition ressort : « La mobilité professionnelle, définie comme une transition d'emploi interne ou externe, initiée par le travailleur ou imposée par l'organisation, est un concept central dans la gestion des ressources humaines. Influençant le devenir de carrière des travailleurs, elle est aussi devenue un enjeu stratégique pour les organisations. La mobilité professionnelle marque de plus en plus les carrières contemporaines. Face à un marché devenu hyperconcurrentiel, les organisations cherchant à s'adapter le plus rapidement, la voit souvent comme une solution empreinte de réactivité et de flexibilité. Les mutations de personnel, les ruptures de contrat et le recours aux travailleurs contingents (intérimaires, à temps partiel, etc.) sont des exemples de pratiques organisationnelles de plus en plus courantes. »<sup>2</sup> Ces pratiques, ces injonctions parfois, peuvent induire chez le travailleur vulnérabilité et précarité. Ceci dit, la mobilité professionnelle peut aussi être vue tout autrement, mais sans doute pas par les mêmes salariés. En général, les personnes avec une haute qualification peuvent en faire usage pour améliorer leur qualité de vie, leurs compétences ou leur développement personnel.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> C.Marmuse « Performance » in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, 1989 pages 2194 à 2207.

<sup>2</sup> [https://www.researchgate.net/publication/299541748\\_Mobilite\\_professionnelle](https://www.researchgate.net/publication/299541748_Mobilite_professionnelle)

<sup>3</sup> Catherine Hellemans, 'Mobilité professionnelle', [https://www.researchgate.net/publication/299541748\\_Mobilite\\_professionnelle](https://www.researchgate.net/publication/299541748_Mobilite_professionnelle) (30/03/2019 13:45)

## **La mobilité verticale :**

La mobilité verticale ou la mobilité vers le haut est généralement liée à un changement de statut, de rémunération ou bien de responsabilité ce qui correspond à une promotion <sup>1</sup>

C'est le passage d'un niveau N a un niveau N+1 qui lui est supérieur, c'est une mobilité hiérarchique, elle est généralement définie par un changement de catégorie, de classification ou de grade, généralement elle est accompagnée par une augmentation du salaire mais aussi des responsabilités plus grandes.

Cette évolution est communément appelée « Promotion ».

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes »<sup>2</sup>

La promotion constitue une modification du contrat de travail car elle touche à des éléments essentiels du contrat, elle doit être acceptée par le salarié, et ne peut lui être imposée. L'employeur a l'obligation de laisser au salarié un délai de réflexion suffisant pour prendre sa décision. En effet, si la promotion est la plupart du temps avantageuse pour le salarié elle peut parfois être utilisée par l'employeur pour évincer un employé.<sup>3</sup>

Il y'a aussi la mobilité vers le bas qui signifie une rétrogradation ou une dégradation dans la hiérarchie dans ce cas l'entreprise préfère rompre son contrat avec le salarié que de le voir incapable de continuer à occuper son poste. « La rétrogradation consiste à diminuer le salaire d'un salarié suite à un comportement fautif de sa part. Il s'agit d'une sanction lourde

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 8ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2012, p119.

<sup>2</sup> DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, p112.

<sup>3</sup> ORIANE.Martin, *La promotion en entreprise : quels sont ses conséquences et ses avantages ?*, 3 juillet 2015, <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>, (05/04/2019 10 :57).

entraînant une baisse de rémunération, de responsabilités, d'autorité ou de prestige. Il convient donc de s'assurer qu'elle soit correctement exécutée. »<sup>1</sup>

### **La mobilité horizontale :**

Tout en conservant le même niveau hiérarchique, le salarié passe d'une fonction à une autre, cela peut être un changement de métier ce qui signifie une affectation de durée fixe ou indéterminée à un poste identique ou à un poste comportant des droits et des obligations semblables. Il est alors synonyme de déplacements horizontaux impliquant un changement de tâches, d'horaire de travail ou d'unité administrative. Il peut aussi désigner un changement de lieu de travail exigeant ou non un déménagement. C'est une mise en avant de l'entreprise pour plus de flexibilité, elle renvoie à un changement de poste seulement de même niveau hiérarchique. Donc le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique.<sup>2</sup>

### **La mobilité latérale**

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation.

---

<sup>1</sup>article L1331-2, Code du Travail, <https://www.droit-travail-france.fr/retrogradation.php> (05/04/2019 11 :05)

<sup>2</sup>BOUHRAOUA.O, SAIDI.Y, 'la gestion des carrières au sein de l'entreprise cas BMT', mémoire master, option : GRH, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2016,p35

## **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » :**

Voici un modèle de définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences <sup>1</sup>:

- La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...).
- La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
- La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

### **2.3 La Gestion de Carrière :**

La notion de carrière est souvent remise en question par des auteurs qui préfèrent la remplacer par celle de parcours professionnel ou de parcours de vie. Cette remise en question n'empêche pas que la notion de carrière soit utilisée fréquemment dans les organisations, comme en témoignent de nombreux accords d'entreprise récents. Il ne s'agit donc pas d'une disparition, mais d'une évolution, d'un renouvellement qu'il est important de bien comprendre : « les entreprises cherchent à gérer au mieux la mobilité et le développement des ressources

---

<sup>1</sup> Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC Troisième édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris cedex 05, 2007, p17

humaines dont elles ont besoin, et les personnes cherchent des parcours qui leur permette de satisfaire leurs aspirations en équilibrant leur vie professionnelle avec leur vie privée. »<sup>1</sup>

### **2.3.1 Définitions de la gestion de carrière**

D'après des auteurs on trouve que : « une carrière d'une entreprise, c'est une succession d'affectation, la gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structure de l'entreprise, elle apparait comme un compromis permanent entre des besoin de l'entreprise, des potentiel disponibles et des désirs exprimés par les salariés, ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne ».<sup>2</sup>

On trouve aussi que la : « La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoin de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés. La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ».<sup>3</sup>

« le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre ,depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en autre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employées ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GURRERO.S, CEDRIN.J, ROGER.A. 'La gestion des carrières : enjeux et perspectives', p1

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie « RH et gestion des personnes » Vuibert 6e édition, paris 2007. P105

<sup>3</sup><https://docplayer.fr/81249537-Theme-la-gestion-de-carriere-au-sein-de-l-entreprise-cas-de-bmt-redige-et-soutenu-par-devant-les-membres-de-jury.html>

<sup>4</sup> SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006, P288

### 2.3.2 L'importance de la gestion des carrières :

Il est possible que le développement des pratique de gestion de carrière comme correspondant à un moment daté de l'état du marché du travail et de l'environnement de l'entreprise.si l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par la notion de carrière, on constate que le personnels d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire des politiques de gestion de carrière formalisées et organisées<sup>1</sup>.

**Tableau 1** : l'importance de la GC pour le salarié et pour l'organisation

<b>Pour l'organisation</b>	<b>Pour le salarié</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement</li><li>• Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité</li><li>• Opportunités d'évolution dans l'entreprise</li><li>• S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise</li><li>• Plus grande motivation et productivité des salariés</li><li>• Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise</li><li>• Réduction du turnover</li><li>• Mettre en place une relève de qualité et Améliorer sa flexibilité<sup>2</sup></li></ul>

Source : SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit, p368

Planifier sa carrière pour un individu, c'est considérer son avenir professionnel comme un patrimoine. Cela est encore plus vrais à notre époque, avec les bouleversements qui se

<sup>1</sup> BOUHRAOUA.O, SAIDI.Y, op cit, p17

<sup>2</sup>CHLOE GUILLOT-SOULEZ. Op cit. p56

produisent sans cesse sur le marché du travail ou les employeurs ne pensent qu'à réduire leur personnel. La gestion de carrières est utile également pour l'organisation, car elle permet développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions. Elle réduit aussi le roulement des ressources et favorise la croissance des individus et de l'organisation<sup>1</sup>

### **Section 3 : Fondamentaux de la gestion des carrières :**

#### **3.1 Les objectives de la gestion des carrières**

La gestion des carrières qui se définit comme « un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation », est devenu au fil des évolutions de la fonction RH, un élément incontournable de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui « la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'entreprise tant au niveau personnel que professionnel. Les entreprises font donc face à une situation de plus en plus délicate, afin de concilier besoins organisationnels et besoins individuels »<sup>2</sup>.

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières
- Le développement des compétences et des performances
- Réduire le roulement des ressources
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Eviter le gaspillage des compétences et conserver le personnel
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaitances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise
- Détection et appréciation des potentiels humaines

---

<sup>1</sup>SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit, p368.

<sup>2</sup>Defosdurau.P. « *l'importance de la gestion des carrières* », février 28,2013, <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/> (12/04/2019 13 :55)

**Tableau n°2** : Quelques termes en gestion des carrières

Termes	Définitions
<b>Carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi, situation, profession, travail</li> <li>- Profession ou métier rattaché à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne</li> </ul>
<b>Plan de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humains</li> <li>- Ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et conscient de la nécessité de s'adapter aux métamorphose de marché actuel de l'emploi</li> <li>- Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu</li> </ul>
<b>Plan traditionnel de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Série d'étapes préparée conjointement par l'organisation et par l'individu pour prévoir la progression vertical d'un salarié à potentiel prometteur</li> <li>- Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation</li> </ul>
<b>Carrière nomade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de carrière à progression horizontale favorable à une diversité dans les expériences pour les individus ; synonyme de parcours professionnel</li> <li>- Plan de carrière actuel fondé sur un cheminement ou les étapes, les objectifs et la formation doivent s'ajuster en fonction des options qui se présentent</li> </ul>
<b>Employabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation</li> <li>- Cet indicateur mesure à la fois l'effort comme une force de stabilisation</li> </ul>
<b>Typologie de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre types distincts de carrière provenant d'un jugement porté sur le potentiel de progression (élevé ou faible) et la performance actuelle (forte ou faible)</li> <li>- Distinction entre les espoirs (potentiel fort et performance faible), les étoiles (potentiel élevé, performance élevée), les piliers (potentiel faible, performance élevée) et les branches mortes (potentiel et performance faibles)</li> </ul>
<b>Ancre de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idée de soi qui intègre la perception de ses talents et capacités personnelles, des valeur de base, un sens de ses motivations et besoin en rapport avec la carrière</li> <li>- Cette idée de soi évolue et fonctionne comme une force de stabilisation</li> </ul>

<b>Mentor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne compétente dans un domaine spécifique, désignée dans une organisation, pour être responsable d'une autre personne et l'aider à acquérir certains rouages de la profession</li> <li>- Personne qui accompagne une autre personne dans son cheminement de carrière</li> </ul>
<b>Plafonnement de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Période au cours de laquelle un individu subit une diminution de sa mobilité professionnelle</li> <li>- Moment de la carrière où la probabilité de recevoir une affectation verticale ou horizontale est très faible</li> </ul>

**Source :** SEKION.BLONDIN et autres, '*gestion des ressources humaines*' 2ème édition, 2002.p369

### **3.2 Cheminement social de la carrière :**

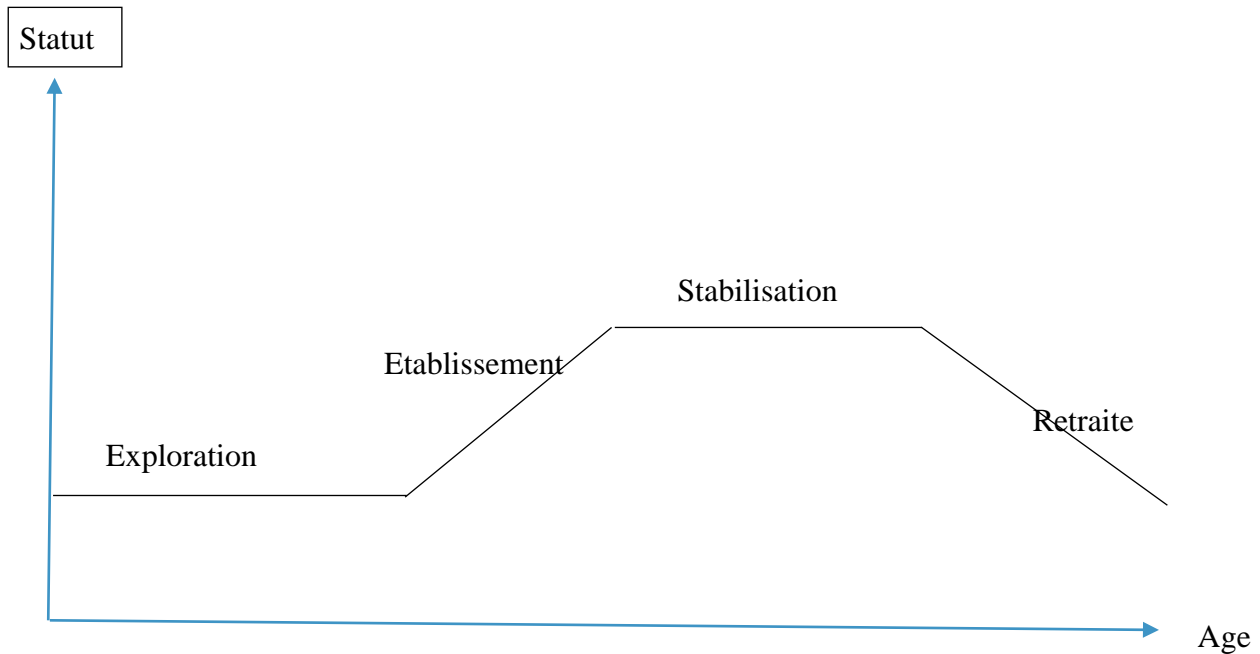
#### **A. Modèle traditionnel :**

le modèle traditionnel est expérimenté de façon plus ou moins claire par les individus à travers quatre phases successives :

- **Le début de la carrière :** les premières années sont consacrées à une période d'informations et de tâtonnement durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence dans lequel il pourra exceller. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.
- **La période de consolidation :** Elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, ect..) durant laquelle l'individu croit personnellement augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu
- **La mi-carrière :** 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 tenir dépressif, découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes liés à une sorte d'oscillement entre dépression et l'euphorie

- **La fin de la carrière** : l'individu apprend à se détacher progressivement jusqu'à la retraite<sup>1</sup>

**Figure n°4** : les étapes de la carrière



**Source** : CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000,p109-110

### **B. D'autres modèles**

A côté du modèle traditionnel, d'autres modèles existent, comme l'ancre de carrière qui consiste en un choix qui détermine les décisions liées aux types d'emplois choisis ou à l'importance accordé au travail et à la vie personnelle, Cinq types d'ancres ont été identifiés :

1. Technique-fonctionnelle, dans laquelle le travail en lui-même est favorisé
2. Managériale, qui peut se rattacher dans une certaine mesure au modèle traditionnel
3. Sécurité, caractérisée par la stabilité associée à un emploi à long terme
4. Autonomie-indépendance qui met l'accent sur la liberté de travailler à son rythme

<sup>1</sup>SEKION.BLONDIN. Op cit ,p370-371

## 5. Créativité entrepreneuriale, pour les individus qui aiment travailler à leur compte <sup>1</sup>

**Le modèle technocratique :** Il utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus sur la base des performances réalisées, selon LOIC, FRANCIS.G «on ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action ».

**Le modèle administratif :** Il s'applique dans les grandes organisations publiques ou privées, il repose sur le principe de la fonction publique qui consiste en égalité, équité, assurance d'une carrière et la connaissance par la réussite au concours.

**Le modèle baryonique :** Il repose sur la nécessité de pouvoir disposer à but instant des individus capables d'assurer des nouvelles responsabilités.<sup>2</sup>

Dans tous les modèles, il y a des aspects à soigner pour être gagnant dans sa vie professionnelle. La figure suivante présente quelques-uns de ces aspects, dont prioritairement la connaissance et l'amour de soi-même.

**Tableau n°3 :** outils individuels favorables à la carrière.

Outils Action positives	
<b>S'aimer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faire savoir ce qu'on peut faire</li><li>- Dire et redire aux autres qu'in cherche du travail</li><li>- Trouver des occasion pour démontrer ses capacités</li><li>- Avoir toujours une bonne opinion de soi</li><li>- Se sentir utile pour soi et pour les autres</li></ul>
<b>S'orienter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utiliser les services de personnes spécialisées dans l'orientation de la carrière</li><li>- Lire les revues et journaux spécialisée qui pourraient influencer positivement son</li></ul>

<sup>1</sup>SEKION.BLONDIN et autres,op.cit ,p371

<sup>2</sup>Mr. Nassim ACHAT. « Les pratiques de la gestion des carrières ».Mémoire master. Option :GRH.Université Abderrahmane Mira de Bejaïa. P41

	orientation
<b>Être stable et sécurisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se développer une personnalité stable</li> <li>- S'identifier, s'il y a lieu, à son organisation et respecter ses normes</li> <li>- Ne perdre aucun bénéfice déjà acquis même si on cherche autre chose</li> </ul>
<b>Être créatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher à être reconnu et à faire sa marque</li> <li>- S'impliquer dans des projets nouveaux</li> <li>- Prendre des risques</li> </ul>
<b>Gérer son temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre à gérer son temps et à se fixer des priorités</li> <li>- S'imposer une discipline dans sa vie personnelle et sa vie professionnelle</li> </ul>
<b>Se dépasser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir toujours le rendement le plus élevé possible</li> <li>- Fournir un travail de qualité</li> </ul>
<b>Être autonome et indépendant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher à occuper des emplois à contrainte organisationnelles minces</li> <li>- Chercher des aménagement de travail qui répondent à des besoins vitaux : liberté des horaires ; rythme de travail, ect.</li> <li>- Se donner un niveau de vie qui permette une certaine indépendance</li> </ul>
<b>Se détendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se plonger en pleine nature de temps à autre</li> <li>- Favoriser un sentiment de dépaysement</li> <li>- Se donner souvent des petits plaisirs qui agrémentent la vie</li> <li>- S'entourer d'amitiés solides et positive</li> </ul>
<b>Se former</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre des cours dans les domaines reliés à sa carrière professionnelle</li> <li>- S'intéresser à l'information offerte par les institutions d'enseignement</li> <li>- Utiliser différents outils de formation</li> <li>- Se donner une compétence</li> </ul>

**Source** :SEKION.BLONDIN et autres, '*gestion des ressources humaines*' 2ème édition, 2002, p377

### **3.3 Les acteurs de la gestion de carrière :**

Certains acteurs entrent dans le jeu de la gestion des carrières, notamment le salarié qui doit prendre en charge son avenir, et les managers qui sont les coachs des membres de leurs équipes, et la direction des ressources humaines qui doit assurer le développement des politiques ressources humaines.

#### **Le salarié**

L'individu devrait se concevoir comme un acteur libre et autonome qui construit sa carrière selon sa logique d'action et les contraintes ou ressources qu'il rencontre, à travers sa carrière, le salarié poursuit ses propres objectifs, qui ne se confondent pas nécessairement avec les desseins que son entreprise actuelle nourrit à son sujet. Les politiques de gestion des carrières mises en place par l'entreprise ne sont pas réellement des déterminants mais des contraintes ou des ressources pour l'individu dans sa stratégie d'acteur, il appartient à l'individu de gérer son portefeuille d'activités qui constitue son véritable capital humain en fonction de ses besoins personnels et professionnels. On distingue des cas de figures des salariés en fonction de leurs souhaits de carrière <sup>1</sup>:

- **Les ambitieux** : ce sont des salariés qui travaillent en pleins efforts et s'attendent une rétribution de leur employeur, concernent la promotion professionnelle, qui était un enjeu de l'entreprise eux-même pour motiver les salariés.
- **Les établies** : ce sont les salariés qui sont heureux dans leurs postes et ne souhaitent pas de promotion, notamment lorsque celle-ci suppose une mobilité géographique, par exemple un responsable qui refuse une promotion à condition d'un transfert à une autre région, de raison de ses enfants scolarisés et la qualité de vie de la région.
- **Les craintifs** : la mobilité professionnelle un enjeu important pour les salariés, en tant qu'outil de développement personnel, c'est-à-dire un moyen d'accès à des fonctions de responsabilités, d'acquérir de nouvelles compétences, de satisfaction d'un besoin de changement, mais cette évolution professionnelle peut entraîner des résistances au niveau psychologique à cause du changement de la vie quotidienne.

---

<sup>1</sup> <https://docplayer.fr/7267788-La-question-des-itineraires-de-carriere-dans-des.html> (22-05-2019 11h20)

- **Les nomades** : ce sont les salariés qui conçoivent leur travail au sein d'une entreprise juste pour enrichir leurs formations, et pour acquérir des compétences, afin d'avoir un autre travail plus confortable.<sup>1</sup>

### **La DRH :**

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. « La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles »<sup>2</sup>

### **Le responsable hiérarchique**

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposer de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevés dans la hiérarchie auront une influence plus importante

---

<sup>1</sup> Abderrahman Bougarn. « Section 2 : les pratiques de la gestion des carrières ». [https://www.academia.edu/25373661/Section 2 les pratiques de la gestion des carri%C3%A8res](https://www.academia.edu/25373661/Section_2_les_pratiques_de_la_gestion_des_carri%C3%A8res). (25/04/2019 12h21).

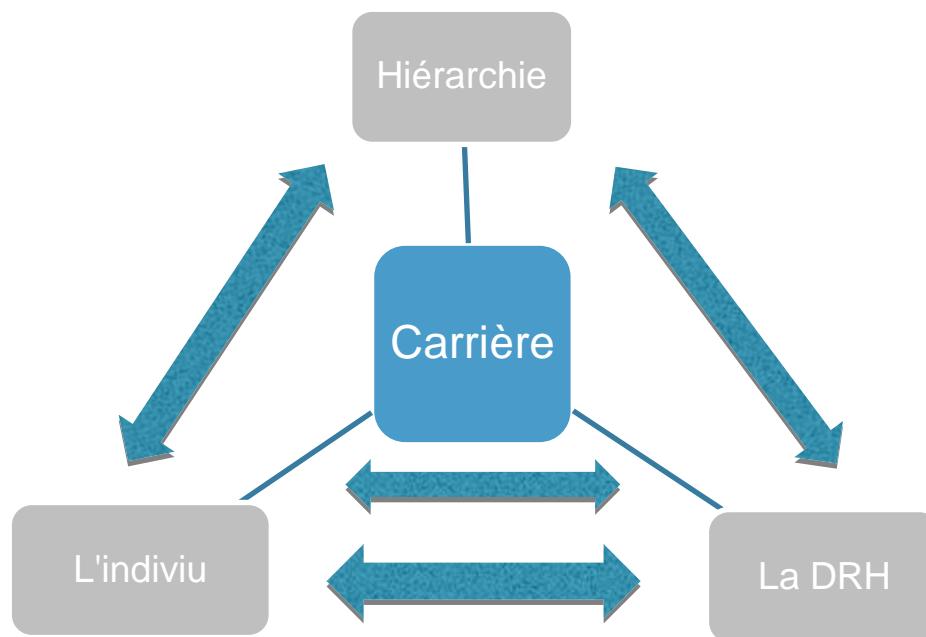
<sup>2</sup> Bouhraoua Omar, Saidi Yanis, « la gestion de carrière au sein de l'entreprise cas de BMT » mémoire de fin d'étude, Option : gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015-2016 consulter sur <https://docplayer.fr/81249537-Theme-la-gestion-de-carriere-au-sein-de-l-entreprise-cas-de-bmt-redige-et-soutenu-par-devant-les-membres-de-jury.html>

sur les décisions d'évolution compte tenu de de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/besoins.<sup>1</sup>

### **Les acteurs périphériques**

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui intervient d'une manière plus ou moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rare cas ou l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ont appel des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. « La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation ». <sup>2</sup>

**Figure n°5 :** les acteurs de la gestion de carrières



**Source :** Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerieNEVEU. Gestion des ressources humaines, pearson education.p125

<sup>1</sup> BOUHRAOUA.O, SAIDI.Y, 'la gestion des carrières au sein de l'entreprise cas BMT', mémoire master, option : GRH, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2016,p15-16 consulter sur <https://docplayer.fr/81249537-Theme-la-gestion-de-carriere-au-sein-de-l-entreprise-cas-de-bmt-redige-et-soutenu-par-devant-les-membres-de-jury.html>

<sup>2</sup> BOUHRAOUA.O, SAIDI.Y, op cit, p16 consulter sur <https://docplayer.fr/81249537-Theme-la-gestion-de-carriere-au-sein-de-l-entreprise-cas-de-bmt-redige-et-soutenu-par-devant-les-membres-de-jury.html>

### **3.4 Outils de suivi de l'évolution des salariés :**

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité

**Assessment centers** : Un assessment center n'est pas un lieu mais une méthode, où plutôt un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation. Les assessment centers mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer

Les trois principaux domaines d'application sont :

- Le recrutement
- Les promotions
- Les développements de carrière

Les assessment centers incluent un feedback qui permet à la personne évaluée de s'approprier les résultats. Cette méthode offre à la personne « une restitution d'éléments d'observation factuels ».<sup>1</sup>

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

- **Introduction** : Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien
- **Bilan de l'année par l'évalué** : Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter

---

<sup>1</sup>Jean-Luc CERDIN, « *Gérer les carrières* », éditions ems, 2000,p171-172

- **Évaluation par le responsable** : C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.
  
- **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations** : Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.
  
- **Aborder l'avenir** : C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.<sup>1</sup>

**Évaluation à 360 degrés** : La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif. Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont « la personne à évaluer, le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients interne »<sup>2</sup>

**Les comités de carrière** : Ces comités réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représentée, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer. Les comités de carrière sont souvent réservés aux

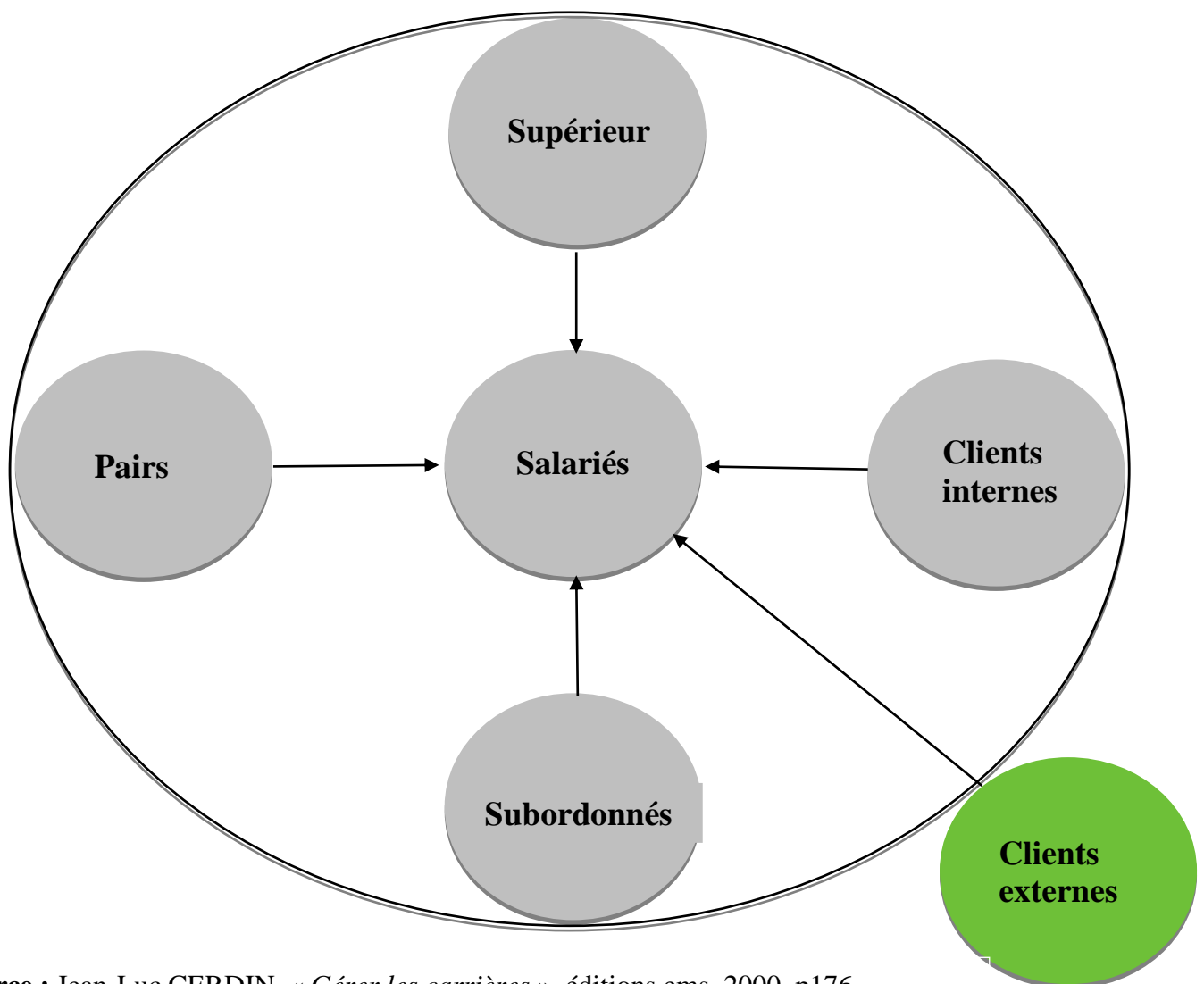
---

<sup>1</sup> Jean-Luc CERDIN, Op cit, p172-173

<sup>2</sup> Jean-Luc CERDIN, ibid, p174-176

cadres mais devraient inclure tous les salariés afin de prendre des décisions concernant leur mobilité éventuelle. Ils pourraient ainsi permettre la création d'une véritable base de données «mobilité» à partir de laquelle les personnes repérées comme mobiles pourraient être sollicitées<sup>1</sup>

**Figure n°6** : évaluation en 360° degrés



**Source** : Jean-Luc CERDIN, « *Gérer les carrières* », éditions ems, 2000, p176

<sup>1</sup> Jean-Luc CERDIN, idem, p176-177

**La revue des potentiels :** Des comités de carrière spécifiques sont réservés parfois aux hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que chacune des personnes passées en revue peut occuper, par exemple dans un horizon de cinq ans. Les décisions sont fondées notamment sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un assessment center.<sup>1</sup>

**La formation des potentiels :** Puisque les hauts potentiels sont ces salariés qui constitueront les dirigeants de l'entreprise dans les années à venir, cette dernière accorde une attention particulière à leur développement. Une fois sélectionnés, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures. Pour optimiser leurs talents, elle dispose de plusieurs options :

- Les jeunes salariés, fraîchement recrutés et identifiés comme des hauts potentiels, peuvent suivre des programmes d'intégration qui les ouvrent aux différents métiers de l'entreprise
- Les salariés confirmés comme haut potentiel peuvent être retenus pour des programmes spécialisés de quelques semaines. Par exemple, ils travailleront sur des projets multiculturels, avec le double objectif de développer leurs compétences et leurs réseaux nécessaires à leurs futurs postes.<sup>2</sup>

**L'organigramme prévisionnel :** Grâce 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. L'organigramme prévisionnel, aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis, concerne en effet les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il faut pouvoir réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. Ils permettent également des prévisions à plus long terme. Dans ce dernier cas, l'entreprise aura le temps de préparer les salariés, en général repérés comme des hauts potentiels, à ces postes. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.<sup>3</sup>

**Les comités métiers :** Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir de manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se

---

<sup>1</sup> Jean-Luc CERDIN, idem, p177

<sup>2</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p177

<sup>3</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p178

distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'experts.<sup>1</sup>

**Les pépinières ou viviers** : Ces systèmes s'adressent à de jeunes potentiels qui sont destinés à prendre des postes de direction. Il s'agit d'une gestion particulière du recrutement de jeunes diplômés. Leur première année dans l'entreprise est consacrée à la formation. Cela revient à un investissement lourd sur des personnes qui peuvent toujours partir pour la concurrence. Un risque existe également de développer une caste privilégiée par rapport aux jeunes diplômés recrutés classiquement.<sup>2</sup>

**L'observatoire des métiers** : Cet outil contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet notamment de construire des référentiels de compétences<sup>3</sup>.

**Système de mentor** : Des programmes formels de mentors peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Néanmoins, nous avons mentionné qu'ils ne sont pas toujours très efficaces. En termes d'avancement de carrière, les relations informelles qui s'instaurent entre un mentor et son protégé semblent plus puissantes que les relations formelles imposées par la gestion des carrières. Plus largement, dans la logique du soutien à 360 degrés que nous avons développé, les autres sources comme les pairs ou le supérieur direct sont utiles.<sup>4</sup>

**Suivi des carrières** : Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise. Elles sont l'occasion de vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH, en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière. La gestion des carrières comprend aussi des outils qui servent à accompagner les projets des salariés.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p178

<sup>2</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p178-179

<sup>3</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p179

<sup>4</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p179

<sup>5</sup> Jean-Luc CERDIN, idem,p179-180

## **Conclusion**

A terme de ce premier chapitre, nous avons abordé la notion de la gestion des carrières, tout en mettant en évidence un aperçu sur la GRH, ses activités ainsi que sa relation avec cette dernière.

Nous avons constaté que la gestions de carrières a une très grande importance non seulement pour les salariés mais aussi pour l'entreprise elle-même car maintenant le capital humain représente le plus important des leviers pour faire face à une concurrence intense.

La gestion de carrières permet aux salariés d'évoluer dans leurs vie professionnelle mais aussi de ressentir le sentiment de reconnaissance de la part de l'entreprise qui doit les motiver et les fidéliser car c'est en gardant ses employés que l'entreprise continue d'exister et de progresser.

# Chapitre

## II

« la motivation au sein de  
l'entreprise »

## **Introduction**

L'être humain depuis sa naissance ressent et exprime des besoins qu'il cherche à satisfaire. Les besoins peuvent être de nature physique (cadeaux, rémunération, formation) comme ils peuvent être de nature morale (sentiment d'appartenance, reconnaissance, réalisation de soi). Toutes ces choses développent en lui ce qu'on appelle la motivation d'avoir ou de faire quelque chose.

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et avec l'avancement technologique et la concurrence quotidienne que les entreprises subissent le capital humain a pris la première place dans leur priorité. Par ce fait leur tâche primordiale est devenu donc la fidélisation et la motivation de leurs salariés par tous les moyens possible. Et pour cela elles disposent d'un panel d'outils qu'elle doivent maîtriser et bien appliquer pour stimuler et conserver cette motivation. On a pris comme exemple dans notre étude le système de gestion de carrières comme levier de motivation.

Nous allons essayer de mettre en lumière ces notions durant ce deuxième chapitre dédié à la motivation au travail à commencer par l'émergence du concept de motivation jusqu'au lien de celle-ci avec la gestion de carrière.

## **Section 1 :La motivation au travail**

### **1.1 Evolution :**

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. « Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivait le salariés, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail, ect) ». <sup>1</sup>

Le contenu de la motivation a connu une grande transformation au cours du temps et ce compte tenu des technologies, des modes de vie et des relations sociales.

La conception de la motivation évolue parallèlement à la conception que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société :

Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base comme l'argent afin de s'offrir ce qu'il désire, on parle donc de l'homme économique. Il s'agit de motiver les besoins primaires des individus.

Si on se penche sur le rapport entre personnes dans le milieu du travail, c'est le caractère de l'homme qui est mis en évidence. La conception de la motivation va changer davantage on faisant appel au sentiment d'appartenance et aux normes du groupe.

« Si on considère les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation où l'organisation doit se mettre au service de l'individu et leur faciliter la tâche. On mise donc sur la capacité intrinsèque des humains qui consiste à atteindre des objectifs élevés »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit,p410

<sup>2</sup><http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>, p5 ( 01/04/2019 – 11:04)

## 1.2 Définitions :

Le parabole des trois bâtisseurs de cathédrale au moyen Age, à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire et qui répondirent successivement : Le premier : je t'aïlle une pierre... Le second : je gagne ma vie... Le troisième : je construis une cathédrale..., nous permet de comparer des perceptions tout à fait opposées de motivation au travail. Elle nous permet aussi de constater, tel que nous l'avons souligné précédemment, « que la motivation est reliée à un état d'esprit, à une émotion qui s'exprime à travers un comportement. La motivation se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et don rétablir un équilibre à moyen et à long termes. »<sup>1</sup>

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue de la psychologie, «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint». Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.<sup>2</sup>

En terme simple, la motivation au travail peut se définir comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et d'une simple dépense d'énergie. Une distinction fondamentale existe donc entre la motivation et la satisfaction.<sup>3</sup>

Les individus motivés ont trois caractéristique en commun <sup>4</sup>:

1. Ils sont en mouvement, c'est-à-dire ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteur de la vie ( personnelle, affective, professionnelle)
2. Ils sont positifs, c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses

---

<sup>1</sup> SEKIOU, BLONDIN et autres. Op cit,p410

<sup>2</sup> PING WANG. « LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET ». Québec. : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI,2011,127p.disponible sur : [http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping\\_Wang\\_juillet2011.pdf](http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf)

<sup>3</sup> LOUIS BERGERON. « Satisfaction, Motivation et Performance au travail »,p4, disponible sur : [https://www.academia.edu/27529560/SATISFACTION\\_MOTIVATION\\_ET\\_PERFORMANCE\\_AU\\_TRAVAI](https://www.academia.edu/27529560/SATISFACTION_MOTIVATION_ET_PERFORMANCE_AU_TRAVAI)

<sup>4</sup> SEKION.BLONDIN.op.cit.p411

3. Ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail

En résumé, la motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif.

### **1.3 Motivation et satisfaction**

La réflexion sur le facteur humain en milieu organisationnel porte sur la recherche des causes du niveau faible ou élevé de la performance fournie par les salariés. Les chercheurs sur le comportement humain au travail comme Elton Mayo soutiennent que les salariés seraient satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi et avant tout par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération, ect. Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long termes en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but.<sup>1</sup>

En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La satisfaction est comme l'oxygène : elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'étape de la véritable motivation. Le peu de différence entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. L'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération. Toutefois, une augmentation de salaire se traduit rarement par une meilleure performance<sup>2</sup>, car il y'aura d'autres attentes salariales de la part du salarié.

### **1.4 Les théories :**

Les théories sur la motivation ont évolué au fil du temps. Les premières étaient centrées sur quelques besoins élémentaires (inconscients, instinctifs,...) interne à l'individu, sans distinction entre les besoins liés à la satisfaction et ceux liés à la motivation. Celles d'aujourd'hui s'intéressent plus à la diversité des motifs, à leur dynamique et aux buts conscients que se fixent les salariés pour progresser au plan professionnel. On réalise de nos

---

<sup>1</sup> SEKION.BLONDIN.op.cit,413

<sup>2</sup> André Hogue, «Vos employés sont-ils motivés ou simplement satisfaits ? », PME, p48

jours que la motivation au travail est le résultat d'un processus au cours duquel différents facteurs peuvent intervenir. Ces facteurs peuvent être liés au travail lui-même, par exemple le besoin individuel d'accomplissement, ou organisationnels, par exemple l'avancement hiérarchique, mais aucun modèle ne peut prétendre synthétiser à lui seul toutes les dimensions du processus motivationnel, même si chacun l'éclaire en partie. Il est donc vain de vouloir rechercher 'la' bonne théorie<sup>1</sup>

#### **1.4.1 Hiérarchisation des besoins et théorie des facteur :**

Abraham Maslow est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine. Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations. Selon cette théorie, six grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique:

(1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance, d'autonomie), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) et (6) transcendance.<sup>2</sup>

Mais comment distinguer les besoins qui vont engendrer une satisfaction et ceux qui vont développer plutôt la motivation ? Les premiers niveaux agissent sur la satisfaction alors que les autres agissent sur la motivation. Maslow a insisté sur la complexité des besoins des individus, sur la hiérarchisation de ces besoins (ex : il faut satisfaire un besoin inférieur avant de passer à un besoin supérieur) et sur l'idée que les besoins satisfaits ne sont plus des facteurs de motivation. Des études portant sur la hiérarchie des besoins ont soulevé des questions quant à la validité de l'aspect hiérarchique des besoins, variant selon les situations, les individus, les cultures, les pays, ect. En effet, on peut classer et définir les catégories de besoins qu'une organisation cherche à satisfaire, mais il est faux de croire que la satisfaction des premiers niveaux ouvre automatiquement la voie aux autres, qui deviennent alors source de motivation. La motivation dépend de bien d'autres facteurs.

Enfin, les besoins primaires sont, à toutes fins utiles, presque comblés dans les sociétés occidentales. Il n'en est ainsi des besoins supérieurs qui peuvent faire l'objet des préoccupations des directions générales pour motiver les salariés. Ce sont les tâches des

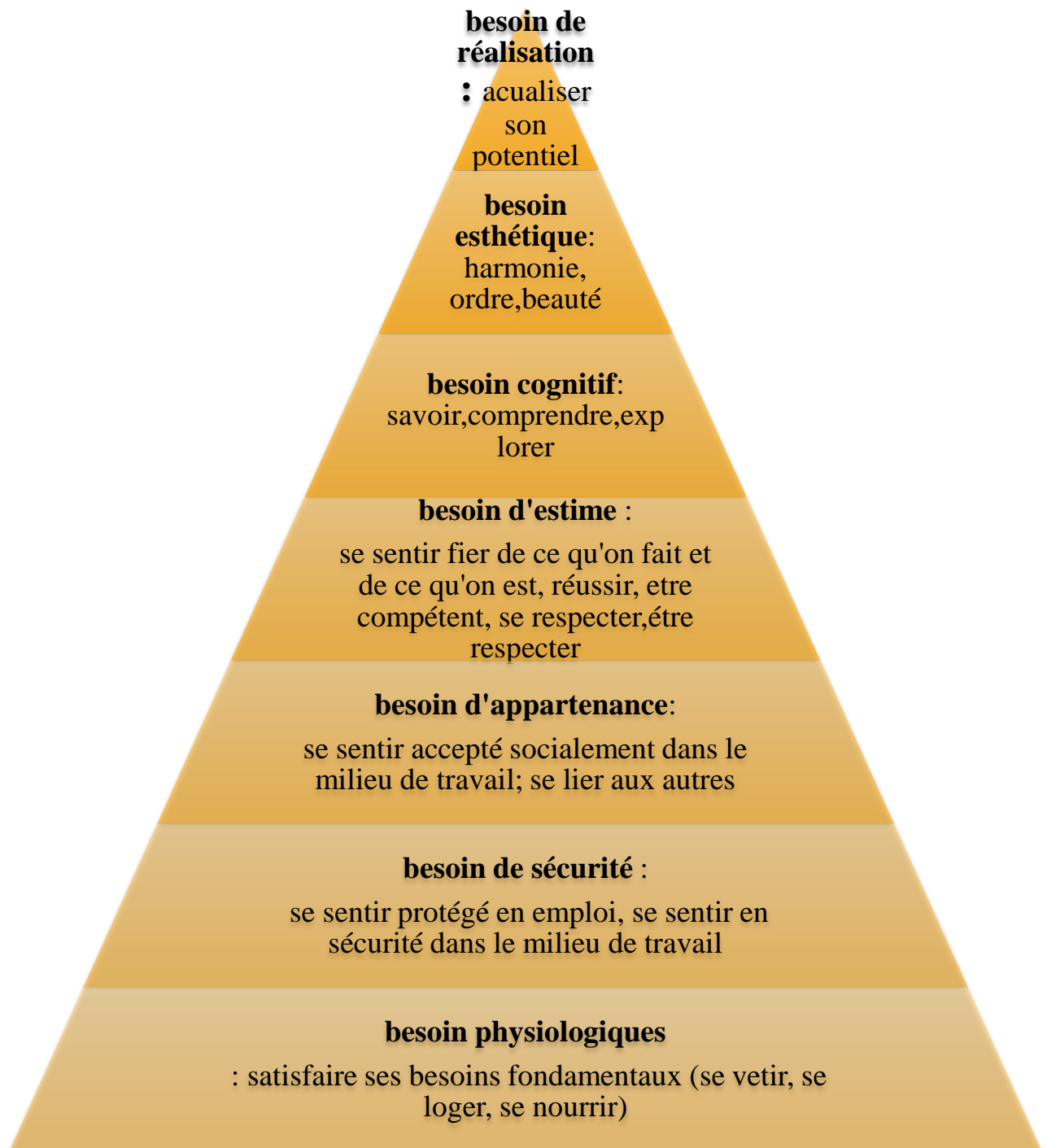
---

<sup>1</sup>SEKION.BLONDIN.op.cit.p411

<sup>2</sup>PING WANG.op.cit.p16

dirigeants et des responsable hiérarchique d'identifier les besoins plus élevés de leurs subordonnés et de voir à les combler <sup>1</sup>

**Figure n°7** : Hiérarchie des besoins selon Maslow



**Source** : SEKION.BLONDIN.op.cit.p415

---

<sup>1</sup>SEKION.BLONDIN.op.cit.p411-412

### **1.4.2 Théorie des facteurs :**

Toujours populaire pour sa simplicité et compréhensibilité, cette théorie américaine travaille avec deux facteurs élémentaires existant dans le lieu de travail qui agissent de manière indépendante. Cela veut dire qu'un salarié peut être satisfait et insatisfait (au travail) en même temps. On parle donc de facteurs d'hygiène et de facteurs de motivation (ou alors de satisfaction). Les premiers sont relatifs à l'environnement du travail tels que les relations avec les collègues ou le supérieur, le niveau de salaire, la sûreté ou les avantages sociaux tandis que les seconds (comme p. ex. la responsabilité, l'autonomie, la reconnaissance ou le développement personnel) correspondent aux besoins supérieurs selon Abraham Maslow.

En comparant ces deux facteurs en temps, Herzberg a fait cette conclusion : le contentement de facteurs d'hygiène n'a qu'un effet à court terme par contre le contentement de facteurs de motivation assure une satisfaction plutôt à long terme.

« La théorie des deux facteurs de Herzberg est aussi souvent attaquée et critiquée pour un petit nombre de personnes sondées pendant les recherches et puis qu'elle ne mesure pas la relation entre la satisfaction et le rendement. De toute façon pour les managers il en découle que la saturation des facteurs d'hygiène va faire les employés contents mais pas motivés. Puis, ce qui fait l'analyse de besoins d'employés encore plus difficile, c'est le fait qu'on a déjà mentionné – chaque employé a des besoins individuels et donc différents. »<sup>1</sup>

### **1.5 Les sources de motivation :**

#### **1.5.1 La motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Bc. Michala Hamplová. « LA MOTIVATION : COMPARAISON DE MOTIVATEURS ET DE SATISFACTEURS DANS LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ ». UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC. 2012, p38

<sup>2</sup><http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf> ( 03/04/2019 10 :15)

**Tableau<sup>o</sup>4** : principales théories sur la motivation ( approches internes)

Théoriciens	Facteurs	Grandes lignes
A.H.Maslow	Hiérarchie des besoins	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il a établi une liste des besoins personnels des salariés</li> <li>2. Ces besoin se présentent dans un ordre croissant : physiologique, de sécurité,...ect</li> <li>3. Tant que les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe, quand ils sont assouvis, il s'occupe davantage des besoins supérieurs.</li> </ol>
D.McClelland	Besoins supérieurs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'individu a une tendance naturelle à vouloir satisfaire trois besoins a) l'accomplissement b) le pouvoir c) l'affiliation</li> <li>2. Il étudié surtout le besoin d'accomplissement</li> <li>3. Le besoin de pouvoir est le désir d'influencer le milieu de travail, le besoin d'affiliation est le désir d'être aimé et de vivre en harmonie avec son environnement</li> </ol>
F.Herzberg	Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il a classifié les besoin fondamentaux selon deux facteurs</li> <li>2. Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions, le travail lui-même</li> <li>3. Les facteurs de satisfaction (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, la rémunération, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail.</li> </ol>
L.Festinger S.Adams	Equité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'individu se compare périodiquement à lui-même et aux autres</li> <li>2. En se comparant aux autres, il développe des sentiments d'iniquité, créant une tension qui le pousse à agir.</li> <li>3. C'est dans le domaine des salaires que cette approche est surtout applicable</li> </ol>
V.H.Vroom	Attentes ou résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce qui pousse l'individu à agir, c'est l'idée qu'il entretient sur la probabilité de succès de ce qu'il entreprend et ce qu'il peut en retirer d'intéressant pour lui-même.</li> <li>2. La combinaison des attentes, s'il ne réussit pas à identifier ses besoins, il ne saura pas se motiver à réaliser quoi que ce soit.</li> </ol>

**Source** :SEKION.BLONDIN.op.cit. p 413

## 1.5.2 La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit ; le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques. Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.<sup>1</sup>

**Tableau n°5 :**Principales théories sur la motivation (approches externes)

Théoriciens	Facteurs	Grande lignes
F.W.Taylor	Homme économique	<ol style="list-style-type: none"><li>1. L'individu est principalement motivé par le salaire</li><li>2. Il définit l'organisation scientifique du travail afin que l'individu soit rémunéré en fonction de sa production</li><li>3. Il a ainsi établi des standards de production en décomposant les emplois en différentes opérations et en mesurant le temps requis pour chacune.</li></ol>
E.Mayo	Homme social	<ol style="list-style-type: none"><li>1. L'individu est essentiellement motivé par ses relations avec les autres</li><li>2. Le fait d'être accepté par son groupe compte autant, sinon plus, pour le salarié que les motivants pécuniaires.</li><li>3. L'individu est capable d'intégrer ses objectifs personnels et ceux de l'organisation</li></ol>
B.F.Skinner	Renforcement	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe</li><li>2. Des stimuli adéquats peuvent conduire l'humain aux comportements souhaités</li><li>3. Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le comportement voulu.</li></ol>

<sup>1</sup> <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf> ( 03/04/2019 10 :15)

D.McGregor	Théorie X Théorie Y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La théorie X met l'accent sur la contrainte et le contrôle pour faire travailler l'individu ; l'individu a besoin de stimuli extérieurs, car il est naturellement paresseux.</li> <li>2. La théorie Y postule que l'individu est capable de maturité, d'autonomie, de créativité et qu'il peut travailler avec plaisir sans être contrôlé par des superviseurs</li> <li>3. La théorie Y correspond à la pensée de McGregor pour qui l'individu est essentiellement motivé par lui-même</li> </ol>
E.Locke	Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le comportement est motivé surtout par les objectifs conscients de l'individu</li> <li>2. L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre</li> <li>3. L'individu produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.</li> </ol>

**Source :** SEKION.BLONDIN.op.cit. p 414

### **1.6 Maintien de la motivation des cadres :**

Pour garder la motivation des cadres et renouveler leur engagement il faudrait :

1. Dire la vérité. Le recrutement se doit d'expliquer aux cadres potentiels leurs possibilités de carrières, les cadres ont le droit de savoir à quoi s'en tenir sur leur évolution afin de pouvoir mieux accepter la réalité
2. Mettre les cadres au défi avec des postes intéressants
3. Continuer à offrir un travail significatif. Il importe que l'individu continue à utiliser ses capacités professionnelles ou techniques ainsi que ses talents professionnels
4. Encourager la participation aux décisions et aux activités
5. Favoriser l'enseignement et la formation. Les cadres compétents peuvent enseigner aux nouveaux salariés, leur contribution leur permettant de se sentir encore utiles.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SEKION.BLONDIN.op.cit. p 416

## **Section 2 : Les différents types de motivations**

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

### **2.1 La motivation par les méthodes de managements :**

Le managements a un rôle très important comme source de motivation. Les méthodes de managements s'appuie essentiellement sur la communication interne et la et la reconnaissance

#### **2.1.1 Une communication interne claire et transparente :**

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnées. En effet les « managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>La Motivation DU Personnel: Master Management des Ressources Humaines

<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>. P20 (05/04/2019 13 :40)

## 2.1.2 La reconnaissance

Parmi les facteurs de motivation, la reconnaissance au travail tient une place de choix. Même si féliciter un collaborateur pour ses résultats et son implication peut paraître "bateau", il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un acte essentiel de management à user au quotidien. Encore faut-il que le manager soit doté d'un minimum de qualités relationnelles pour exprimer correctement sa satisfaction auprès de son équipe. Ce qui n'est pas forcément donné à tout le monde.

« Loin d'être un tout, la reconnaissance est une succession d'appréciations effectuées par une personne ayant autorité (le manager) ou non (les collègues, les clients) auprès d'un salarié. Elle commence par la valorisation de l'individu en tant que personne en passant par la façon dont il exerce sa profession et dont il s'investit dans son travail, jusqu'à la reconnaissance de ses résultats. »<sup>1</sup>

1. **Reconnaître la personne** : pourrait être comparée à une forme de respect de l'individu. Elle se diffuse par des gestes simples qui ont une grande portée symbolique comme la bienséance, la liberté de parole et de pensée ou encore le libre accès aux outils nécessaires permettant de s'épanouir professionnellement (formations, coaching...).
2. **Reconnaître les résultats** : arrive en fin de processus lorsque le salarié a accompli avec succès une tâche qui lui était confiée. Elle se traduit par des félicitations publiques organisées ou spontanées de la part d'un supérieur ou de ses collègues.
3. **Reconnaître l'effort personnelle** : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts
4. **Reconnaître les compétences** : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation ou bien même la remise d'une médaille du travail<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup><https://www.manager-go.com/management/reconnaissance-au-travail.htm>, consulter le ( 22/05/2019 : 12h15=)

<sup>2</sup><http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>. P22 (22/05/2019 14h30)

### **2.1.3 Rétroaction**

Les salariés, surtout les nouvelles recrues, sont friands de la rétroaction (feedback).

Les inquiétude des uns et des autres sont naturelles dans l'organisation, les salariés ne veulent pas attendre l'évaluation périodique (généralement annuelle) pour l'heur juste.

Les responsable hiérarchique et leur managers sont trop souvent pressé par le temps et ils croient que leur silence laisse croire que tout va bien. Or, l'absence de rétroaction régulière peut être perçus négativement. Dans les faits, il semble que 80% du feedback devrais avoir été donné pendant les activités courantes et non pas que durent l'évaluation périodique <sup>1</sup>.

Le feedback le plus efficace est celui qui est le plus précis, il doit être basé sur des faits objectifs. Les erreurs sont toutefois fréquentes dans cette technique mais en résumé la façon directe la franchise et la spontanéité sont les meilleurs moyens pour un bon feedback.

## **2.2 La motivation par les conditions de rémunération**

Qu'elles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

### **2.2.1 Les conditions de rémunération directe :**

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation <sup>2</sup>.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou

---

<sup>1</sup> SEKION.BLONDIN.op.cit. p417

<sup>2</sup> <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>. P22 (02/05/2019 11h30 )

encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Les conditions de rémunération indirecte :**

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises...<sup>2</sup> Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

## **2.3 La motivation par les condition de travail**

### **2.3.1 La qualité du climat social :**

Le climat social est le degré de satisfaction des salariés au sein d'une organisation<sup>3</sup>. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur le climat social de l'entreprise et il existe des facteurs externes (facteurs économiques et sociaux) ainsi que des facteurs internes à l'entreprise (satisfaction des employés, stress, malaise, conflits, etc.). L'entreprise peut mesurer son climat social à l'aide de divers indicateurs, tels que l'absentéisme, la rotation du capital, la démission ou les réclamations. De ce fait, le climat social permettra de mesurer l'objectivité, la participation et l'engagement des employés envers l'entreprise. Le bon climat social motivera le personnel, ce qui signifie qu'il se sentira à l'aise, calme et confiant avec tous les membres de l'organisation<sup>4</sup>. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

« Un bon climat social est source de productivité et de motivation au sein d'une entreprise. Un directeur doit être capable de détecter les tensions qui pèsent sur ses salariés afin de prendre des décisions qui apaiseront les situations »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup><http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>. P22 (02/05/2019 11h30 )

<sup>2</sup><http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>. P22 (02/05/2019 11h45)

<sup>3</sup><https://www.maxicours.com/se/fiche/9/8/464089.html/tstt> (02/05/2019 11h55)

<sup>4</sup> <https://fr.scribd.com/document/377103091/56955199c7d8b-2-pdf>

<sup>5</sup><https://www.leaderia.com/le-climat-social-en-entreprise/> (03/05/2019 10 :40)

### **2.3.2 La convivialité au travail :**

Certains pensent à tort que la convivialité en entreprise consiste à organiser de temps à autre quelques moments de détente lors desquels les collaborateurs vont apprendre à se connaître et s'apprécier. Mais en vérité elle a plus pour vocation. « d'imprégner la culture de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel <sup>2</sup>.

### **2.3.3 L'aménagement du temps de travail « horaires variables » :**

L'organisations du temps de travail peut affecté positivement la motivation des collaborateur ça leur donnent une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail ce qui leur permettra de trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

#### **a) Les horaires fixes**

Horaires de travail fixes imposés par l'employeur. Ils sont partagés par un groupe d'employés, pas nécessairement tous les employés. S'ils ont l'avantage d'être précis et réguliers, ils auront un défaut de rigidité en ne laissant pas l'option aux employés. En outre, ils ne permettent pas à l'institution de bénéficier d'une large gamme d'heures<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Corinne Corsseron, Rigologue, <https://rigologie.blogspot.com/2013/01/la-convivialite-au-travail-un-facteur.html>(05/05/2019 11h20)

<sup>2</sup> <https://www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Flexibilite-du-Travail/Quest-ce-que-la-convivialit%C3%A9-au-travail-139517.html>

<sup>3</sup><http://www.network-counsels.com/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre2.asp>

## **b) Les horaires variables**

Le changement d'horaire peut être déterminé en consultation avec les représentants du personnel. Ce système est plus flexible et motivant. Les variables doivent être résolues tant qu'elles existent. Les variables permettent la sélection de leurs heures d'arrivée et de leur départ à la maison.<sup>1</sup>

## **2.4 La motivation par le travail lui-même « enrichissement des tâches »**

Fondée sur les théories de F.Herzberg, La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine, c'est une technique d'organisation du travail qui permet aux salariés de déterminer la cadence des machines et de planifier l'exécution de leur tâche, elle implique un changement dans le contenu de l'emploi afin de permettre un niveau plus élevé de défis et d'accomplissement.<sup>2</sup>

à l'enrichissement des tâches consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement<sup>3</sup>.

## **Section 3 : la motivation et la gestion de carrières**

La motivation et la GC entretiennent une relation très étroite, une entreprise qui décide de mettre en place un bon système de GC a plus de chance de garder ses collaborateurs plus longtemps et cela en leur offrant des avantages financiers (rémunération, prime, ect...) et non financiers ( responsabilité, locaux, ect...) donc le salarié étant motivé, a plus de chance d'augmenter son rendement pour pouvoir évoluer dans sa carrière, ce qui amène à un bénéfice pour l'entreprise et pour le salarié.

---

<sup>1</sup> Agnès Legaré. Op cit.

<sup>2</sup>SEKION.BLONDIN.op.cit. p419

<sup>3</sup> <https://fr.scribd.com/document/377103091/56955199c7d8b-2-pdf> (25/05/2019 12 :30)

Utiliser la gestion de carrières comme levier de motivation des salariés apporte des avantages soit pour l'entreprise que pour le salarié lui-même.

### **3.1 Les avantages pour l'entreprise et pour le salarié**

les entretiens, finalisation de la mise en plan de gestion de carrière, vont révéler un certain nombre d'informations exploitables par l'entreprise. Ces données qui seront recueillies auprès des salariés vont être précieuses pour diverses raisons.

#### **3.1.1 Détecter certains problèmes :**

Les entretiens permettent aux salariés de s'exprimer librement, et mettent de ce fait en évidence un certain nombre de dysfonctionnements. Certains exprimeront un manque de motivation lié à des problèmes techniques sur un poste de travail ou bien un manque de communication avec les collègues ou entre les différents services de l'entreprise, un manque de personnel, ect..<sup>1</sup>

Les informations récoltées seront précieuses pour l'entreprise car elles lui permettront de prendre connaissance des difficultés mais aussi des ambitions personnelles de ses salariés.

Il sera alors nécessaire pour l'entreprise de prendre en compte ces difficultés exprimées et y remédier le plus rapidement.

#### **3.1.2 Eviter les problèmes liés au recrutement externe :**

Détecter les talents et les hommes motivés pour avancer, repérer les potentiels déboucheront sur des modifications à court ou moyen et long terme. Une fois que l'état des compétences en interne sera à disposition, il sera facile de réaliser des plans de mobilité ou des plans de succession de poste<sup>2</sup>.

Par exemple un ouvrier spécialisé dispose de la motivation, des compétences et qualités requises pour exercer une fonction d'équipe, pourra succéder au chef d'équipe lors de son départ. Ainsi on ne perdra pas de temps dans un processus de recrutements externe : formalisation de l'offre, choix du support de l'annonce, campagne de recrutement, ect...

---

<sup>1</sup>Jean Paul Ize, <https://fr.scribd.com/doc/49256031/GESTION-DE-LA-CARRIERE?fbclid=IwAR3Fof8DLAJUcMp5JLwSGYrbRASUxSyBnnwF7ZB3B5lsf4h6JZepxQhGkVM>. (06/05/2019 14 :20)P16

<sup>2</sup>Idem. P16

Cela est donc un gain de temps et d'argent considérable. Il ne restera plus qu'à former le salarié au remplacement du chef d'équipe.

Ça sera aussi une source de motivation énorme pour les salariés de voir que l'entreprise privilégie le recrutement en interne, car ça leur laisse une chance de montrer leur potentiel et ainsi évoluer dans leur carrières.

### **3.1.3 Assurer la meilleur adéquation poste / profil :**

La gestion de la carrière conduit à des ajustements en terme de postes et de compétences, tout en intégrant les attentes des salariés. Il peut donc y avoir des remaniements de personnel <sup>1</sup>, par exemple une personne se sent mal à l'aise dans ses fonctions, n'aime pas son travail, ou ne se sent plus prête à répondre aux exigences du poste. à ce moment-là il faudra conserver les compétences dont elle dispose, et les mettre à profit d'un emploi ou d'une fonction différente, en accord avec les désirs du salarié et de ses compétences. Au-delà du recrutement, « la gestion de la carrière permet donc de maintenir la meilleure adéquation possible entre le profil du salarié et le poste qu'il occupe mais en y intégrant ses propres attentes, ses souhaits. A la différence du recrutement, on prend en compte le ressenti du salarié dans ses fonctions ainsi que l'évolution de ses compétences et de son professionnalisme. » <sup>2</sup> Cela permet de faire le point à un instant t , après tant de temps dans ses fonctions.

### **3.1.4 Eviter les problèmes découlant du manque de motivation**

Étant donné que chaque employé occupera le poste qui lui correspond en termes de compétences et selon ses propres attentes, il n'y aura pas de problème des personnes qui n'apprécie pas leur travail.

Nous avons tous déjà fait au moins une fois l'expérience d'aller travailler à contre cœur, pour une raison ou pour une autre : fatigue, maladie, mal être émotionnel... Et nous en connaissons donc les conséquences sur notre travail. Alors imaginez-vous exercer pendant des années un travail que vous n'aimez pas, ou qui ne vous plaît plus. Aller travailler à contre cœur, c'est mal faire son travail. Le salarié se contentera uniquement d'accomplir les tâches qui lui sont

---

<sup>1</sup>Ibid. P 16-17

<sup>2</sup> Verdun Fanny, « mettre en place une gestion des carrières, s'interroger sur le pourquoi du comment », <https://fr.slideshare.net/Marahyassine/mettre-en-place-une-gestion-des-carrieres-s-interroger-sur-le-pourquoi-et-le-comment> (22-5-2019 14:30).

demandées, et n'essaiera pas d'optimiser ses résultats. En d'autres termes, il ne s'investira pas dans son travail et l'entreprise ne bénéficiera pas de son potentiel maximum. A long terme, le salarié se démotivera, et perdra tout intérêt pour son travail. Il peut alors en découler des problèmes de sécurité (par inattention...), des absences répétées, undésinvestissement total envers le travail mais également envers l'entreprise, et de ce fait une perte d'efficacité du salarié et donc une perte d'intérêt pour l'entreprise .<sup>1</sup>

### **3.1.5 Créer un facteur de motivation**

Non seulement l'entreprise évitera les problèmes liés à la démotivation, mais en plus elle créera un véritable moteur de motivation. Effectivement, la mise en place d'un plan de gestion de la carrière démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien-être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise y gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés <sup>2</sup>.

### **3.1.6 Gagner en performance**

Avec des salariés qui se sentent écoutés et entendus, des personnes effectuant le travail qui correspond à leurs compétences mais également à leurs attentes, l'entreprise a la garantie de réaliser de meilleurs résultats et donc d'être plus performante<sup>3</sup>. En effet, un salarié qui aime son travail, mais qui en plus se sent bien dans son entreprise car celle-ci fait preuve de reconnaissance à son égard, effectuera son travail efficacement. D'une part, les absences injustifiées ou les maladies factices diminueront. D'autre part, un salarié qui se plaît à son poste de travail s'investira encore plus , il perfectionnera ses résultats, motivé par les évolutions de la carrière que l'entreprise lui propose. En plus, les compétences étant exploitées et ne restant pas inutilisées, l'entreprise deviendra plus performante, grâce également à bon climat social régnant en interne, sans compter l'image véhiculée à l'extérieur, et donc aux clients et actionnaires.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. p 17

<sup>2</sup> Verdun Fanny, Op.cit , p11

<sup>3</sup>Jean Paulze. Op cit. p19

<sup>4</sup> Verdun Fanny, Op.cit, p11

### **3.1.7 Fidéliser les salariés**

les salariés qui voient la volonté de leur entreprise de contribuer à leur développement et à leur réussite professionnelle développeront un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La mise en place d'une direction professionnelle, tenant compte de la volonté de ses employés, est un élément clé de la loyauté et de l'attractivité de l'entreprise. L'attractivité de l'entreprise se définit par sa faculté, non seulement d'attirer les individus, mais surtout de les maintenir, les fidéliser et les développer dans un environnement de travail innovant au profit de l'entreprise, de ses clients et de ses employés.

Cependant, il est important de disposer de ressources stables, compte tenu des écarts importants dus aux données démographiques, mais également de garantir la crédibilité particulière des clients et des actionnaires.

Renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser ses collaborateurs, c'est augmenter ses performances par le management <sup>1</sup>

### **Conclusion**

A la fin de ce deuxième chapitre, nous avons bien vu l'importance de la motivation au sein de l'entreprise en présentant l'émergence du concept jusqu'à son lien étroit avec la gestion des carrières.

La motivation est donc devenu un facteur essentiel pour la réussite de l'entreprise, elle est devenu plus large dans le sens où elle ne se résume plus seulement aux avantages tel que la rémunération. En effet, dans cette nouvelle notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Par exemple le salarié aujourd'hui serait beaucoup plus motivé par une éventuelle évolution dans sa carrière professionnelle malgré que sa implique plus de responsabilité et plus de pression , c'est pourquoi la gestion de carrières devrait avoir une place importante au sein de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Verdun Fanny, Op.cit , p12

# Chapitre

## III

« La Gestion des Carrières et  
son impact sur la motivations  
des salariés

“Cas d'étude BNP Paribas  
ALGER “ »

## **Introduction**

Après avoir développé dans la partie théorique la gestion de carrières, ses outils ainsi que ses méthodes tout en montrant son importance pour l'entreprise et le salarié, suivi d'un deuxième chapitre dédié à la motivation au travail et sa relation avec la GC.

Nous allons dans ce chapitre troisième chapitre essayer de se rapprocher de la réalité afin de comprendre le lien réel entre la GC et la motivation des cadres, et cela au sein de la BNP PARIBAS El Djair, plus précisément le département LEASING, ainsi on pourra avoir un avis direct des cadres par rapport à la GC suivit du département des ressource humaine pour connaitre le système mis en place par la banque.

Dans la première section nous allons présenter la méthodologie de recherche et l'organisme d'accueil. la deuxième section quant à elle sera consacrer au résultats de notre étude sur la relation entre la gestion de carrières et la motivation au sein de la BNP, nous allons présenter les résultat de la recherche documentaire, suivie des résultats obtenus de l'enquête par les entretiens, enfin la représentation des résultat obtenus de l'enquête par questionnaire.

## **Section 1 : présentation de la méthodologie de recherche et l'organisation d'accueil**

Avant d'entamer la relation qui existe entre la GC et la motivation des cadres au sein de la BNP nous avons jugé nécessaire de commencer d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil.

### **1.1 Présentation du groupe BNP Paribas**

#### **1.1.1.Historique :**

BNP Paribas est un groupe bancaire français, né le 23 mai 2000 de la fusion de la banque nationale de paris (BNP) et de Paribas. Elle est cotée au premier marché d'euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40. C'est la première banque de la zone euro par la capitalisation boursière. <sup>1</sup>

Ce tableau ci-dessous nous donnera un petit aperçu sur l'historique et l'évolution de la banque de la BNP Paribas au fur du temps

**Tableau n°6 :** Historique de la banque BNP Paribas.

Dates	Historiques
1848	Création du comptoir national d'Escompte de Paris (CNEP)
1872	Création de la banque Paris et des Pays-Bas à partir de la fusion de la banque de paris et la banque de crédit et de dépôt des Pays Bas BCDP
1966	Naissance de la banque National de Paris BNP de la fusion de la CNEP et de la BNCI ( banque national pour le commerce et l'industrie crée en 1932).
1968	Naissance de la Compagnie Financière de Paris des Pays Bas.
1998	Naissance de Paribas après l'absorption de la compagnie bancaire
1999	Une bataille boursière oppose la BNP et la Société Général pour la fusion avec Paribas.
2000	Création de BNP Paribas de la fusion de la BNP et Paribas.

<sup>1</sup><https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe>

2005	Acquisition de la TEB banque Turquie
2006	Acquisition du groupe BNL Italie la BancaNazinal Del Lavoro la 6ème banque Italienne
2008	La banque a confirmé sa solitude dans l'industrie des services financiers lors d'une crise financière de 2008 avec un bénéfice de 3 milliards d'euro, elle a été nommée la meilleurs banque de l'année (2008).
2009	Acquisition de groupe Fotis en Belgique et BGL en Luxembourg
2014	Intégration de BGZ en Pologne, Laser Cfinoga dans le crédit à la consommation et Dab Bank en Allemagne

**Source :** <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe>

Le groupe est l'un des premier réseaux bancaire internationaux, organisé autour de toutes les grande place financières mondiales. La banque est présente dans plus de 75 pays avec près de 202642 collaborateurs dont 146610 en Europe, 19845 en Asie et 9860 en Afrique, avec 20 millions de clients privés ainsi que 140000 clients institutionnel, près de 32 millions de particulier et 1 millions de professionnels, entrepreneur, PME et grande entreprise dont confiance aux réseaux de banque de détail du Groupe, tandis que BNP Paribas Personal Finance compte plus de millions de clients actifs.

Le groupe a réalisé un chiffre d'affaire de plus de 42.5 million d'euro selon les résultat annuels de 2018 avec une hausse de 11% par rapport à 2017.

La complémentarité de ses activités commercial et financières permet a BNP Paribas de s'imposer comme un acteur majeur de la banque de financement et d'investissement, de la banque privée international et la gestion d'actif.

### **1.1.2 Domaines d'activités de la BNP Paribas :**

Le groupe détient des position clés dans ses deux grands domaines. En Europe, il a quarte marché domestiques ( la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit particulier. Elle à développer également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du bassin méditerranéen, en pays d'Afrique, en grand Maghreb, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'Ouest des Etats unis. Dans ses activités corporate & Investissement Banking et Investissement Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amérique, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie et en Afrique.

BNP Paribas reste la marque française dont la valeur est la plus élevée. Sa valeur de marque augmentée de 590 millions d'euros pour atteindre les 11.8 milliards d'euros en 2018.

Le groupe se présente sur grands domaines d'activité complémentaire :

**a. Corporate and investment Banking** (Banque de financement et d'investissement)

- Une couverture des clients par territoires
- Conseil de marchés de capitaux
- Métier de financement

**b. Retail Banking and service** (Banque de détail)

- Banque de détail en France
- Banque de détail internationale
- Services financiers ( crédit à la consommation, crédit d'immobilier, leasing solutions)
- Gestion institutionnelle et privés
- Assurance et immobilier

### **1.1.3 Introduction du groupe BNP Paribas en Algérie**

Le groupe est implanté en Algérie via sa filiale BNP Paribas El Djazair avec un modèle de développement dynamique et dans une conjoncture favorable puisque l'Algérie réalise de plus en plus des performances économiques satisfaisantes et a consolidé une position financière robuste

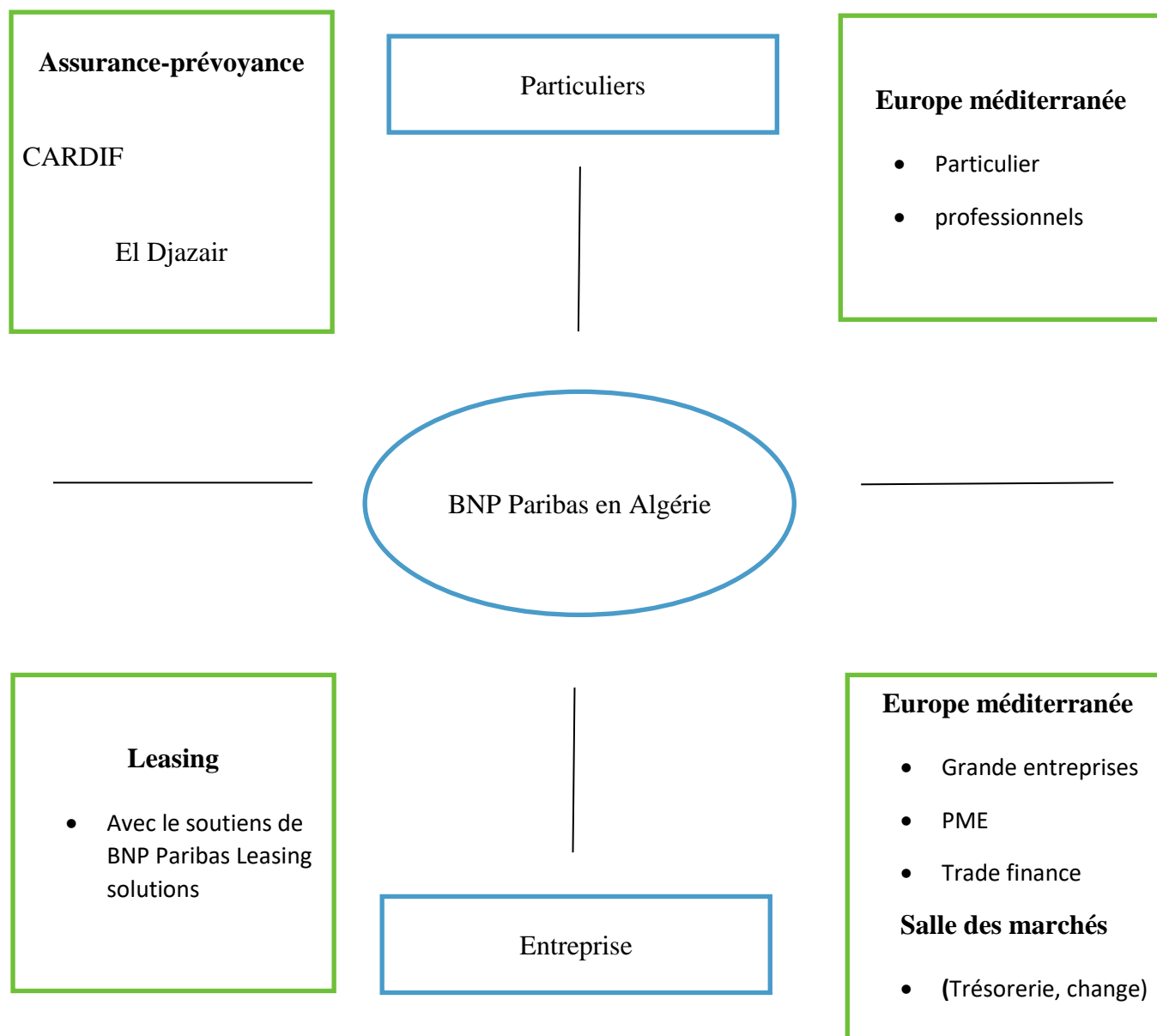
### **1.1.4 Présentations de la BNP Paribas El Djazair**

BNP Paribas El Djazair est une filiale à 100% détenue par le Groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle s'est introduite sur le territoire Algérien en février 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agence en Algérie.

La vocation de BNP Paribas est de rester une banque de référence en Algérie pour les entreprises comme pour les particulier en offrant une qualité de service supérieur et une gamme de produits évolutive et innovante, ainsi se positionner comme une banque universelle et multicanal, aussi se développer et de construire un important réseau à travers le pays avec des ressources moderne et une organisation efficiente.

Dans le but d'atteindre son objectif principale, la BNP Paribas El Djazair se présente dans plusieurs domaine et perspectives en Algérie.

**Figure n°8** : présentation de la BNP Paribas en Algérie



**Source** : <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe>

### **1.1.5 BNP Paribas El Djazair en quelque chiffre**

Le groupe BNP Paribas El Djazair présente une solidité importante selon son « business model » et une diversification de ses métiers, les données suivants justifient le cas.

- BNP Paribas El Djazair est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 10 milliard de Dinard Algériens
- 100% des actions détenus par le groupe BNP Paribas
- Elle emploie près de 1500 personnes dont la moyenne d'Age est de 32 ans spécialisé dans deux segments d'activité : « Corporate » et « Retail »
- Le clientèle de la BNP Paribas El Djazair est composé dans sa majorités parties de la clientèle Retail et de Corporate ( des particulier, professionnels, PME et grande entreprise) plus de 145000 client en 2017.
- Plus de 1400 collaborateur formés en 2017
- Plus de 72 agences présentes en 2017 dans plus de 20 wilayas à travers le territoire national

### **1.1.6 Les activités d'intervention de la BNP Paribas El Djazair**

Deux grands marchés, font la force stratégique de BNP Paribas El Djazair et assurent sa solidité financières

#### **a) Le marché des entreprise (Corporate) :**

BNP Paribas est une référence des grandes entreprises algériennes et multinationales ainsi que des PME-PMI, elle offre une qualité de service de haut niveau pour accompagner les entreprises dans leur opérations les plus complexes parmi les produit et service offerts à cette segmentation :

- i. **BNP Paribas.net** : un moyen simple, sécurité et confidentiel pour accéder aux comptes des entreprise et de gérer à distance

- Gestion électronique des relevés de gestion -MT940
  - Traitement des virements émis au format -MT101
  - Centralisation automatique de trésorerie -CAT
- ii. **La centralisation automatisée de trésorerie** : un traitement automatique de l'information comptable et financière toute en sécurité et fiabilité, permettant ainsi une gestion de la trésorerie en automatique.
  - iii. **Le relevé de compte MT 940** : un moyen de transition par le canal SWIFT du relevé de compte des entreprises afin de leur permettre un rapprochement comptable et bancaire
  - iv. **Le virement Plus** : une automatisation du traitement des virements de toute nature via internet
  - v. **Leasing** : une offre très compétitive avec une équipe de spécialistes dédiés, des outils spécifiques et une vraie expertise, offerte pour les deux segments (corporate et retail)
  - vi. **Connexis trade** : un outil permettant aux entreprises de suivre en temps réel via internet l'état d'avancement de leurs opérations de commerce extérieur, dans le but d'accélérer les transactions et dans les meilleures conditions de sécurité.
  - vii. **Les moyens de financement (Corporate Banking)** : une offre spécifique tant en gestion et financement du cycle d'exploitations qu'en financement des investissements
  - viii. **Salle des marchés et trésorerie de change** : elle offre des produits et services complets de trésorerie avec des standards de haute qualité qui offrent une transaction fiable et efficace.

**b) Le marché des particuliers et professionnels (Retail)**

BNP Paribas compte plus de 102 954 clients particuliers et professionnels,, servis par 75 agences réparties sur plusieurs régions telles que les grandes villes d'Alger, Annaba, Blida, Boumerdes, Bejaia, Tizi-Ouzou, Oran, etc. Les produits et services qu'elle propose à sa clientèle Particuliers et Professionnels présente la typologie suivante :

**i. Banque au quotidien :**

- Compte bancaire : dinars, devises, INR, ect.
  - Banque sur internet : BNPPARISBAS.NET
  - Monétique : carte bancaire classique et Gold, guichets automatique de billets dans toutes les agences
  - Une gestion au quotidien simplifiée et avantageuse grâce à la formule ESPRIT LIBRE
- ii. **Solution de financement** : plusieurs solutions de crédits immobiliers avec IMMO formule et IMMO+ ( taux bonifié), et le financement des professionnels avec Flexion
  - iii. **Protection optimale (prévoyance)** : une assurance garantissant aux particuliers le versement d'un capital décès et invalidité à la suite d'un accident ou une maladie, dans le cadre d'une assurance prévoyance avec protection pro et protection optimale.
  - iv. **Valorisation de l'épargne** : avec des compte épargne rémunérateurs à hauteur de 3.5% d'intérêt ainsi des dépôts à terme de bon caisse.
  - v. **Service Western Union** : possibilité de recevoir de l'argents de l'étranger avec les service Western Union, disponible sur tous les réseau d'agence.

#### **1.1.7 Présentation du centre d'affaire BNP Paribas El Djazair Babzouar :**

Le centre d'affaire de Babzouar est l'un des pôles stratégique de BNP Paribas El Djzair, il est installé au centre de Babzouar à Alger ce qui lui permet d'être au cœur de la zone des entreprises et des particulier.

Il se compose de deux volets stratégique, le premier le volet de Retail qui effectue les différents opérations des Particuliers et Professionnels, le second est le volé Corporate qui constitue l'organe qui contribue le plus à la formation du produit de la banque en générale et de l'agence en particulier de par son rôle principal qui consiste à développer le portefeuille clientèle et fructifier les ressources de la banque en ayant un volume satisfaisant d'engagement sains.

### **1.1.7.1 Les missions du département des ressources humaines**

La missions principale du département est de mettre en œuvres des systèmes de gestions intégrée à la stratégie de la BNP pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre impératifs économique et les attentes du personnel. On trouve ainsi comme missions :

- Recruter, valoriser et développer les ressources humaines dans le cadre du budget et en conformité avec la politique définie par la société.
- Elaborer les plans de formation et d'emplois de la BNP
- Assurer la gestion prévisionnelle et la gestion des carrières des cadres
- Elaborer les prévisions budgétaires de sa structure
- Définir les besoins en personnel et en assurer la formation
- Assurer les gestion administratives de ses cadres
- Assurer le reporting régulier a la hiérarchie
- Assurer la rémunération
- Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux
- Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BNP
- Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et des stages pratiques

Pour assurer ses fonction le département se compose de plusieurs services :

- Administration & Sce au Personnel
- Social et mutuelle santé
- Desk réservation
- Chargé des relations sociales & Droit du Travail
- Responsable Projets et accompagnement RH
- Conseillers RH
- Formateurs permanents
- Chargé de la formation et de l'insertion
- Chargés de gestion collective

C'est au niveau du service des Conseillers RH que la gestion de carrières au sein de la BNP Paribas se fait, l'équipe des Conseillers se compose de quatre personnes qui ont pour missions :

- Assurer la gestion de carrières des cadres
- Assurer le suivi et la mise à jours de l'effectif
- Assurer le suivi des carrières des cadres
- Diriger et animer le personnel de la BNP
- Détecter les besoins de l'entreprise en terme de ressource humain. Qui pourra aider par la suite a préparer des plans de recrutement.
- Gérer les suivi de mouvement professionnels
- Participé au développement des ressources humaines
- Mettre a jours les informations relatives aux personnels
- Assurer le déroulement des opérations de sélection et d'avancement de personnel
- Participé au développement des ressources humaines

### **1.1.7.2 Enjeux du management pour la BNPPED**

les enjeux du management du centre d'affaire de la BNP Paribas de Babzouar nous montre l'importance donné par cette dernière dans le développement des compétences et de la motivations des collaborateurs. Chaque collaborateurs est considéré comme un acteur économique ayant des objectifs à atteindre et des résultats à réaliser.

Dans ce cadre, nous avons pu comprendre les systèmes mis en place par la BNP pour développer les compétence et aussi la motivation des cadres

Pour notre étude nous avons préféré mettre l'accent sur la rôle des GRH dans le suivi et la mise à jour des compétence et de la motivation des cadres

#### **A- Les compétence**

Les GRH ainsi que les manageurs sont considéré comme les seuls qui peuvent appréhender le niveau de compétence des collaborateurs, ils s'engagent à évaluer leur compétences dans leurs domaines et selon leurs fonctions et les taches qui leur sont confier

Ils ont à leur dispositions plusieurs outils qui leur permettent de définir le niveau de compétence des collaborateurs parmi sous outils nous trouvons :

- A. **Entretien** : il est suivi des entretiens réguliers avec les collaborateurs de façon individuelle ou collective, ce qui leur permet d'échanger des idées et de solidifier les relations entre le personnel et leurs supérieurs. Les entretiens sont des opportunités pour les collaborateurs de se faire écouter et exprimer leurs perceptions quant à l'évolution de leurs carrières professionnelles, ils peuvent ainsi bénéficier de formations adapté à leurs besoins.
- B. **Questionnaire** : les collaborateurs peuvent aussi être évalués par un responsable hiérarchique (managers ou GRH ) et cela a base d'un questionnaire ou par un entretien fermé.

Le centre d'affaire de BNP Paribas Babzouar considère que les compétences individuelles des collaborateurs sont importantes, ils sont orienter selon leur acquis personnel ou bien leur formation vers les taches (poste) qui leur conviennent le plus.

### **B -La motivation des collaborateurs**

La motivation des collaborateurs du centre d'affaires de la BNP se présente par plusieurs méthodes différentes dont :

- **la rémunération des collaborateurs** : la BNP Paribas El Djazair offre à ses collaborateurs une rémunération qui les motive à travailler plus et cela a base de temps supplémentaires qu'ils travail.
- **Offre de formations diplômates** : la BNP offre à ses collaborateurs des formations intéressante dans le but de développer leur compétence personnelle et professionnelle
- **Condition de travail** : le centre d'affaire de BNP Paribas El Djazair de Babzouar offre à ses collaborateur des conditions de travail qui leurs permettent de travailler dans un lieu qui répond à tous les besoins.
- **La transparence** : la transmission de l'informations ou de la connaissance entre les collaborateurs se fait facilement et naturellement.

- **La communication** : une communication clair simple et précise entre tout le personnel du centre d'affaire et entre tous les niveaux hiérarchiques.

### **1.1.7.3 La gestion de carrières chez la BNPPED**

BNP Paribas El Djazair a pour objectif principal d'intégrer ses employés dans la durée. La banque accompagne tous ses collaborateurs dès leur recrutement et durant toute leur carrière.

La gestion de carrière est pour cette raison, au cœur de la dynamique des Ressources Humaines.

Elle intervient tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs et intègre les dimensions d'épanouissement personnel et de développement professionnel.

C'est dans cette perspective que chaque collaborateur bénéficie d'un suivi individuel : des entretiens de carrière sont régulièrement programmés créant des occasions d'échange.

La gestion de carrière devient ainsi une responsabilité partagée :

- **par le collaborateur**, acteur principal de son parcours par son choix,
- **par le manager**, coach qui accompagne le collaborateur et vise à développer son potentiel
- et **par l'interlocuteur Ressources Humaines**, facilitateur entre les parties par le conseil, la proposition d'un projet de mobilité géographique et/ou fonctionnelle.

Ces entretiens réguliers permettent non seulement d'accompagner et de suivre l'évolution des collaborateurs, mais également de détecter et d'identifier ceux à haut potentiel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/recrutement/developpement-de-carriere/>

#### **1.1.7.4 Procédure de la gestion des carrières a la BNPPED :**

##### **Présentation générale :**

La mobilité est au cœur de la gestion de carrières et également l'un des éléments fondamentaux de la gestion des ressources humaines de la BNPPED. L'objectif est d'offrir aux collaborateurs un plus large éventail d'opportunités d'évolution professionnelle.

Le principe est d'encourager et de favoriser la promotion interne des collaborateurs avant de procéder au recrutement externe.

On considère comme mobilité tout changement de structure avec ou sans changement de poste entrant dans la gestion des carrières des collaborateurs.

On considère comme mobilité géographique toute mobilité à l'initiative de la banque entraînant un changement de résidence.

Les mobilités entraînant un changement de résidence sont classées en deux catégories :

1. **la mobilité hors région** : toute affectation d'une région vers une autre.
2. **La mobilité en région** : toute affectation vers une wilaya interne à la région dont la distance est supérieur à 70 km du chef-lieu de wilaya de l'affectation d'origine

Les régions considérées dans la présente procédure sont les régions EST, CENTRE, OUEST, et SUD tels que définis par le découpage interne à BNPPED actuellement en vigueur.

##### **Acteurs dans le processus de mobilité :**

###### **Qui propose les offres de postes :**

Les offres de poste proviennent de l'ensemble des structures BNPPED, chacune présente l'intitulé du poste à pourvoir (PAP), le profil requis et le descriptif de poste.

Les offres de poste sont transmises à la direction des ressource humaines par les responsables de structure.

###### **Qui propose les mobilités aux collaborateurs**

La proposition de mobilité doit émaner de DRH après l'obtention de l'accord du responsable de la structure d'appartenance du collaborateur.

###### **Qui peut être candidat à une mobilité**

Tout collaborateur confirmé dans son poste, dont le profil correspond au poste à pourvoir, peut être considéré comme candidat potentiel.

## **Processus de traitement de la mobilité**

Lors de la réception par la DRH d'une demande de recrutement émanant d'une structure émanant d'une structure, il faut tout d'abord vérifier le budget des effectifs.

Si le budget alloué ne prévoit pas ce recrutement, la demande devra être validée par la Direction Générale.

Si le budget alloué prévoit ce recrutement ou si la demande est validée, le service gestion individuelle devra passer par les étapes suivantes :

- Etablir une liste de candidats potentiels en fonction de l'ancienneté au poste, des évaluations annuelles, du profil recherché et des candidatures proposées par les structures.
- Informer et s'assurer de l'accord des responsables hiérarchiques des candidats repris dans la liste avant d'engager le processus
- Organiser les séances d'entretiens de présélections avec les candidats
- Transmettre les comptes rendus des entretiens au responsables de la structures d'accueil afin de sélectionner le candidat.
- Le responsable informe les ressources humaines de la candidature retenue pour engager le processus administratif

## **Processus d'évaluation professionnelle dans le cadre de la mobilité :**

Le support d'évaluation professionnelle fait partie des documents nécessaires lors de tout changement de poste. Cela concerne les collaborateurs déjà confirmés amenés à occuper une nouvelles fonction au sein de BNPPED.

Ce processus qui se veut transitoire entre le poste précédemment occupé et le nouveau, sera appliqué dans les cas suivants :

**Evaluation de fin de poste :** toute mobilité doit être précédée d'une évaluation de fin de poste, sauf si le dernier entretien d'évaluation professionnelle est inférieur à six mois. L'entretiens dois être réalisé par le responsable afin de faire un bilan sur l'atteinte des objectifs du poste précédemment occupé. Une fiche spécifique « évaluation fin de poste » est disponible à cet effet sur Echonet.

**Evaluation de prise de poste :** toute prise de nouveau poste (en dehors du cas de recrutement) doit être suivie dans les trois mois, d'un entretien d'évaluation afin de fixer les objectifs du poste en vue de l'entretiens d'évaluation suivant.

### **Processus annuel de rémunération et possibilité d'évolution**

le processus d'évaluation est lancé avant le démarrage du processus annuel de révision des situations, pour que les décisions prises en matière de rémunération fixe, promotion et rémunération variable soient en cohérence avec l'appréciation portée par le responsable sur la performance et le potentiel du collaborateur.

La formalisation de cette appréciation répond à certaines règles, rappelées dans le guide de l'évaluation :

« le responsable formule son avis sur le potentiel d'évolution professionnelle du collaborateur, ainsi que sur les possibilités de promotion. Deux situations peuvent, à cet égard, se présenter :

- Lorsque le responsable qui procède à l'évaluation dispose de la délégation nécessaire pour décider de l'évolution des responsabilités, de la promotion ou de l'augmentation de la rémunération du salarié évalué, il indique ici les perspectives qu'il envisage
- Lorsque le responsable qui procède à l'évaluation ne dispose pas d'une telle délégation, il indique les éléments qui sont susceptibles de compléter l'information du décisionnaire qui aura à se prononcer sur l'évolution professionnelle, la promotion ou l'augmentation de la rémunération du salarié évalué.

Dans ce cas, les indications apportées sont des pistes à explorer en fonction des besoins de l'entreprise.

Les données ainsi recueillies pourront permettre d'envisager les orientations possibles du collaborateur et servir à l'établissement du plan de relève. Elles intégreront le champ de la mobilité géographique du salarié concerné.

### **1.1.7.5 Les nouvelles tendance chez BNPPED**

Nous avons remarqué que la BNPPED porte bien son slogan « La banque d'un monde qui change ». cela ce reflet sur les nouvelles tendances de digitalisation que la banque maitrise.

On retrouve dans notre cas d'étude :

#### **A. Pour la gestion de carrières « Aboutme »**

Mis en place en début 2018, « Aboutme » est un outil incontournable, qui offre une expérience RH innovante, fluide et digitale pour les managers et leurs équipes

C'est un outils qui aide les collaborateurs à mieux se faire connaitre, ils remplissent leurs profils propre ( sans aucune validations la hiérarchie), cela permet aux managers d'avoir une idée sur leurs collaborateurs et sur leurs compétences, avant même l'entretien

Leurs profils montre bien :

- + Leurs compétence
- + Leurs parcours
- + Leurs événement marquants
- + Leur préférence
- + Et même un lien vers leurs profils Linkdin

Il aide aux management au quotidien et en toute confidentialité ( seuls le collaborateur, ses managers N+1 et N+2 et conseiller RH ont accès aux échanges).

Cette outils pourra aider à :

- + Développer la culture des Feedback au fil de l'eau qui s'appuie sur des faits marquant, facilitant ainsi la formalisation et l'échange lors de l'entretiens d'évaluation
- + Faciliter le dialogue constructif et régulier sur la performance entre vos collaborateurs et vous
- + Accroitre l'efficacité collective grâce à un plan de développement personnel.

Pour la gestion de carrières :

- + Faciliter les échanges entre les collaborateurs, leurs manageurs et ainsi que leur conseiller RH
- + Il permet d'afficher et de rassembler en un lieu unique, tous les liens vers les outils RH locaux

## **B. Pour la motivation « GPS » (Global People Survey ) :**

« Chez la BNP Paribas, lorsque les gens sont engagés de façon durable, ils s'avèrent : attachés au groupe, comprennent les priorités et sont désireux de fournir un effort discrétionnaire ; ils reçoivent l'habilitation requise via un environnement de travail local qui leur fournit les ressources adéquates et promeut la productivité et la performance ; enfin ils sont dynamiques du fait qu'ils éprouvent un fort sentiment de bien-être personnel, physique, interpersonnel et émotionnel au travail ». <sup>1</sup>

Le GPS mis en place par la banque est un questionnaire annuel envoyé à tous les collaborateurs, ils leur donne l'occasion de donner leurs avis et leurs impressions par rapport à 3 grands axes -Engagement des employés -Orientation clients – Agilité/Efficacité

Tous les directeurs et managers qui perçoivent un rapport seront invités à organiser une courte session de feedback GPS avec leurs équipes avec deux objectifs :

1. Revoir les priorités et résultats exposés dans la présentation, identifier les feedbacks constructifs parmi ceux des collaborateurs, afin de déterminer ce qui peut être amélioré
2. Impliquer les équipes dans la définition des plans d'action et leur donner les moyens d'agir

Le GPS offre une opportunité précieuse aux collaborateurs pour donner leurs avis et dialoguer au sein du groupe.

Cette discussion annuelle sur les résultats GPS offre une excellente opportunité de réaffirmer les priorités générales et spécifiques du groupe, ainsi que les mesures visant à améliorer les résultats.

---

<sup>1</sup> Document interne

## **1.2. Méthodologie de recherche**

### **1.2.1 Le cadre de la recherche**

Le cadre de la recherche, nous permet l'élaboration d'un modèle d'analyse, visant à mettre en épreuve les hypothèses retenues en fonction de notre problématique, basée notamment sur des constats théorique et contextuels. Ainsi l'enquête menée a pour objectifs l'analyse de la pratique de la gestion des carrières sur la motivation du personnel au sein de la BNPPED, afin de comprendre son importance pour les collaborateurs et la banque.

### **1.2.2 La pré-enquête**

Notre démarche a consisté à mener en premier lieu, une pré-enquête, qui envisage la formulation de nos hypothèses de travail et la collecte d'informations utiles pour le déroulement de cette dernière.

A l'issue de cette pré-enquête, nous avons pu formuler deux principales hypothèses pour notre enquête qui sont en résumé, la satisfaction des collaborateurs par rapport au systèmes de gestions de carrières mis en place par la banque, et d'une autre part l'impact de ce dernier sur leur motivation

La pré-enquête nous a permis également de :

- Délimiter le champ de l'enquête qui est une procédure complexe dans les faits
- Affiner les objectifs de l'enquête, pour une meilleur observations et analyse
- Poser les questions avec plus de clarté
- Approfondir certains point jugés plus importants
- Rédiger le questionnaire définitif
- Définir l'échantillon

### **1.2.3 La méthode de recueil d'informations**

Nous avons opté pour une démarche d'enquête, afin d'avoir des éléments de réponse relatifs à notre thématique et objet de recherche.

En effet, cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus au moins modeste, la gestion des carrières, son influence sur la satisfaction et motivation du personnel.

Notre travail est fondé sur le recueil de données empiriques. L'objectif principal du recueil d'informations auprès des personnes concernées est de faire exprimer la vision qu'ils ont en tant que collaborateurs vis-à-vis de la manière dont leur carrière est gérée au sein de la banque, si sont satisfaits ou motivés par les opportunités qu'ils ont.

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une étude quantitative à savoir le questionnaire ce dernier consiste à poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives, à leurs situation social, professionnelle ainsi que leur opinions et leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème.

Dans notre cas, nous avons utilisé trois type de question :

**Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise

**Les question au choix multiples** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies.

**Les question ouvertes** : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie l'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, ce sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais ce sont les plus riches en informations.

#### **Le choix de la population :**

La population choisie est composée de l'ensemble du personnel du département LEASING de la BNPPED ( Retail + Corporate) qui comporte 50 collaborateurs ( managers, responsables d'équipes, cadres)

Pour le dépouillement des informations et l'analyse des résultats, nous avons eu un taux de réponse de 60% ( 30 personnes).

Du point de vue méthodologique, cet étape est la dernière de notre enquête sur terrain.

Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillis exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont l'analyse permettra de tirer des conclusions justifier

## **Section 2 : Interprétation et analyse des données collectées par le biais de l'enquête**

Notre enquête par questionnaire a pour but de cerner la relation qui existe entre la motivation et la gestion des carrières au sein de la BNPPED. Ainsi, les résultats de cette enquête seront présentés et interprétés dans les points suivants

### **AXE n°1 : présentation de l'échantillon ( identification des collaborateurs)**

Cet axe consiste à présenter le profil général des collaborateurs de notre échantillon à savoir, l'âge, le sexe, le diplôme, ancienneté ...etc

#### **1- Le Genre**

**Tableau n °7 : la répartition de l'échantillon selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Femme</b>	10	33.3%
<b>Homme</b>	20	66.7%
<b>Total</b>	30	100%

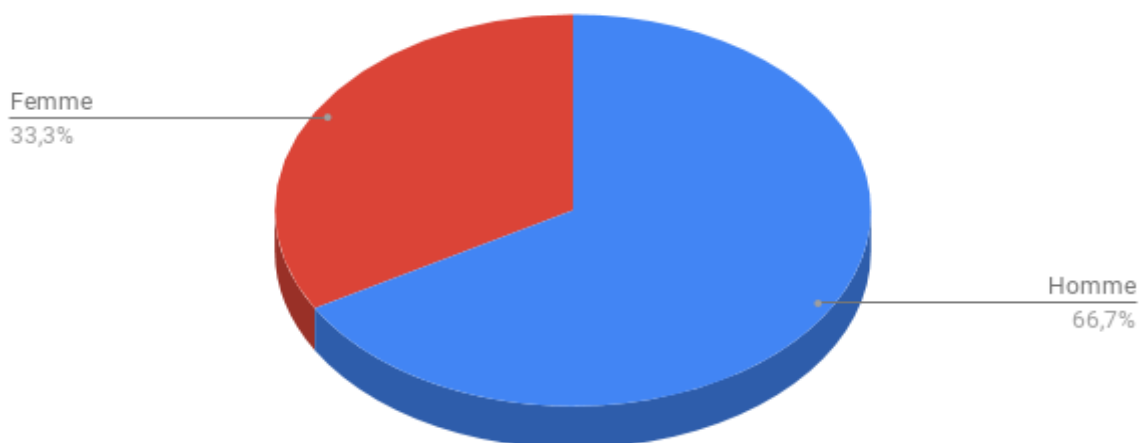
**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Vue les chiffres présentés dans ce tableau nous constatons que la majorité des collaborateurs interrogés sont du sexe masculin avec un pourcentage de 66.7% pour seulement 33.3% de sexe féminin.

Nous constatons que la BNPPED accorde plus d'importance dans le recrutement d'hommes que femmes, dans notre cas cela se justifie dans le départements leasing par la nature des taches commerciales qui sont plus axées sur le déplacement sur le terrain. D'ailleurs les poste occupés par les femmes sont de nature administratives.

**Figure n°9** : repartitions des collaborateurs selon le genre

Genre



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

## **2- L'Age :**

**Tableau n°8** : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
20 à 30 ans	18	60%
30 à 40 ans	8	26.7%
40 à 50 ans	4	13.3%
50 ans et plus	0	0%
<b>Total</b>	30	100

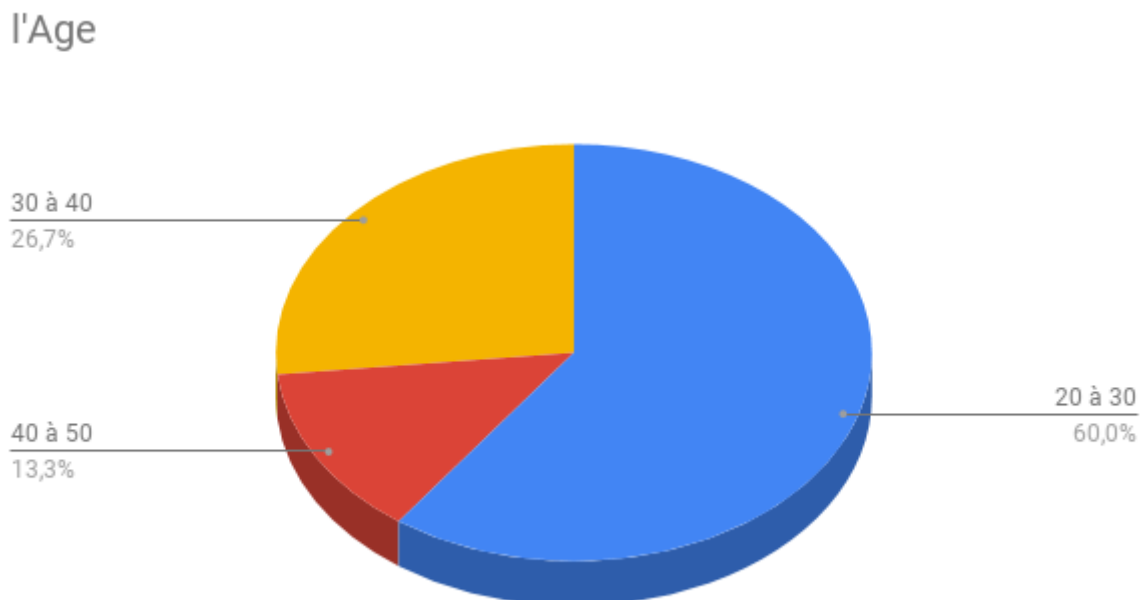
**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les données indiquées dans le tableau, nous constatons que l'âge des membre de notre échantillons dans la catégorie (20 à 30ans) représente un grand nombre de notre échantillons, ce qui représente 60% suivi d'un effectif de 26.7% pour la catégorie (30 à 40ans), et en

dernier 13.3% pour la catégorie (40 à 50 ans), pour la dernière catégorie (50 ans et plus) nous avons eu 0 réponse.

Ces résultats expliquent que les collaborateurs de notre échantillon se caractérisent par leurs jeunes, donc on en conclue que la BNPPED recrute de jeunes personnes avec un esprit dynamique motivé et fraîchement diplômé ce qui correspond à sa politique générale. Mais aussi on retrouve aussi des personnes âgées et expérimenté au sein de la banque avec un esprit toujours jeunes d'après nos conclusion personnel, ce qui crée une ambiance chaleureuse et conviviale entre les collaborateurs.

**Figure n°10** : la répartition de l'échantillon selon l'âge

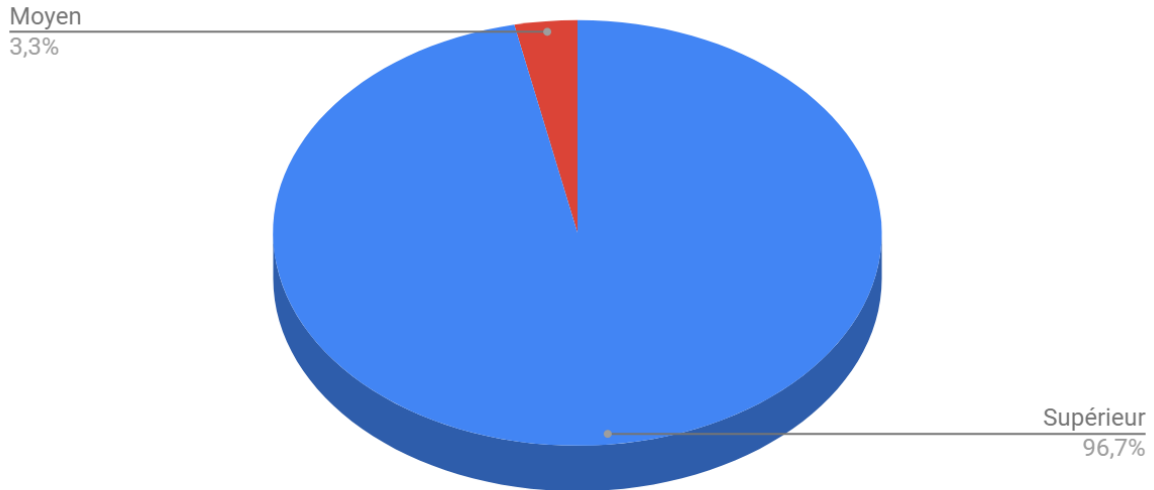


**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

### 3- Niveau d'étude

**Figure n°11** : Le niveau d'étude des collaborateurs au seins de la BNPPED

#### Niveau d'étude



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après la figure ci-dessus nous constatons clairement que la majorité des collaborateurs ont un niveau d'étude supérieurs avec un pourcentage de 96.7% ce qui représente pratiquement la totalité de l'échantillons pour seulement 3.3% pour le niveau moyen.

Les résultat montrent que les collaborateurs de la BNPPED sont dotés d'un niveau élevé d'instructions, vue la difficulté et la complexité des taches qui leur sont attribuer, qui exige un niveau assez élevé pour pouvoir les accomplir avec perfection.

On remarque aussi par rapport à leurs diplômes et formations hors la BNP une grande diversité d'études et de formations professionnelles allant des licences en anglais passant par des masters 2 en finance jusqu'à des master en management et stratégie d'entreprise, ce qui propose un large panel de compétences pour la BNPPED à exploiter.

#### **4- L'ancienneté au sein de la BNPPED**

**Tableau n° 9:** La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

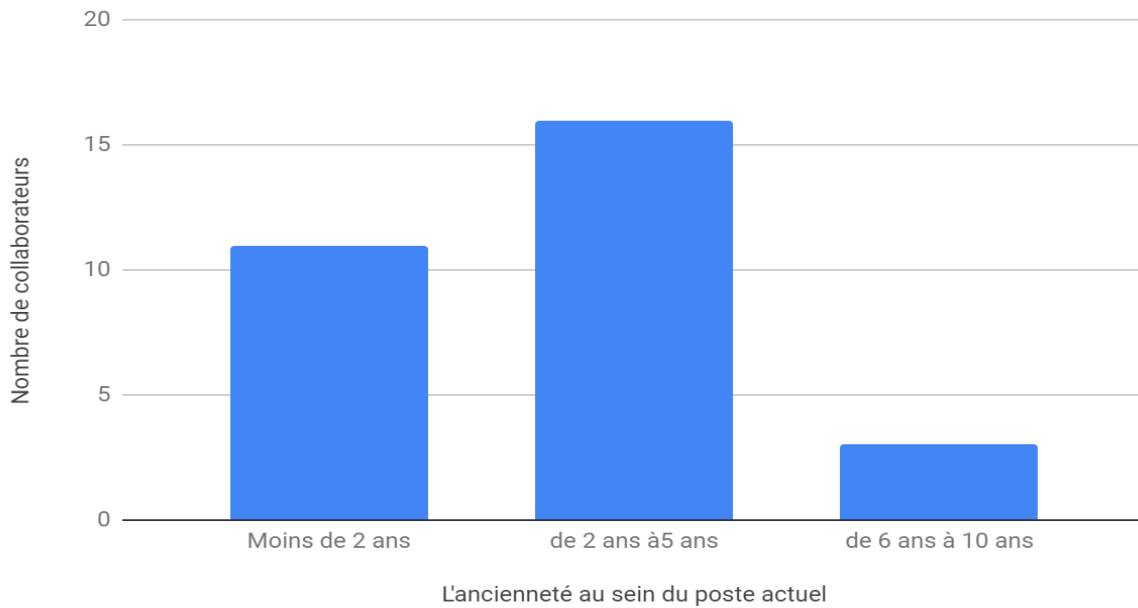
L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
<b>Moins de 5ans</b>	11	36.7%
<b>De 5 à 10 ans</b>	12	40%
<b>De 10 à 15ans</b>	7	23.3%
<b>De 15 à 20 ans</b>	0	0
<b>20 ans et plus</b>	0	0
<b>Total</b>	30	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus présente l'ensemble des années de service de notre échantillon, nous remarquons en premier lieu que 40% des collaborateurs ont entre 5 à 10 ans d'ancienneté au sein de la BNPPED. En second lieu, nous avons 36.7% pour le collaborateurs qui ont moins de 5ans, et enfin 23.3% pour ceux qui ont moins de entre 10 à 15ans.

Nous pouvons déduire que l'échantillons pris est varié, composé de personnes anciennes et expérimenté mais aussi des personnes mois anciennes mais possédant des qualités et des compétences qui leur permettant d'évoluer et d'apprendre rapidement pour pouvoir bien accomplir leur taches, nous avons appris aussi que la majorité des collaborateurs ont déjà travaillé dans d'autres entreprises que la BNPPED, ce qui leurs a permis d'acquérir une expérience du milieu professionnel avant leurs intégration au de la banque.

**Figure n°12** : L'ancienneté au sein du poste actuel

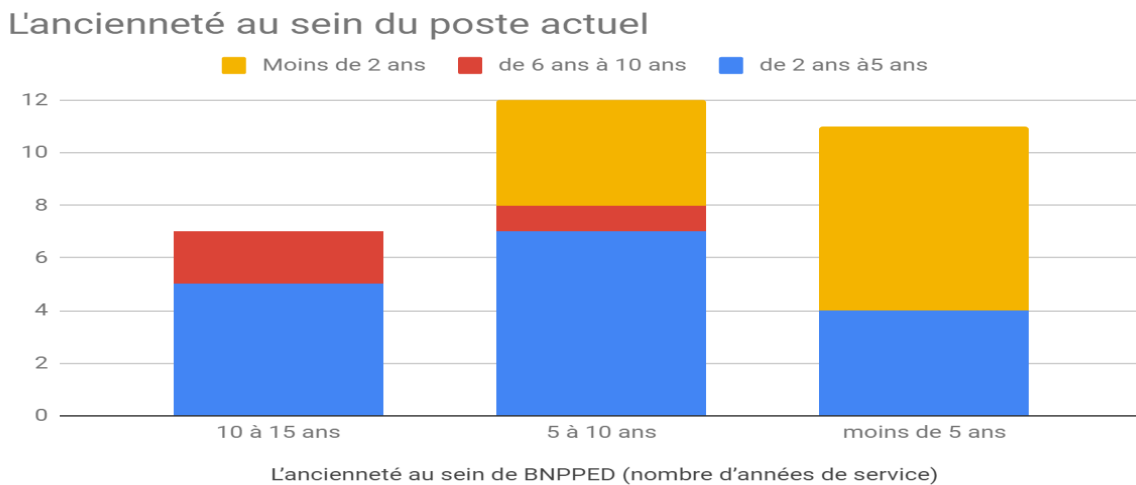


**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Nous constatant que 53.3% des collaborateurs ont entre 2 à 5ans au sein de leurs poste actuel suivit de 36.7% qui ont moins de 2ans, finalement on a que 10% qui ont entre 6 et 10ans d'expérience au sein de leurs poste actuel.

On remarque que nos collaborateurs n'ont pas vraiment beaucoup d'ancienneté au sein de leur poste actuel. Cela se justifier par la politique de mobilité qui est mise en place par la BNPPED leurs permet de changer de poste au bout de chaque 3ans.

**Figure n°13** : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la BNP et au sein du poste actuel



**source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

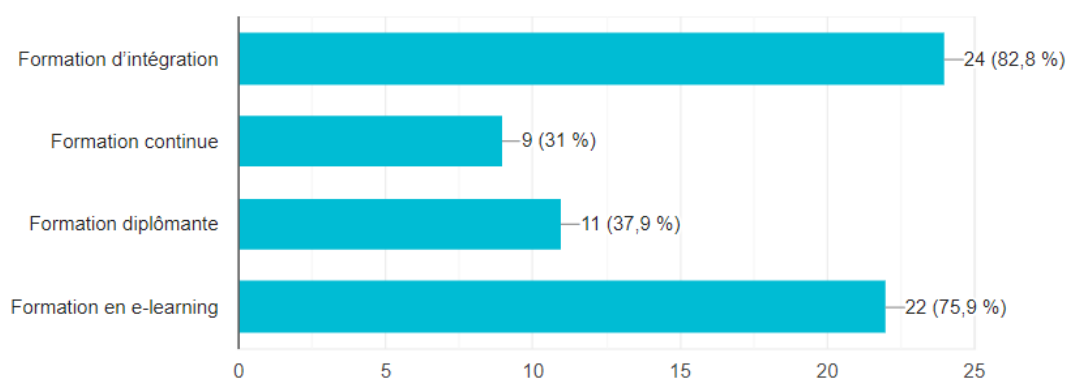
Au cours de l'analyse de notre première axe nous avons bien défini les caractéristiques de notre échantillon (sexe, Age, ancienneté, niveau d'étude, ect..) nous pouvons ainsi passer à l'analyse de nos hypothèses de travail durant les deux prochains axes.

### **AXE n°2 : La gestion de carrières au sein de la BNPPED**

A travers cet axe nous allons essayer de vérifier notre première hypothèse qui consiste en 'Le système de gestion de carrière mis en place par la BNP satisfait les besoins et les attentes des collaborateurs'.

#### **1-la formation et les collaborateurs**

**Figure n°14** : type de formation suivit par les collaborateurs



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

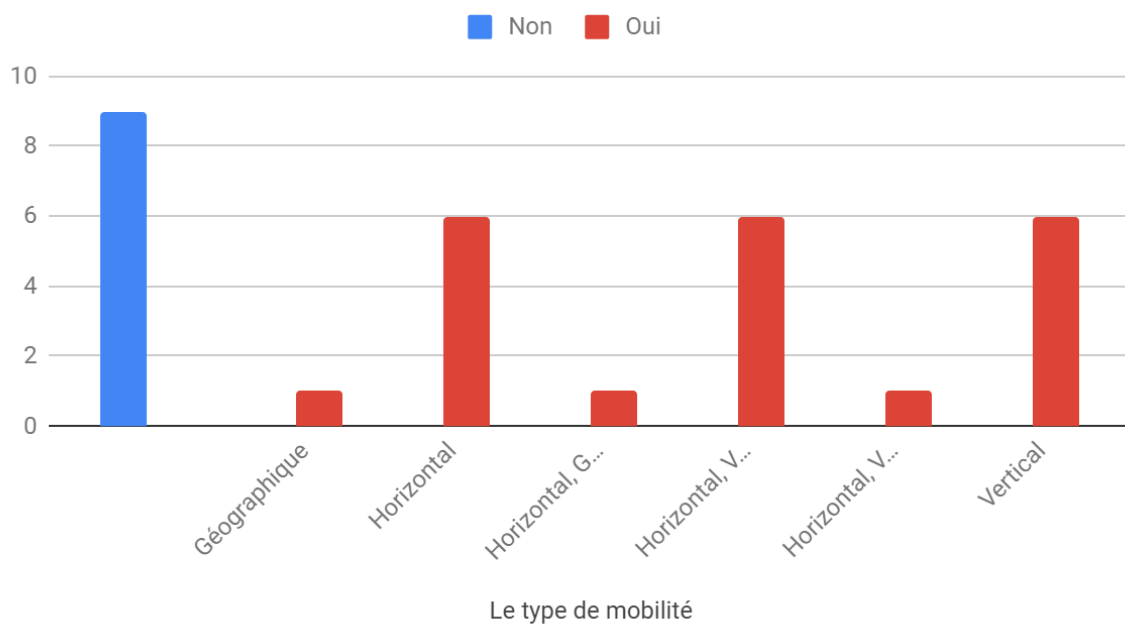
Nous constatons selon nos résultats, dans un premier lieu que la BNPPED accorde une très grande importance à la formation vu que la totalité des collaborateurs 100% ont bénéficié déjà de formations, plusieurs raisons ressortent, on trouve ainsi que les formations d'intégration sont pratiquement obligatoires pour la totalité des collaborateurs (82.8%) pour s'adapter rapidement aux orientations stratégiques de la banque, suivent des formations en e-learning (75.9%), c'est des formations qui reviennent chaque année on trouve par exemple des formations en conformité/sécurité, lutte contre le blanchiment de capitaux, lutte contre le financement du terrorisme, ect... Les formations diplômantes (37.9%), quant à elles touchent plusieurs domaines allant de la maîtrise de langue jusqu'à aux formations techniques (finance, management, ect..), pour les formations techniques, elles sont réservées à certains collaborateurs comme par exemple les managers et les responsables d'équipes car elles sont généralement coûteuses et elles impactent fortement la carrière des concernés.

Pour les formations continue (31%), on retrouve les formation en anglais, développement personnel, outils de travail, technique de vente, ect...

Pour la totalité des collaborateurs ces formations ont été complémentaires et bénéfiques à leurs parcours professionnel.

## **2- Le système de gestion des carrières de la BNPPED et les collaborateurs :**

**Figure n°15 :** la mobilité des collaborateurs au sein de la BNPPED



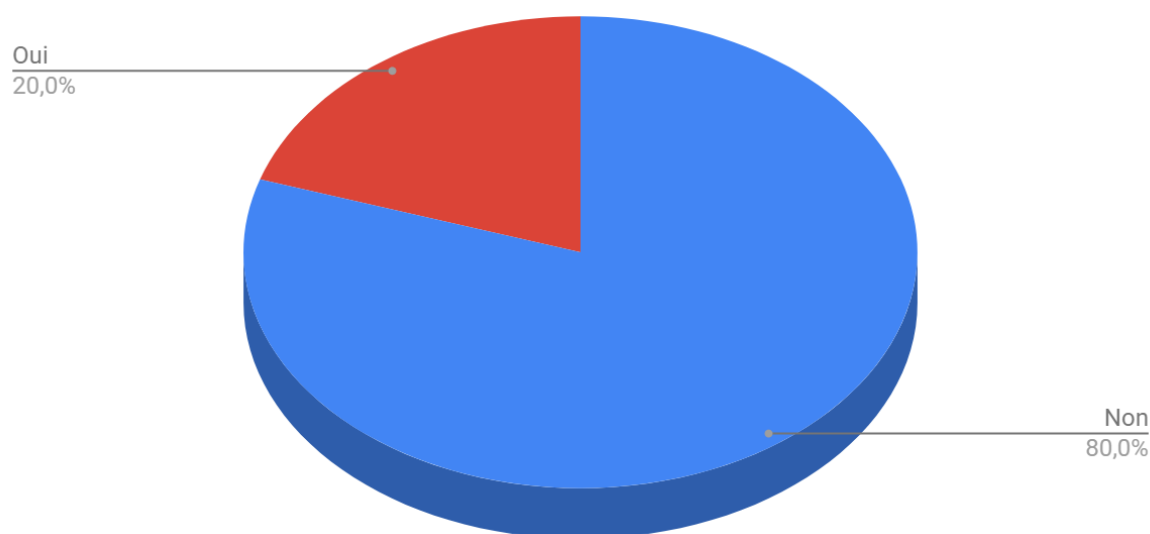
**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations de la figure ci-dessus nous constatons que la majorité des collaborateurs ont déjà fait l'objet d'une mobilité 70%, en contrepartie 30% n'ont pas fait l'objet d'une mobilité, cela se justifie on premier lieu car la majorités de ces derniers son nouveaux au sein de la banque.

A partir de là on peut conclure que la BNPPED accorde une importance a la mobilité interne dans ses 3 axes (vertical, horizontal, géographique) vis-à-vis de la mobilité externe.

On peut aussi conclure que la BNP accorde de l'importance à l'évolution professionnelle de ses collaborateurs.

**Figure n°16** : les collaborateurs consulter dans le processus de leurs GC



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

La figure ci-dessus nous montre que 80.0% des collaborateurs ont répondu qu'il n'était pas consulter dans le processus de GC pour seulement 20% qui ont répondu par oui.

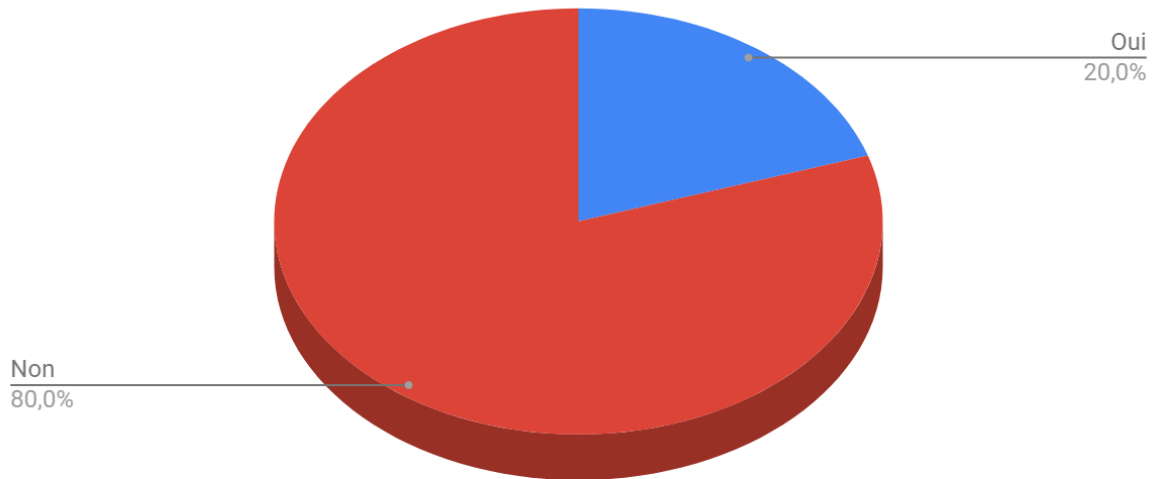
A partir de là on peut remarquer que la majorité des collaborateurs n'ont pas eu l'occasion de rencontrer leurs conseiller RH et avoir un entretien ou ils peuvent exprimé leurs envie et leurs vision de carrières personnel, ce dernier est sensé les écouter et essayer prendre en considérations leurs envie et vision, pour justifier notre réponse nous avons peu recueillir un témoignage d'un collaborateurs qui nous a dit que pendant plus de 10 ans d'ancienneté il n'a eu affaire a son conseiller qu'une seule fois.

Pour les collaborateurs qui ont répondu par un oui, leur réponse positive est dû à leur ancienneté au sein de la BNP, qui leur à permit de rencontrer leur conseiller.

on déduit ainsi que dans la majorité des cas la mobilité se fais selon les besoin de la banque, et donc pour les collaborateurs elle est plus subis que voulu.

**Figure n°17** : l'avis des collaborateurs sur l'outils « Aboutme »

Trouvez-vous que l'outils 'About me' soit efficace réellement

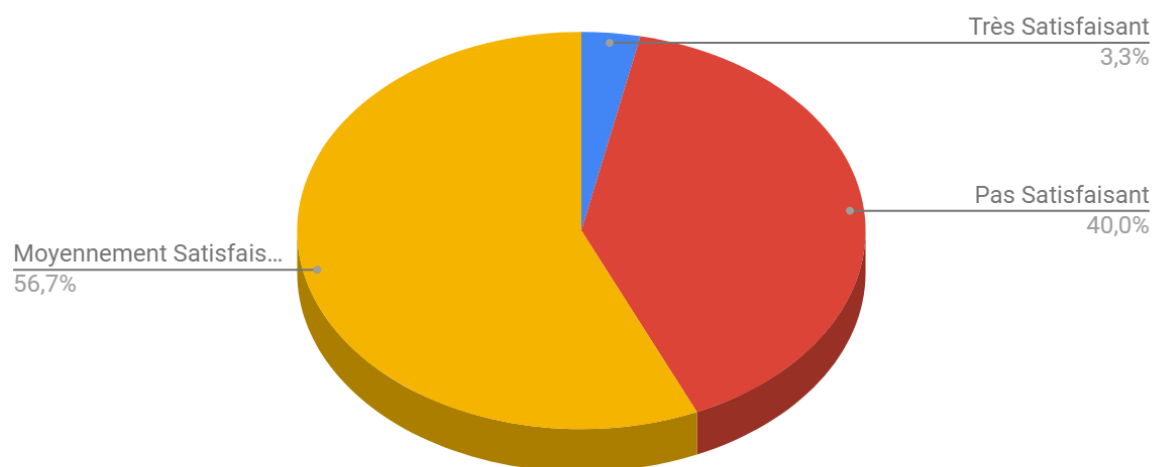


**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

A travers la figure ci-dessus, nous avons 80% des collaborateurs interrogé qui trouvent que l'outil About me n'est pas efficace, ils justifient tous leur réponse en disant que c'est un outil nouveau pour eux et qu'ils ne le maîtrisent pas encore totalement, ils ajoutent aussi qu'ils manquent énormément de communication par rapport à lui, enfin qu'il y'a un manque de visibilité sur son impact dans le processus de Gestion des Carrières.

Pour les collaborateurs qui ont répondu par oui 20% on retrouve les managers et les responsables d'équipes, qui ont une toute autre vision de l'outil vu qu'ils peuvent consulter les profils des collaborateurs librement pour détecter les compétences et les motivations de chaque un, ça les aide à trouver rapidement un collaborateur en cas de poste à pourvoir.

**Figure n°18** : l'avis des collaborateurs par rapport au système de la GC mis en place



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On remarque grâce à la figure ci-dessus que 56.7% des collaborateurs sont moyennement satisfaits par le système de GC mis en place par la banque, nous avons pu récolter comme justifications que la prise de décision est lente et qu'il y'a un manque énorme de communication entre les responsables RH et les collaborateurs ainsi qu'un manque de considération de leur part.

40 % des collaborateurs trouve que le système de GC n'est pas satisfaisant, sous prétexte d'être dans l'obligation de passer par le supérieur hiérarchique dans le processus ce qui peut créer des situations de non équité pour cause de conflit entre collaborateurs et manager, ils évoquent aussi le manque de respect des RH par rapport à leurs souhait personnel.

Pour les collaborateurs qui trouve que le système est très satisfaisant, 3.3% justifie leur réponse en disant que le système de GC leur permet de récompenser les efforts fournis par ces derniers.

Au cours de l'analyse de notre deuxième axe qui concerne le processus de gestion des carrières de la BNPPED, nous remarquons que la banque accorde une grande importance pour la mobilité interne.

Nous constatons aussi que la majorité des collaborateurs interrogés ont bénéficié d'une mobilité (vertical, horizontal, géographique).

cependant nos données décèlent aussi que les collaborateurs ne sont pas satisfaits du système de GC mis en place par la banque, d'une part, car la majorité d'entre eux n'ont pas été consultés durant le processus de gestion de leurs carrières et se retrouvent obligés d'accepter des mobilités sans forcément que ça soit compatible à leurs attentes, ce qui veut dire que leur envie et ambition n'ont pas été pris en considération créant ainsi une situation de frustration et de peur vis-à-vis de leur évolution professionnelle. D'autre part, nous avons également remarqué que les collaborateurs regorgent de propositions qui visent à améliorer ce système.

Nous retenons :

- ◆ Des séances de travail périodiques avec les responsables des départements pour assurer un retour sur les plans d'action élaborés annuellement ;
- ◆ Evaluation plus fréquente que l'évaluation annuelle ;
- ◆ Responsabilisation dans les Projets ;
- ◆ Une bonne écoute des salariés ;
- ◆ Une meilleure analyse des compétences ;
- ◆ Une meilleure écoute RH et plus de considération de leur part ;
- ◆ Revoir l'organisation et le plan d'action du département RH pour structurer et renforcer le pôle gestion de carrières ;
- ◆ Prendre en considération les avis et propositions des collaborateurs, ainsi que leurs besoins en matière de changements de postes, formations ou autres.

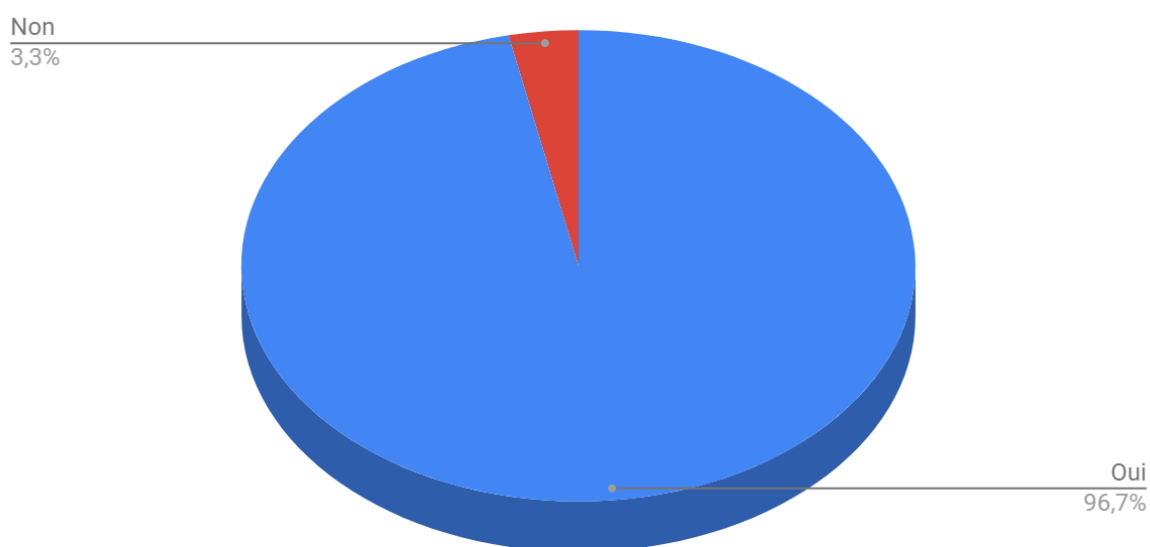
Pour conclure, on peut dire que la politique RH de la BNPPED qui consiste en la possibilité de bénéficier d'une mobilité chaque 3 ans pour tous les collaborateurs vise en réalité à les rendre polyvalents et par conséquent si la banque se trouve dans une situation de départ imprévu de collaborateurs, elle pourra facilement remédier à ce problème en trouvant

quelqu'un en interne qui pourra combler ce vide grâce à la mobilité dont il a bénéficié auparavant.

### **AXE n°3 : La motivation et la gestion de carrières au sein de la BNPPED**

#### **1- Les collaborateurs et le travail**

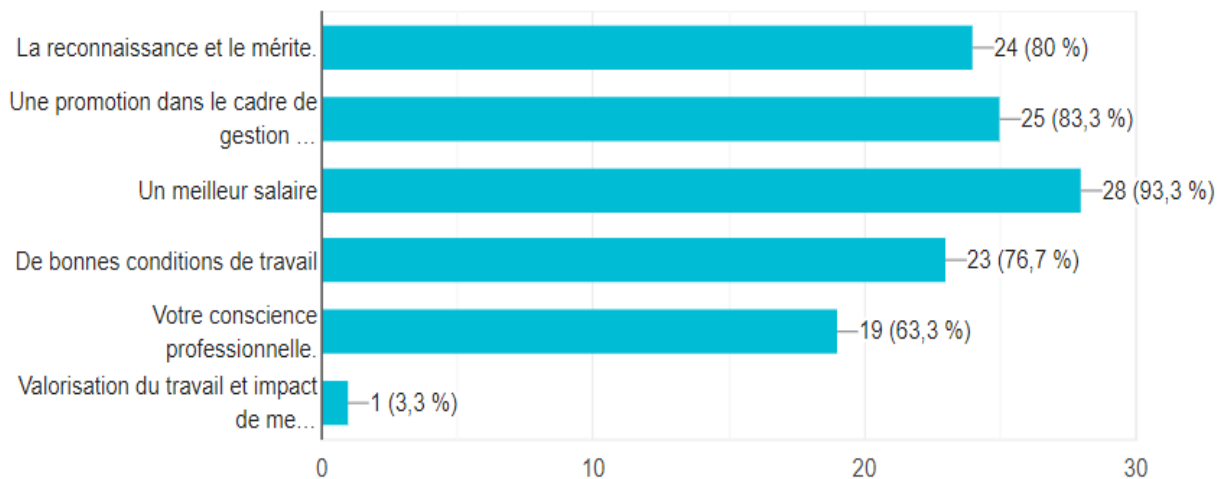
**Figure n°19 : l'avis des collaborateurs sur le travail**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

On remarque que 96.7% des collaborateurs trouvent que le travail est une source de développement pour eux. D'une part, car le travail dans la BNPPED implique des challenges et des défis quotidiens qui font que les collaborateurs se surpassent chaque jours pour les atteindre créant ainsi la sensation d'accomplissement personnel, d'autre part, la sensation de reconnaissance perçus de la part des responsables hiérarchiques mais aussi de la part des clients, ce qui fait naître chez les collaborateurs le sentiments d'importance et de considération au sein de la banque.

**Figure n°20 : les éléments qui incitent les collaborateurs à donner le meilleur d'eux même**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Cette question est faite d'une manière où les collaborateurs classe les éléments qui les incitent à donner le meilleur d'eux même au travail. Nous constatons qu'un meilleur salaire est la plus importante pour les collaborateurs avec un taux de réponse de 93%, cela se justifie comme étant un besoin essentiel pour chaque salariés que d'avoir un salaire qui leur permet de subvenir à leur besoin et plus.

suivit directement par la proposition qui nous intéresse le plus qui est « une promotion dans cadre de gestion de carrières » avec un taux de réponse de 83.3%, donc une éventuelle évolutions professionnelle motive les collaborateurs à donner le meilleur d'eux même au travail.

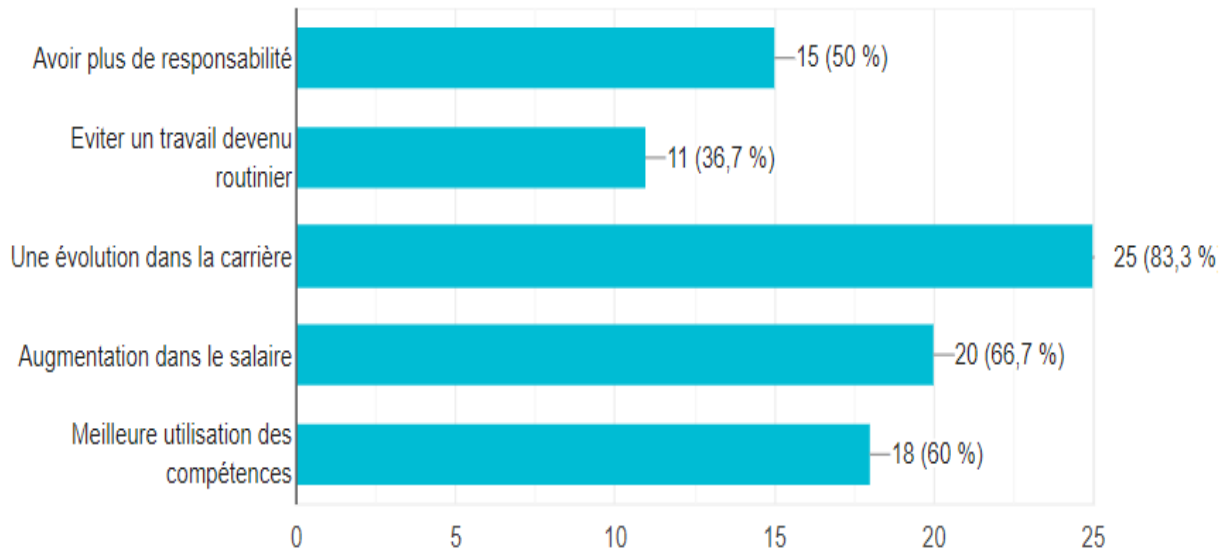
on retrouve ensuite la reconnaissance et le mérite avec 80%, suivit des bonnes conditions de travail avec 76.7%, et enfin la conscience professionnelle 63.3%.

on conclue que les facteurs qui pousse les collaborateurs à donner le meilleur d'eux même au travail diffère d'un collaborateurs a un autre ce qui est tout à fait normal pour la simple raison que chaque personne possède des besoin unique.

La banque devrait prendre en considération tous ces facteurs pour pouvoir maintenir un seuil élevé de motivations des collaborateurs.

## 2- les collaborateurs et la motivation

**Figures n°21 :** l'interprétation de la mobilité pour les collaborateurs



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

En partant du principe que chaque collaborateur a des perspectives d'évolution unique et différente des autres.

Nous constatons que 83.3% des collaborateurs trouvent qu'une mobilité est synonyme d'évolution dans la carrière, 66.7% réponse montre que la mobilité est une augmentation dans le salaire, 60% trouve que c'est l'occasion de mieux utiliser leur compétence, 50% trouve que c'est une augmentation dans les responsabilités. Enfin 36.7 trouve que sa permet d'éviter un travail devenu routinier.

De ces résultats, il semble que la mobilité interne dans la vision des collaborateurs n'a pas juste un aspect financier. Certes, avoir une augmentation dans le salaire ferait plaisir à n'importe qui, une perspective d'évolution dans la carrière est tout aussi importante pour eux.

**Tableau n°10** : La répartition des avis des cadres sur les cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Stress, malaise, conflits</b>	<b>10</b>	<b>33.3%</b>
<b>Plus grande charge au travail</b>	<b>19</b>	<b>63.3%</b>
<b>Affaiblissement de l'esprit et dynamique des équipes</b>	<b>19</b>	<b>63.3%</b>
<b>Crainte vis-à-vis de votre orientation de carrière</b>	<b>8</b>	<b>26.7%</b>
<b>Autre</b>	<b>8</b>	<b>26.7%</b>

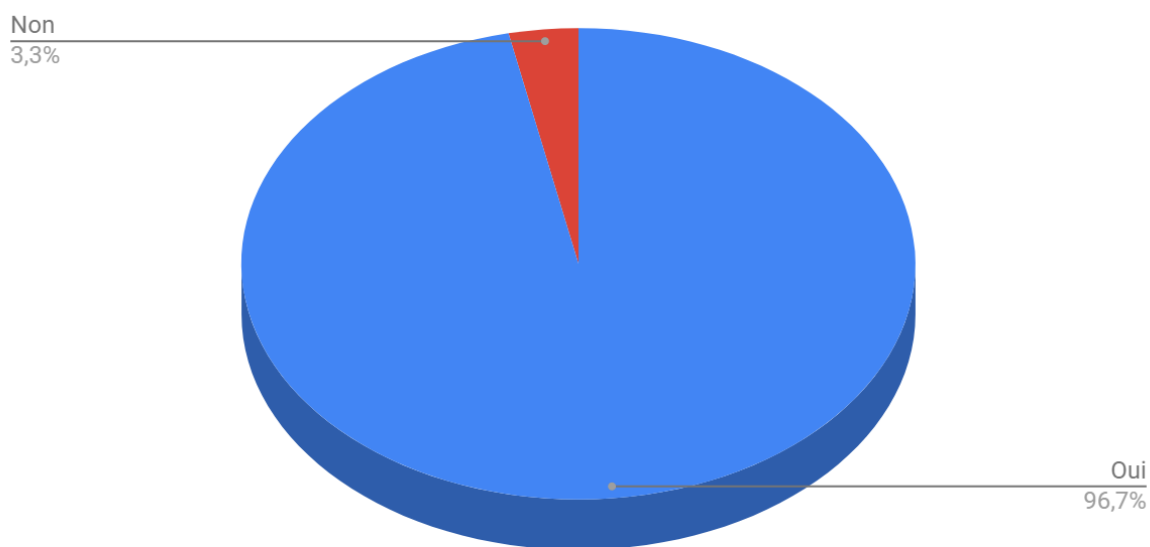
**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Cette question est faite d'une manière où les collaborateurs peuvent choisir plus d'une réponse.

La mobilité dans la majorité des cas est bénéfique mais dans certains cas elle peut être accompagnée de certains inconvénients qui peuvent affecter lourdement le moral, la motivation et la carrière des collaborateurs, le tableau nous montre clairement que plusieurs causes sont partagées entre les collaborateurs tels que une plus grande charge de travail et l'affaiblissement de l'esprit dynamique des équipes, mais aussi une peur vis-à-vis de l'orientation de carrières. La banque doit prendre en considération cet axe et prévoir des solutions en cas de Turn Over par exemple.

La démotivation est un phénomène très récurrent au sein de chaque entreprise, qui résulte de plusieurs variables et facteurs comme dans notre étude, ils doivent être perçus et gérés par les RH car ces répercussions peuvent être catastrophiques pour la banque.

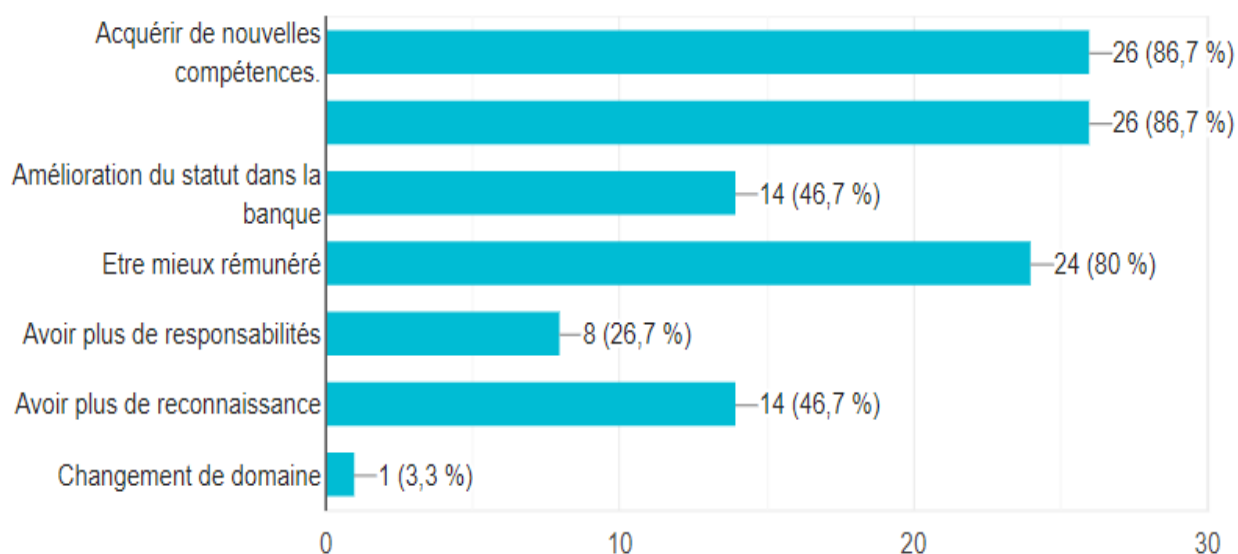
**Figure n°22** : les collaborateurs qui trouvent que la GC représente une source de motivation



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Presque la totalité de notre échantillon 96,7% trouvent que la GC représente pour eux une source de motivation, vue qu'elle offre un large panel d'avantages. A partir de ce résultat nous avons pu continuer notre étude en essayant de comprendre les motifs dans la GC.

**Figure n°23** : les cas de figure où la GC est perçue comme source de motivations

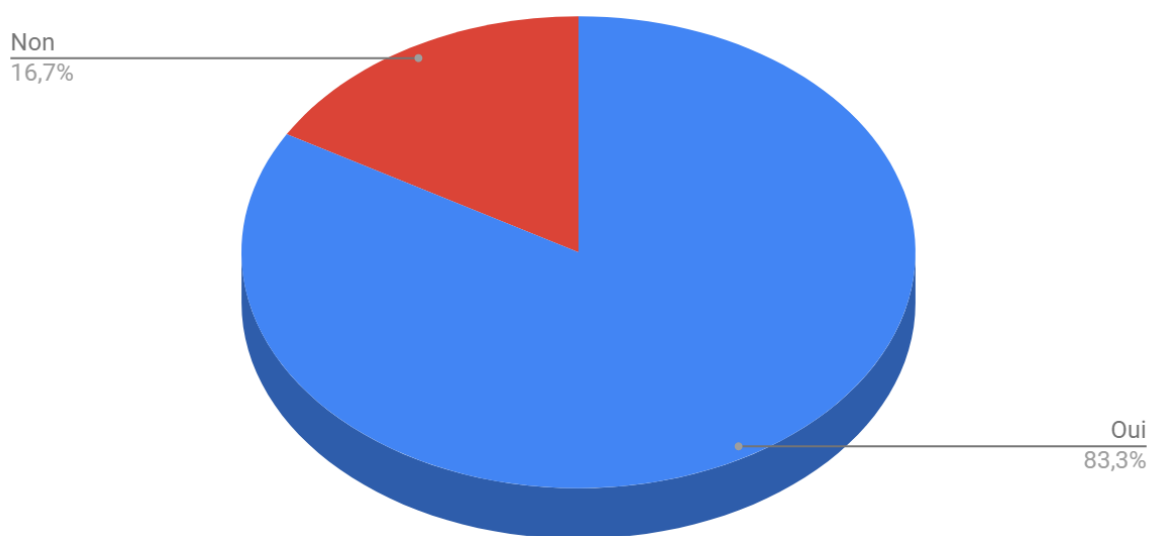


**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

A partir de là, nous remarquons que la GC affecte la motivation des collaborateurs sous plusieurs aspects, les plus récurrents sont l'acquisition de nouvelles compétences et le développement du parcours professionnel (86.7%), on a aussi la rémunération (80%) comme source de motivation mais elle ne vient qu'en deuxième lieu, l'amélioration des statuts dans la banque (46.7%) a son impacte lui aussi, et enfin on retrouve la reconnaissance (46.7%) et la responsabilité (26.7%).

Les motivations de chaque collaborateur sont différentes et ne sont pas forcément financières comme nos résultats nous montrent, cela peut être expliqué notamment à travers la théorie de la motivation de HERZBERG. Que nous avons déjà exposé dans la partie théorique, en effet dans cette théorie les vrais facteurs de motivation ne sont pas liés au salaire, mais à la satisfaction des besoins d'accomplissement et d'estime.

**Figure n°24** : l'avis sur le questionnaire GPS



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

La figure ci-dessus nous montre que 83.3% des collaborateurs connaissent le questionnaire GPS soumis chaque année au collaborateur, pour seulement 16.7% qui ne le connaissent pas.

Après quelques entretiens menés durant notre étude par rapport à cet outil, plusieurs avis ressortent, pour les managers et les responsables d'équipes le GPS les aide à être au courant des avis des collaborateurs sur la rémunération, le milieu du travail ainsi que le relationnel, mais

du point de vue des collaborateurs l'avis n'est pas partagé car nous remarquons que la majorité disent que le GPS n'est pas efficace car les résultats sont insuffisamment pris en charge pour remédier aux problèmes soulevés, ils trouvent aussi qu'il n'y a aucune mesure draconienne suite aux résultats de ce dernier.

Au cours de troisième et dernier axe qui traite de la relation entre la motivation des collaborateurs et les motivations, il semble que la totalité trouve que la GC a un impact significatif sur leur motivation malgré.

Nous avons remarqué aussi que plusieurs facteurs stimulent la motivation des collaborateurs par rapport à GC, par exemple l'acquisition de nouvelles compétences ainsi que le développement professionnel.

### **La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire**

A la lumière de ce que nous avons analysé comme données à travers notre enquête par questionnaire effectuée auprès de collaborateurs de la BNPPED sur la relation entre la mobilité interne et les motivations des cadres au travail nous pouvons dire que :

- La BNPPED respecte sa politique générale en recrutant des jeunes fraîchement diplômés motivés et avec un niveau d'étude supérieur, elle les forme et les intègre avec perfection au monde professionnel.
- La BNPPED prend en compte de plus en plus la gestion des carrières de ses collaborateurs, en essayant de moderniser ce système et en le rendant accessible à tous, on prend comme exemple « Aboutme » qui va sûrement avec le temps révolutionner le système de GC de la BNPPED.
- La majorité des collaborateurs en a déjà bénéficié de mobilité interne, cela montre que la BNPPED accorde une grande importance envers cette dernière et essaie de gérer au mieux les carrières.
- Pour la satisfaction des collaborateurs par rapport au système de GC de la banque, on a trouvé que les collaborateurs n'étaient pas satisfaits pour plusieurs raisons objectives et subjectives on retrouve l'exemple des conflits entre managers et collaborateurs.

- Pour ce qui concerne la notion de motivation par le système de GC, on trouve que la majorité des avis des collaborateurs convergent, pour eux un bon système de GC est motivant puisque il permet de progresser et d'évoluer professionnellement. Mais aussi, il prend en charge le collaborateurs en terme de formation, de plus l'augmentation de la rémunération

### **Discussion et vérifications des hypothèses**

D'après notre étude menée sur la gestion des carrières comme élément de motivation des collaborateurs au sein de la BNPPED, après les données recueillies, et les analyse qu'on a effectuée, il nous ai possible maintenant de confirmer et d'infirmier nos deux hypothèses

- Par rapport à notre première hypothèse « Le système de gestion de carrière mis en place par la BNPPED satisfait les besoins et les attentes des collaborateurs » est infirmé, car durent notre étude nous avons constaté que la majorités des collaborateurs interrogé, trouvent que les politiques et le système de gestion des carrières ne sont pas efficace au sein de la BNPPED.
- Pour notre deuxième hypothèse « La gestion de carrière constitue un élément de motivation des collaborateurs de la BNP dans le mesure ou celle-ci est accompagné d'avantage tel que la rémunération, la mobilité et la formation » est confirmé, malgré le manquement dans l'application réel de ses politique au sein de la BNPPED, que ce soit les formations, les promotions ou les rémunérations, on a trouvé que tous les collaborateurs s'accorde à dire qu'un bon système de gestion de carrière représentait pour eux une source de motivation.

A traves notre étude nous avons pu montrer que la gestion des ressource humaine, plus précisément, la gestion des carrières a un rôle très important soit pour la BNPPED pour gérer les carrières et fidéliser ses collaborateurs, mais aussi pour les collaborateurs eux même car elle représente une source de motivation.

## **Conclusion**

Au terme de ce dernier chapitre nous avons présenté notre étude sur le terrain, qui consisté à mener une recherche documentaire au sein de la BNPPED, suivit d'une étude quantitative par questionnaire, cette étude nous a permis de conclure que la mobilité est le fondement même de la gestion de carrière et que la BNPPED porte une grande attention à son égard. Elle est un outil qui conduit directement à la motivation des collaborateurs si bien utilisé.

De ce fait, il ressort de notre enquête que la BNPPED devrait prendre en considération les avis et ambitions de chaque collaborateur et essayer de trouver un compromis entre ce qu'ils recherchent et entre les stratégie de la banque.

# **Conclusion**

# **Générale**

## Conclusion générale :

La notion de ressource humaine est devenu très importante de nos jours pour chaque entreprise, car elle représente l'un des facteurs clé de succès, de ce fait, il est obligatoire maintenant d'avoir une très bonne gestion de cette ressource pour pouvoir faire face à la concurrence. Les besoins des salariés ont évolué au même rythme que celui de la fonction RH, avant le besoin d'être rémunéré était le seul vraiment exprimé, ce qui n'est plus cas maintenant. Le besoin naissant de cette évolution est celui de l'évolution professionnelle qui a été identifié et pris en charge par les entreprises. Cette prise en charge a donné naissance à l'activité « gestion de carrières ».

Au cours des dernières années, le système de gestion des carrières a non seulement émergé comme système de gestion de ressources humaines, mais il a acquis une importance stratégique qui en fait un système clef au même titre que le système de recrutement, le système d'évaluation du rendement, le système de formation ou le système de rémunération, Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément majeur de la stratégie que les organisations modernes élaborent pour surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face. La gestion des carrières est l'un des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale dans chaque entreprise. Puisque, elle est considérée comme un levier de motivation, et fidélisation des employés.

L'une des plus importantes tâches qu'un GRH puisse avoir de nos jours est devenu la gestion des carrières qui consiste à accompagner chaque collaborateur au sein de l'entreprise depuis son intégration jusqu'au moment de partir. Un bon système est devenu de nos jours cruciale pour chaque entreprise, d'une part pour éviter le gaspillage de compétence et de connaissances dont ses collaborateurs disposent et d'autre part pour motiver et fidéliser les collaborateurs le plus longtemps possible.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer à présenter le système de gestion des carrières de la BNPPED pour bien montrer son importance et son impact sur la motivation des collaborateurs, cette façon de voir la gestion

de carrières, nous a permis de savoir comment garder les collaborateurs motivés, de manière constructive à court, moyen, et long terme, en considérant que les besoins des collaborateurs sont différents selon leurs cycle de carrière, cependant, pour ce qui est de la motivation des collaborateurs par rapport à la GC on la trouve qui diffère d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses référence à lui et selon sa perceptions, qui ne sont pas souvent objectif mais plutôt subjectives.

Pour ce qui est du degré de motivation, on trouve qu'il diffère pour chaque collaborateurs, en contrepartie, pour ce qui est de la source de motivation, on trouve beaucoup de convergence et des point en commun entre la majorité des collaborateurs, tels que l'espoir de progresser, d'évoluer professionnellement, l'amélioration des conditions de travail, plus de prise en charge des collaborateurs en terme de formation et d'aspiration, plus de reconnaissance, une bonne communication, une diffusion d'information, un climat social favorisant le travail en harmonie, en équipe et enfin une augmentation dans la rémunération.

Enfin, les exigences des collaborateurs consistent à faire régner l'équité et la justice au sein de l'entrepris, comme de mettre en place un système de gestion de carrières organisé et correcte pour tout le monde, il suffit d'un minimum de tolérance et de moyens, pour que tout le monde soit satisfait car après tout, cette banque leur appartient et ils veulent la sauvegarder.

Tout cela ne peut être possible que dans la mesure ou une mise en place d'un système de gestion des carrières soit basée sur les compétences dont bénéficie la banque.

Durant notre stage au sein de la BNPPED, nous avons pu constater que la banque porte une attention toute particulière au développement prof dès ses collaborateurs, cela se reflète par l'utilisation du nouvel outil « Aboutme » récemment mis en place, qui permettra une total digitalisation du système de gestion de carrière, étudier l'impact de cette nouvelle technologie sur les perspective d'évolutions des collaborateurs pourrait constituer un travail de recherche poste-graduation.

Nous espérons que ce travail de recherche puisse inspirer d'autre personnes à continuer ce que nous avons commencé.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Liste des ouvrages**

- DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition Economica, Paris
- Eric COMPOY, etienne MACLOUF, karim MAZOULI, valerie NEVEU. « *Gestion des ressources humaines* », pearson education.
- KERLAN.Françoise, Guide pour la GPEC Troisième édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris cedex 05,2007
- PERETTI. Jean Marie, et autres, « *tous sur la DRH* » Edition d'organisation
- MEIGNANT Alain : « *manager la formation* » 4ème édition de liaison, paris, 2003
- PERETTI Jean-Marie « *Ressources humaines et gestion des personnes* », 8eme édition, Edition Vuibert, paris, 2012
- SEKIOU L, « *la gestion du personnel* », paris, Edition d'organisation, 1986
- SEKIOU, BLONDIN, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « *Gestion des ressources humaines* », 2ème édition, les éditions 4L Inc, Canada, 2001.

### **Liste des mémoires**

- BELGHANAMI W. La GRH à travers les compétence pour améliorer la performance de l'entreprise : mémoire master. Option :Stratégie. Oran : université d'oran EDEM, 2014
- BOUHRAOUA.O, SAIDI.Y, 'la gestion des carrières au sein de l'entreprise cas BMT', mémoire master, option : GRH, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 2016
- Mr. Nassim ACHAT. « Les pratiques de la gestion des carrières ».Mémoire master. Option :GRH.Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

### **Site internet**

- <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>
- <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>
- <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-quelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>
- [https://coursexercices.com/Cours\\_Telecharger.php?PDF=78595](https://coursexercices.com/Cours_Telecharger.php?PDF=78595)
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole\\_des\\_relations\\_humaines](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines)
- <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/>
- [https://www.academia.edu/25373661/Section\\_2\\_les\\_pratiques\\_de\\_la\\_gestion\\_des\\_carri%C3%A8res.](https://www.academia.edu/25373661/Section_2_les_pratiques_de_la_gestion_des_carri%C3%A8res)
- <https://www.droit-travail-france.fr/retrogradation.php>

- <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/ressources-humaines/memoire/formation-coeur-enreprise-marquage-qui-defie-temps-320176.html>
- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php>
- <https://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.htm>
- [https://www.memoireonline.com/02/12/5254/m\\_Modelisation-et-implantation-dun-logiciel-de-gestion-des-ressources-humaines-Cas-de-l-electric7.html](https://www.memoireonline.com/02/12/5254/m_Modelisation-et-implantation-dun-logiciel-de-gestion-des-ressources-humaines-Cas-de-l-electric7.html)
- [https://www.memoireonline.com/02/12/5254/m\\_Modelisation-et-implantation-dun-logiciel-de-gestion-des-ressources-humaines-Cas-de-l-electric7.html](https://www.memoireonline.com/02/12/5254/m_Modelisation-et-implantation-dun-logiciel-de-gestion-des-ressources-humaines-Cas-de-l-electric7.html)
- [https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m\\_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html](https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html)
- [https://www.researchgate.net/publication/299541748\\_Mobilite\\_professionnelle](https://www.researchgate.net/publication/299541748_Mobilite_professionnelle)
- [http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping\\_Wang\\_juillet2011.pdf](http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf)

# **Table des** **matières**

## Table des matières

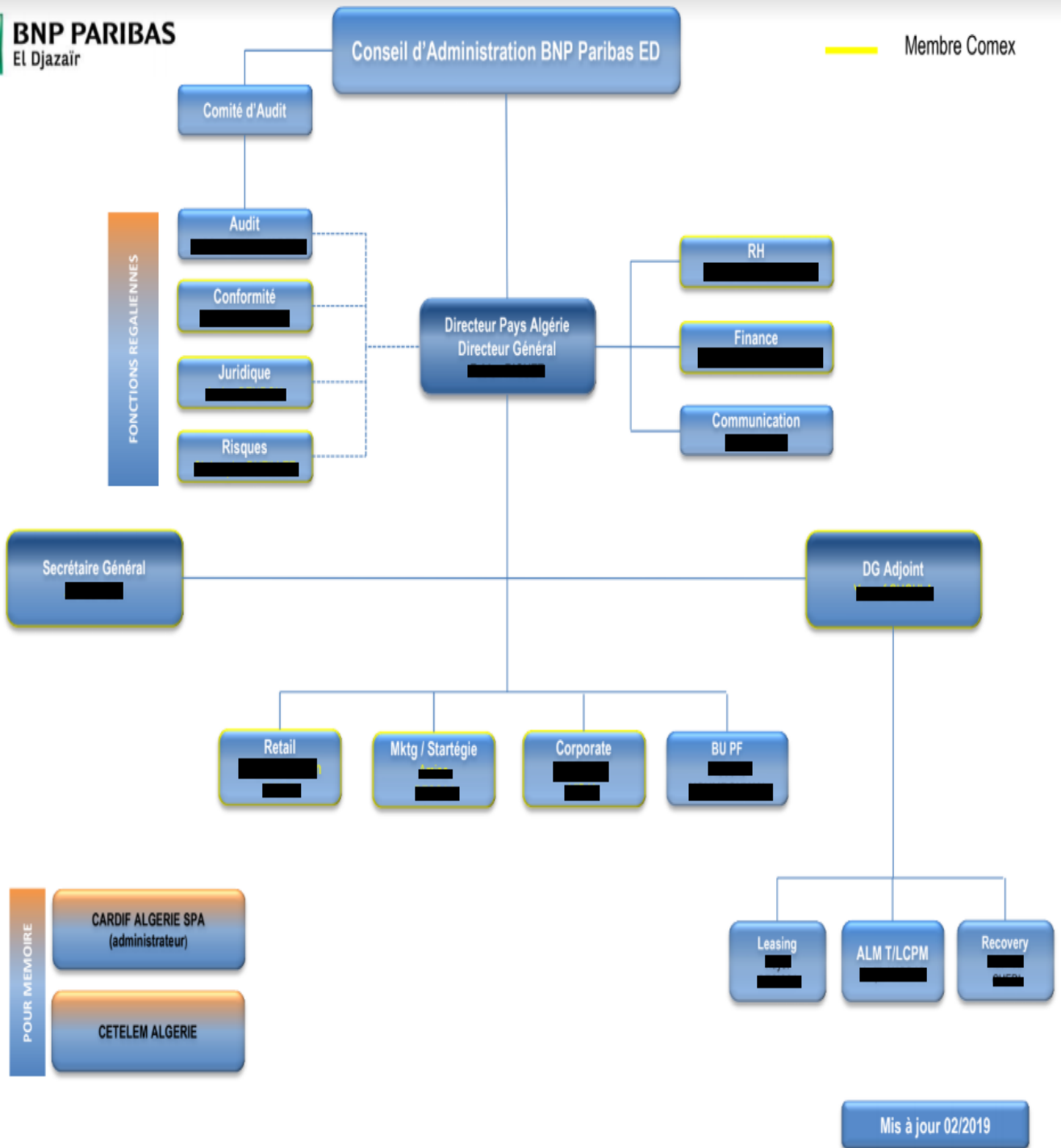
• Liste des abréviations	
• Liste des tableaux	
• Liste des figure	
• <b>Introduction Général</b>	<b>01</b>
• <b>Chapitre I : Historique concept et outils de la Gestion de Carrières</b>	<b>05</b>
o Introduction	06
o <b>Section 1 : Aperçu sur la GRH</b>	<b>07</b>
• <b>1.1</b> L'évolution historique de la gestion des ressources humaines	07
• <b>1.2</b> Définition de la gestion des ressource humaines	9
• <b>1.3</b> Les activités de la Gestion des Ressources Humaines	10
• <b>1.4</b> Le lien entre la GRH et la gestion de carrière	11
o <b>Section 2 : Aperçu générale de la gestion des carrières</b>	<b>13</b>
• <b>2.1</b> Bref historique	13
• <b>2.2</b> Définition de quelques concepts liés à la Gestion des Carrières	14
• <b>2.3</b> La Gestion de Carrière	20
• <b>2.3.1</b> Définitions de la gestion de carrière	21
• <b>2.3.2</b> L'importance de la gestion des carrières	22
o <b>Section 3 : Fondamentaux de la gestion des carrières</b>	<b>23</b>
• <b>3.1</b> Les objectives de la gestion de carrières	23
• <b>3.2</b> Cheminement social de la carrières	25
• <b>3.3</b> Les acteur de la gestion de carrière	29
• <b>3.4</b> Outils de suivi de l'évolution des salariés	32
o Conclusion	37
• <b>Chapitre II : la motivation au sein de l'entreprise</b>	<b>48</b>
o Introduction	39

o <b>Section 1 : La motivation au travail</b>	<b>40</b>
• 1.1 Evolution	40
• 1.2 Définitions	41
• 1.3 Motivation et satisfaction	42
• 1.4 Les théories	42
• 1.4.1 Hiérarchisation des besoins et théorie des facteur	43
• 1.4.2 Théorie des facteurs	45
• 1.5 Les sources de motivation	45
• 1.5.1 La motivation intrinsèque	45
• 1.5.2 La motivation extrinsèque	47
• 1.6 Maintien de la motivation des cadres	48
o <b>Section 2 : Les différents types de motivations</b>	<b>49</b>
• 2.1 La motivation par les méthodes de managements	49
• 2.1.1 Une communication interne claire et transparente	49
• 2.1.2 La reconnaissance	50
• 2.1.3 Rétroaction	51
• 2.2 La motivation par les conditions de rémunération	51
• 2.2.1 Les conditions de rémunération directe	51
• 2.2.2 Les conditions de rémunération indirecte	52
• 2.3 La motivation par les condition de travail	52
• 2.3.1 La qualité du climat social	52
• 2.3.2 La convivialité au travail	53
• 2.3.3 L'aménagement du temps de travail « horaires variables »	53
• 2.4 La motivation par le travail lui-même « enrichissement des taches »	54
o <b>Section 3 : La motivation et la GC</b>	<b>54</b>

•3.1 Les avantage pour l’entreprise et pour le salariés _____	55
•3.1.1 Détecter certains problème _____	55
•3.1.2 Eviter les problèmes liés au recrutement externe _____	55
•3.1.3 Assurer la meilleur adéquation poste / profil _____	56
•3.1.4 Eviter les problèmes découlant du manque de motivation _____	56
•3.1.5 Créer un facteur de motivation _____	57
•3.1.6 Gagner en performance _____	57
•3.1.7 Fidéliser les salariés _____	58
o Conclusion _____	58
• <b>Chapitre III : la gestion des carrières et son impact sur la motivations des salariés</b>	
‘Cas d’étude BNP paribas ALGER ‘ _____	59
o Introduction _____	60
o <b>Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil et la méthodologie de recherche</b> _____	61
•1.1 Présentation du groupe BNP Paribas _____	61
•1.1.1.Historique _____	61
•1.1.2 Domaines d’activités de la BNP Paribas _____	61
•1.1.3 Introduction du groupe BNP Paribas en Algérie _____	63
•1.1.4 Présentations de la BNP Paribas El Djazair _____	63
•1.1.5 BNP Paribas El Djazair en quelque chiffre _____	65
•1.1.6 Les activités d’intervention de la BNP Paribas El Djazair _____	65
•1.1.7 Présentation du centre d’affaire BNP Paribas El Djazair Babzouar _____	67
•1.1.7.1 Les missions du département des ressources humaines _____	68
•1.1.7.2 Enjeux du management pour la BNPPED _____	69
•1.1.7.3 La gestion de carrières chez la BNPPED _____	71
•1.1.7.4 Procédure de la gestion des carrières a la BNPPED _____	72
•1.1.7.5 Les nouvelles tendance chez BNPPED _____	75

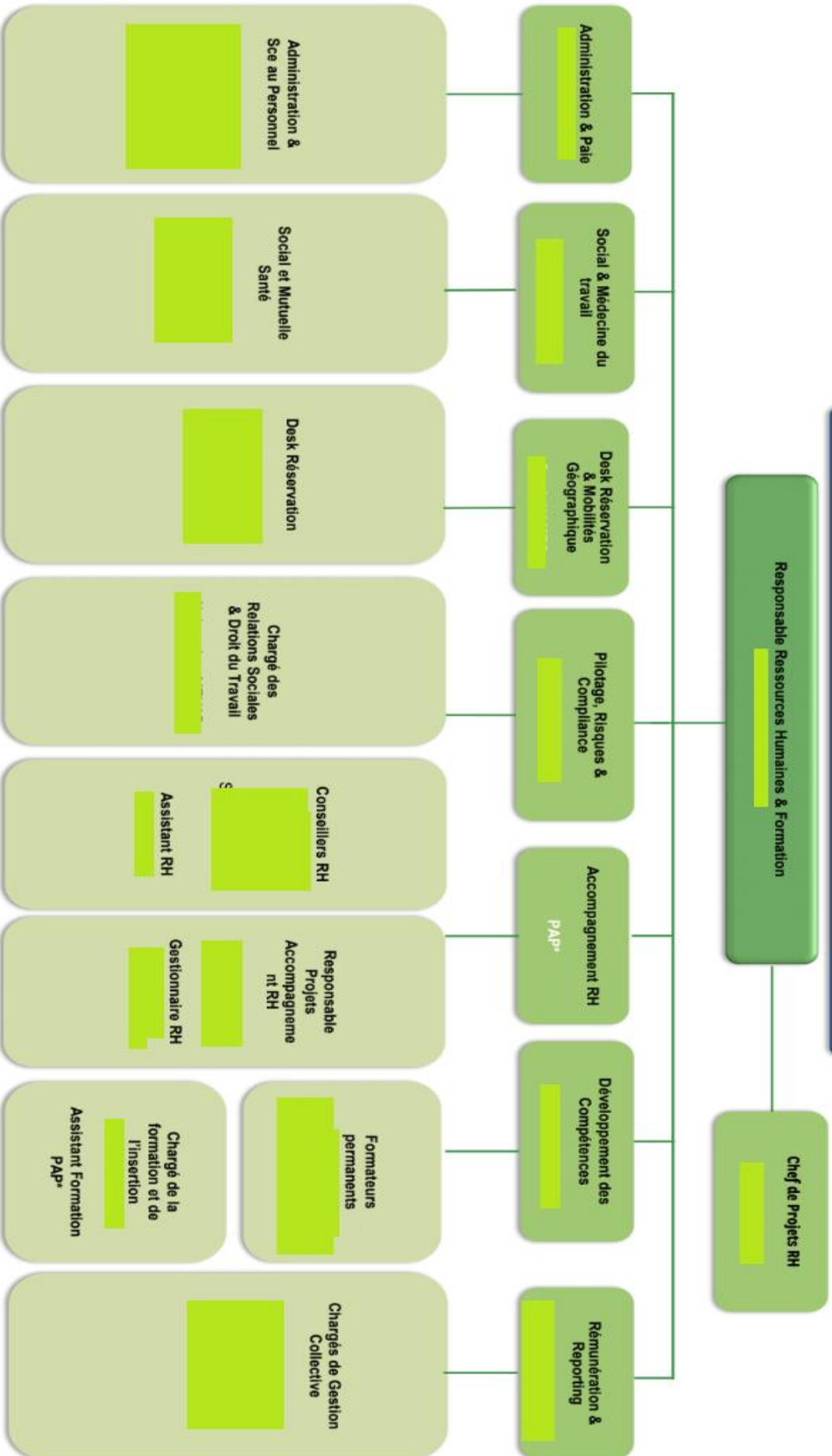
•1.2. Méthodologie de recherche	77
•1.2.1 Le cadre de la recherche	77
•1.2.2 La pré-enquête	77
•1.2.3 La méthode de recueil d'informations	78
oSection 2 : L'analyse des données et l'interprétation des résultats	<b>79</b>
•Premier axe	79
•Deuxième axe	85
•Troisième axe	91
•Synthèse	97
oConclusion	<b>99</b>
oConclusion générale	<b>101</b>
oBibliographie	<b>104</b>
oTable des matières	<b>106</b>
o Annexes	

# **ANNEXES**





**Organigramme Ressources Humaines & Formation**

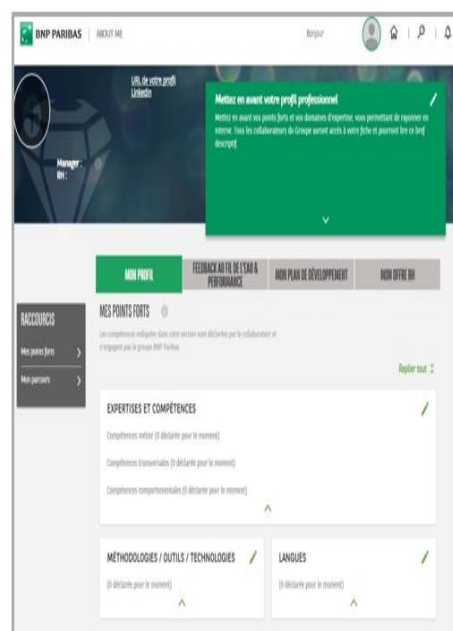


Légende:  
PAP: poste à pourvoir

Mise à jour le: 01/2019

# Enrichir Mon Profil

## fiche pratique About Me



### Pourquoi ?

- Enrichir votre profil dans About Me est fondamental.
- Cela vous permettra de :
  - Gagner en visibilité en enrichissant facilement votre profil.

### Que remplir (1/2)?

Pour cela en toute autonomie :

- Sélectionnez l'ensemble de vos **expertises et compétences** :
  - 4 compétences **comportementales**, 5 **transverses**, 8 **métier** maximum,
  - **pas de limitation** sur le nombre de **langues** ou de **langages IT / Outils / Technologies** maîtrisés,
  - des « **observables** » sont prévus pour illustrer le niveau attendu (maîtrisé vs expert),
- Décrivez votre **parcours professionnel** (expériences professionnelles, diplômes, faits marquants),
- Indiquez votre **niveau d'expérience** (ancienneté sur la totalité de votre vie professionnelle),
- Précisez si vous êtes ou non **en mobilité** (l'accord de votre Manager et/ou de votre Gestionnaire de carrière est indispensable avant de valider votre mobilité sur le site),

# COMMENT SAISIR UN FEEDBACK DANS ABOUT

## ME ?

Le feedback au fil de l'eau permet les échanges entre le manager et ses collaborateurs sur le travail réalisé, ainsi le processus de performance management sera plus simple et transparent.

Constructif et utile le feedback au fil de l'eau simplifie l'évaluation de la performance et participe au développement des compétences des collaborateurs.



### Le feedback au fil de l'eau aide le collaborateur à :

- ✓ Atteindre ses objectifs en anticipant sur les difficultés.
- ✓ Améliorer son développement en ligne avec les objectifs attendus.

### Le feedback au fil de l'eau aide le manager à :

- ✓ Mieux mesurer et apprécier la performance individuelle et collective.
- ✓ Être plus réactif et optimiser l'efficacité de son équipe.
- ✓ Identifier les besoins des compétences à développer.
- ✓ Permet une lecture commune et objective d'une situation ou d'un comportement.
- ✓ Facilite l'évaluation qui découlera de l'ensemble des feedbacks délivrés tout au long de l'année.

### Recommandations pour le succès de vos feedbacks :

- ✓ Le feedback est centré sur les actes.
- ✓ Le Feedback peut être positif ou négatif mais donné toujours de manière factuelle basée sur des faits concrets.
- ✓ Le feedback est personnalisé fondé sur le travail au quotidien, les projets en cours ou les points à améliorer.
- ✓ Un bon feedback est constructif, sans jugement de la personne, ainsi le collaborateur s'appuiera ce qu'il sait faire et fait bien pour améliorer sans craintes sur ses compétences à développer.



# COMMENT SAISIR LES OBJECTIFS SUR ABOUT

## ME

Les managers saisiront les objectifs de 2019 dans l'outil « **About Me** » dans le module « **Feedback au fil de l'eau et performance** ».

Le process de fixation des objectifs se fera suite à l'entretien d'évaluation entre le manager et le collaborateur suivi de la formalisation des objectifs.



**L'entretien:** fait en face à face entre manager et collaborateur.

- ✓ Pas de limite technique au nombre d'objectifs, par contre il est recommandé d'en fixer maximum 05 (hors objectifs groupe)
- ✓ Les objectifs sont basés sur les objectifs métiers et la fiche de poste du collaborateur.
- ✓ Les objectifs sont individuels, mais aussi collectifs et/ou transversaux.
- ✓ Les objectifs peuvent se reporter à la performance et aux comportements
- ✓ Les managers saisissent les objectifs de leurs N-1.

**Le choix des objectifs:** est **SMARTER**, c'est-à-dire:

Spécifiques et Simples - Mesurables - Ambitieux et Acceptés- Réalistes - Timés et délimités dans le temps- Evaluables- Révisables

Il est crucial de ne pas se tromper dans cet exercice car :

- ✓ Trop ambitieux: le collaborateur s'épuise et se démotive.
- ✓ Trop facile: et c'est la banque qui perd en efficacité.

**Le plan d'action ou de développement:**

- ✓ Les objectifs sont accompagnés d'un plan d'action ou de développement individuel fixant les moyens pour la réussite

**2019** GLOBAL  
PEOPLE  
SURVEY

Du 14 mai au 5 juin, exprimez-  
vous, votre opinion compte !

Bonjour à toutes et à tous,

Comme chaque année, BNP Paribas El Djazaïr, participera à l'enquête GPS « Global People Survey » initiée par le groupe BNP Paribas à travers l'ensemble de ses entités.

Dans une période de fortes évolutions de l'industrie bancaire, ce rendez-vous annuel est plus que jamais essentiel pour suivre la perception de chacun dans les changements apportés année après année.

Cette enquête permet ainsi au Management d'alimenter la réflexion stratégique, d'identifier des priorités d'évolution et de conduire in fine les transformations nécessaires à tous les niveaux de la banque.

Afin de recueillir une base d'analyse exploitable et traduisant toutes les opinions, il est important d'enregistrer une participation importante. **84%** des collaborateurs ont participé à l'enquête l'an dernier.

Cette année, le GPS sera lancé le **14 mai** et se déroulera jusqu'au **5 juin 2019**.

A compter de cette date, les collaborateurs, en CDI présents au 31/12/2018, auront la possibilité de répondre au questionnaire grâce au lien individuel qui sera transmis par e-mail de [bnpparibas-globalpeoplesurvey](mailto:bnpparibas-globalpeoplesurvey)

Le temps de réponse aux différentes questions est estimé à **15 minutes** au maximum.

Nous vous invitons à y participer.

La Direction des Ressources Humaine reste à votre disposition et écoute si besoin d'assistance technique ou pour toute interrogation éventuelle.

  
Directrice des Ressources Humaines

  
Généraliste



**BNP PARIBAS**  
EL DJAZAÏR

La banque  
d'un monde  
qui change

# GPS 2018 Chiffres clés

Pour l'ensemble de BNP  
Paribas

## Méthodologie GPS 2018 (BNP Paribas, Global)

Lancement  
de l'enquête

15 mai-  
5 juin

77 %

Taux global de  
réponses

182 595

Invités

73

Pays

22

Langues

92

Principaux  
items  
d'opinion

3 axes  
prioritaires :

Engagement des employés  
Orientation client  
Agilité / Efficacité

233 647

Compte rendu  
exhaustif  
(4 questions)

+25 % par rapport à 2017 (3 questions)

Remarque : les analyses, descriptions et résultats contenus dans cette présentation reposent exclusivement sur les opinions exprimées par les salariés de BNP Paribas ainsi que sur les comptes rendus exhaustifs collectés à l'occasion de l'Enquête Global People Survey



BNP PARIBAS

The bank for a changing world



BNP PARIBAS

Willis Towers Watson  
Employee Engagement Software

# Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master en sciences de gestion option "management et stratégies des entreprises" à l'école supérieure de management-Tlemcen (ESMT), nous avons élaboré le questionnaire suivant et ceci relativement à notre thème de recherche portant la gestion de carrières et son impact sur la motivation des cadres. Vos réponses seront traitées de façon anonyme et utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique, nous vous remercions vivement pour votre sérieux et votre modeste collaboration.

**\*Obligatoire**

## 1. Votre Genre \*

*Une seule réponse possible.*

- Homme  
 Femme

## 2. Votre Âge \*

*Une seule réponse possible.*

- 20 à 30  
 30 à 40  
 40 à 50  
 50 ans et plus

## 3. Niveau d'étude \*

*Une seule réponse possible.*

- Primaire  
 Secondaire  
 Moyen  
 Supérieur

## 4. Diplômes et formations (hors BNP)

---

## 5. Quel sont les postes que vous avez déjà occupé avant d'intégrer la BNPPED ?

---

---

---

---

---

**6. L'ancienneté au sein de BNPPED (nombre d'années de service) \***

*Une seule réponse possible.*

- moins de 5 ans
- 5 à 10 ans
- 10 à 15 ans
- 15 à 20 ans
- plus de 20 ans

**7. Intitulé du poste actuel \***

---

**8. L'ancienneté au sein du poste actuel \***

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 2 ans
- de 2 ans à 5 ans
- de 6 ans à 10 ans
- plus de 10 ans

## La gestion de carrières au sein de la BNPPED

**9. Avez-vous bénéficié de formation au sein de la BNPPED \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**10. si non, pourquoi ?**

---

**11. si oui, quel type ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Formation d'intégration
- Formation continue
- Formation diplômante
- Formation en e-learning

**12. Si oui, pensez-vous que ces formations ont été complémentaires et bénéfiques à votre parcours professionnel ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**13. Avez-vous bénéficié d'une Mobilité depuis votre recrutement ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**14. Si oui, de quel type**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Horizontal  
 Vertical  
 Géographique

**15. Que pensez-vous du système de gestion de carrière mis en place ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Très Satisfaisant  
 Moyennement Satisfaisant  
 Pas Satisfaisant

**16. justifiez votre réponse**

---

---

---

---

---

**17. Le poste que vous occupez correspond t-il à vos compétences ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**18. si non, pourquoi ?**

---

---

---

---

---

**19. êtes-vous consulté dans le processus de gestion de votre carrière ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

20. **êtes-vous satisfait de votre évolution professionnelle au sein de la BNPPED \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

21. **Connaissez-vous l'outil <About me> mis a votre disposition pour vous aider dans la gestion de votre carrière ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

22. **Si oui, Trouvez-vous qu'il soit efficace réellement**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

23. **Si non, Pourquoi ?**

---

---

---

---

---

24. **A votre avis, quels sont les problèmes qui affectent négativement votre carrière ? \***

---

---

---

---

---

25. **Quelles sont vos propositions pour l'amélioration du système de gestion de carrière de la BNPPED ? \***

---

---

---

---

---

## **La motivation et la gestion de carrières au sein de la BNPPED**

**26. Selon vous le travail représente t-il une source développement personnel \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**27. En tant que salarié, quels sont les éléments qui vous incite à donner le meilleur de vous-même.(vous pouvez choisir plus d'une réponse) \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- La reconnaissance et le mérite.  
 Une promotion dans le cadre de gestion de carrière  
 Un meilleur salaire  
 De bonnes conditions de travail  
 Votre conscience professionnelle.  
 Autre : \_\_\_\_\_

**28. 1) Selon vous, une mobilité interne sert à ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse) \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Avoir plus de responsabilité  
 Eviter un travail devenu routinier  
 Une évolution dans la carrière  
 Augmentation dans le salaire  
 Meilleure utilisation des compétences  
 Autre : \_\_\_\_\_

**29. 2) Selon vous une bonne gestion de carrière représente t-elle une source de motivation \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**30. Si non, pourquoi ?**

---

---

---

---

---

**31. 3) Dans quels cas de figure la gestion de carrières est perçue comme facteur de motivation pour vous? (vous pouvez choisir plus d'une réponse). \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Acquérir de nouvelles compétences.
- Développement du parcours professionnelle
- Amélioration du statut dans la banque
- Etre mieux rémunéré
- Avoir plus de responsabilités
- Avoir plus de reconnaissance
- Autre : \_\_\_\_\_

**32. A votre avis la mobilité interne peut elle être perçue comme une source de \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Stress, malaise et conflits
- Plus grande charge de travail.
- Craintes vis avis de votre orientation personnelle de carrière
- Affaiblissent de l'esprit et de la dynamique des équipes.
- Autre : \_\_\_\_\_

**33. Connaissez vous le questionnaire annuel GPS \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**34. que pensez-vous de ce dernier ?**

---

---

---

---

---

**35. Avez-vous pensé à quitter la BNPPED ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**36. Si oui, citez les raison (motif)**

---

---

---

---

---

---

Fourni par



## Résumé :

La gestion de carrière communément connue comme étant une promotion dont bénéficie l'employé a gagné en importance ces dernières années. Les entreprises voient aujourd'hui la GC comme étant un moyen parmi tant d'autres de garder les compétences clés qui offre à l'entreprise une différenciation sur le marché. Elle est également devenue un des leviers de motivation qui pousse les employés à rester au lieu d'aller vers la concurrence. Tout ceci grâce aux perspectives d'évolutions offertes par l'entreprise, accompagné d'un certain nombre d'avantages qui fidélise et soit attractifs.

**Mots clé :** gestion de carrières, motivation, GRH, rémunération, évolution professionnel, compétence, mobilité, satisfaction, suivie de carrière.

## ملخص

زادت أهمية إدارة المسيريات المهنية في السنوات الأخيرة حتى أصبحت اليوم الشركات ترى في هاته الوظيفة واحدة من افضل لطرق للحفاظ على المهارات الرئيسية التي تقدم الشركة وتحفظ مميزاتها التنافسية في السوق. لقد أصبحت ايضا الدافع الذي يجعل الموظفين يختارون البقاء بدلاً من الذهاب. كل هذا بفضل آفاق التطور المهني الذي تقدمه الشركة ، مصحوب بعدد معين من المزايا المقنعة.

الكلمات الرئيسية : رضا, التطور المهني, مكافأة, إدارة المسيريات المهنية

