

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences de
Gestion Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**Impacte de la gestion des carrières sur la motivation
des salariés au travail**

Présenté par:

M^r : FELKAI Ferhat.

M^r : MESSAOUDI Kouceila.

Encadré par :

M^r : KICHER Idir.

**Promotion
2020**

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

Nous remercions avant tout M^r. I. Kicher, et nous tenons à lui présenter Nos sincères reconnaissances et gratitude pour sa disponibilité à encadrer ce travail à travers ses propositions d'amélioration, son aide précieux et ses conseils durant toute l'année.

Ensuite, nous tenons à remercier tout le personnel de l'université de Béjaia. Particulièrement le personnel du département des sciences de gestion. Ainsi, M^{me} Boudache la responsable de notre formation « Management des ressources humaines » qui a fait beaucoup d'efforts pour une meilleur formation.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.

DEDICACES

DEDICACES

Je dédie ce travail à la mémoire de mon grand frère **Abdelatif** que j'ai souhaité compté parmi nous en ce jour et qui s'est éteint le 26/11/2012 ;

A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde;

A mon frère **Salim** et ma belle sœur **Siham** ainsi ma chère nièce **Asma**;

A mes deux sœurs **Latifa** et **Ferroudja** ainsi mon beau frère **Mouhamed** ;

A mon binôme **Kouceila** et à toute sa famille ;

A tous mes cousins et mes cousines et à toute ma famille ;

A mes chers amis et amies sans exception ;

A toute la promotion MRH.

Ferhat F.

DEDICACES

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents et à eux que je présente ma profonde gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi ;

A mon frère Missipsa ainsi ma petite sœur Neyla ;

A mes grands parents pour qui je souhaite une longue vie pleine de santé ;

A mon binôme Ferhat et à toute sa famille ;

A tous mes cousins et mes cousines et à toute ma famille ;

A mes chers amis et amies sans exception ;

A toute la promotion MRH ;

A tous ceux et celles qui font de leur mieux pour rendre meilleure l'Université de Béjaia et les universités Algériennes.

Kouceila M.

Liste des abréviations

Abréviation

Signification

GRH :	Gestion des ressources humaines
GC :	Gestion des carrières
DRH :	Directeur/ Direction des ressources humaines
RH :	Ressources Humaines
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois des compétences
GPE :	Gestion prévisionnelle des emplois
GEC :	Gestion des emplois et des compétences
TAD :	Théorie d`autodétermination
VIE :	Valence, Instrumentalité, Expectation
CDI :	Contra du travail à durée indéterminé

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°01 : l'évolution de la fonction RH.....	05
Tableau n°02 : typologies de carrière.....	25
Tableau n°03 : les trois besoins psychologique innés et universels	38

Liste des figures

Figure n°01 : les étapes de carrière.....	14
Figure n°02 : l'évaluation à 360 degrés	15
Figure n°03 : les acteurs de la gestion des carrières.....	21
Figure n°04 : la GC au cœur de la GRH.....	27
Figure n°05 : le schéma de base de la GPEC.....	29
Figure n°06 : formes de motivation.....	36
Figure n°07: la pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	44
Figure n°08 : schéma d'intrication des trois paramètres de motivation.....	48
Figure n°09 : conséquences de la démotivation.....	53



SOMMAIRE

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale01

Chapitre I: La gestion des carrières, une composante de la GRH.....03

Introduction du chapitre.....03

Section 01 : Aperçu sur la GRH.....03

Section 02 : Généralités sur la gestion des carrières.....09

Section 03 : La gestion des carrières et la GRH.....27

Conclusion du chapitre.....32

Chapitre II : La gestion de carrières et la motivation au travail.....33

Introduction du chapitre.....33

Section 01 : généralités sur la motivation.....33

Section 02 : La motivation et la démotivation au travail.....43

Section 03 : La gestion de carrières, un facteur de motivation.....54

Conclusion du chapitre.....56

Conclusion générale.....58

Liste bibliographique



**Introduction
générale**

Introduction générale

De nos jours, dans le contexte de l'économie du marché, les entreprises doivent jouer leur rôle protecteur des biens et services et s'inscrire dans une logique de continuité durable. Elles doivent se structurer et s'organiser en adaptant une gestion rationnelle de ces moyens de production avec la présence des ressources humaines car « *il n'y a ni richesse ni force que l'homme* »¹.

La gestion des ressources humaines comme étant: « *un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise à fin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulus les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue* »².

La gestion des ressources humaines intervient dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise, tels-que le recrutement, la motivation, la communication, les conditions de travail, et la gestion des carrières. Cette dernière est l'un des éléments primordiaux de la gestion des ressources humaines. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en matière de ressources humaines, des structures et les attentes à l'égard du travail, tout en prenant compte du potentiel et des aspirations du personnel.

Pour J-M PRRETTI : « une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations à des postes de travail »³.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne, ceci est dit la gestion des carrières. Ainsi, son intérêt repose sur les éléments suivants : contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que les compétences souhaitées, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et fidéliser une partie d'entre eux. Egalement, la gestion des carrières se trouve croisée entre deux logiques celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés. Donc c'est l'un des éléments les plus motivants.

¹ Guylaine et Christiane M. « La maîtrise de la gestion des ressources humaines », 3^e édition de book, Belgique, 1999, P 32.

² Styvie ST-ONGE et autres, «Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{em} édition, édition chènevière éducation, Canada, 2004, P 06.

³ J-M PERETTI, « la gestion des ressources humaines », 15^e édition, Vuibert Paris, 2008, P 84.

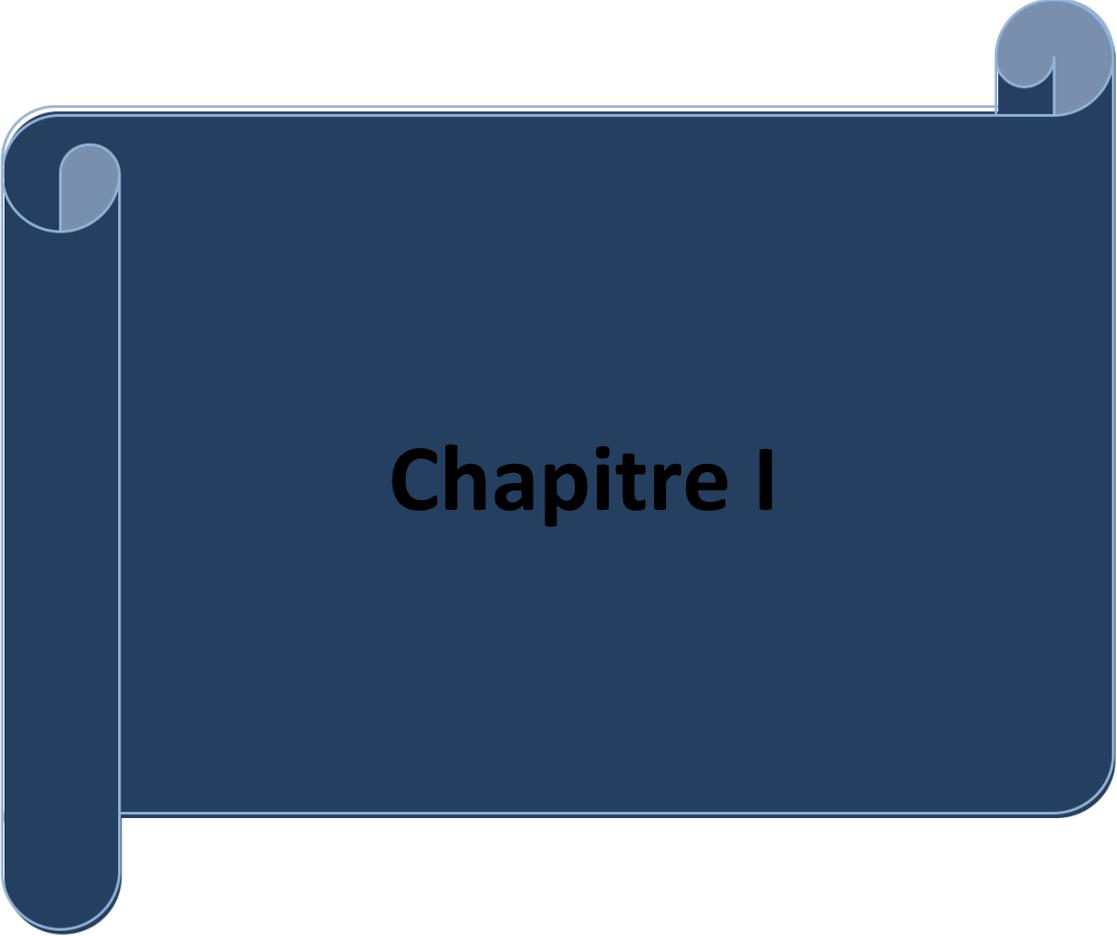
Selon Jacques PRIVETEA « il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motiver les employés à ses propres motifs qui l'incitant à adopter un comportement quelconque. En plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain »⁴.

En effet, le recours à la motivation du salarié est une stratégie pertinente pour toute organisation. Le sujet de la motivation au travail suscite l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles. Ainsi, il faut se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail et relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés. Donc, nous avons besoin d'avoir des recettes efficaces pour renforcer la gestion de la motivation dans l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail de recherche qui porte sur l'analyse sur la relation entre la gestion des carrières et la motivation des salariés au travail. Pour mieux comprendre mieux notre thème, nous tenterons de répondre à la question suivante :

❖ **Quel est l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au travail**

⁴ Jacques PRIVETEAU, « mais comment peut-on manager », Insep édition, Paris, 1995, P 184.

A dark blue scroll graphic with a white outline, featuring a vertical strip on the left and a horizontal strip on the top, both with rounded ends and a slight shadow effect. The text "Chapitre I" is centered on the horizontal strip.

Chapitre I

Chapitre I : La gestion de carrières, une composante de la GRH.

Introduction du chapitre

Pour qu'elle puisse se développer, une organisation doit s'intéresser à ses ressources Humaines, car ces dernières représentent le pilier sur lequel s'effectuent toutes les pratiques de développement économique et social.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. C'est dans ce cadre que s'inscrit la gestion des carrières à côté des autres pratiques telles que le recrutement, la formation la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la rémunération... etc.

La gestion des carrières est parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans une démarche globale de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, elle est fortement mobilisée pour accompagner les salariés dans leur aventure professionnelle.

Dans ce chapitre introductif, nous allons parler de la gestion des carrières, sa place dans la GRH, son rôle, son lien avec les autres activités de la GRH.

Section 01 : aperçu sur la gestion des ressources humaines.

De tous les domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est clairement la plus connue. On voit souvent des magazines économiques qui publient chaque année une enquête révélant le salaire en fonction des postes, les secteurs économiques...etc. La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui stagne repose sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur. Parler de « Ressources Humaines », *ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.*⁵ Les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Donc, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

1-1 Définition de la GRH :

*« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ».*⁶

⁵ Jean-Marie PERETTI, « RH et gestion des personnes » Vuibert 6^{ème} édition, paris 2007, p07.

⁶ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », éditions Dunod 2007, p86.

« *La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)* ».⁷

Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...)
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution)

».⁸ **1-2 Historique de la GRH :**

- **De la fonction personnelle à la fonction RH :**

Historiquement, la gestion des hommes au cours du **19^{ème} siècle** se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

- **La Fin 19^{ème} jusqu'en 1945** connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale comme le contrat de travail, le droit à la grève, les conventions collectives...etc.

- **Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

⁷ Olivier MEIER, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris 2009, p 54.

⁸ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, principes généraux et cas pratique », Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris, 2002, p38.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats ;
 - une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées ;
 - une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- **Depuis les années 1970 :**

L'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

Le tableau ci-dessous clarifie l'évolution de la fonction R.H ;

Tableau n°01 : L'évolution de la fonction RH.

	Gestion du personnel	GRH
Principe de base	L'homme est un coût qu'il faut minimiser.	L'homme est une ressource qu'il faut développer.
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail.	C'est un investissement.
Prévision	Court et moyen terme.	Long terme.
Avantage compétitif	Marché ou technologie.	Qualité des RH.
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation.	Machine, organisation et qualité des RH.
Source de la motivation	Argent et progression de carrière.	Argent, progression de carrière et nature du travail confié.
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'homme qu'on change.	La RH est flexible.

Source : J-L Cerdin, « Gérer les carrières », Editions EMS, Paris, 2000, p17.

1-3 Les activités de GRH :⁹

La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « *vie* » des collaborateurs : **a- Le recrutement :**

Modes et étapes de recrutement.

***Modes de recrutement :**

-recrutement interne à travers les promotions et les mutations.

-recrutement externe à travers les offres d'emplois.

***Etapes de recrutement :**

-définition du poste ;

-prospection interne ;

-recherche des candidatures en externe ;

-Tests, entretiens et questionnaire ;

-classement des candidatures et intégration.

b- Les rémunérations :

-le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération;

- la révision des situations individuelles;

- l'élaboration du budget des coûts du personnel;

- la recherche d'allègement des coûts.

c- La formation :

-la détection des besoins en formation;

- l'élaboration du plan de formation;

- la mise en œuvre des actions de formation;

- l'évaluation des résultats.

d- La gestion des carrières :

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

e-L'évaluation :

Évaluer pour détecter les points forts, et les points faibles de l'entreprise.

⁹ A. Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2006, p90.

f- La communication :

La définition des publications publiques et la conception des messages, la gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.

g-La gestion des conflits :

Origine des conflits, modes de résolution des conflits, négociations et prévention des conflits.

1-4 Les missions de la fonction GRH :

On distingue quatre principales missions de la fonction de gestion des RH.

a- Administrer efficacement :

L'administration du personnel doit être assurée sans carence car c'est à travers elle que sont perçues les performances des services de gestion des RH par les différents éléments en particulier la direction générale et les salariés.

b- Favoriser le changement :

Afin d'être un vecteur de changement, la direction des ressources humaines doit consacrer une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation.

c- Développer la motivation des salariés :

Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur, comme un facteur interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. L'entreprise doit connaître ses attentes et en particulier ses besoins.

d- Mettre en œuvre la stratégie :

La direction des ressources humaines, doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie des ressources humaines supporte la stratégie de l'entreprise.

1-5 finalité et objectif de la GRH :¹⁰**1-5-1 Les finalités de la GRH :**

1. Intégrer dans un modèle cohérent de management des compétences, et à l'échelle de l'organisation, les pratiques traditionnelles de ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'évaluation, les plans de formation, la planification stratégique, l'employabilité, la mobilité, la rémunération, et les récompenses.

¹⁰Louise LEMIRE, Gaétan MARTEL, « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007, p319.

2. Aligner la politique des RH et des compétences sur les stratégies de l'organisation et des unités et, pour cela, rendre la direction des ressources humaines partie prenante des décisions stratégiques, prendre en compte les ressources humaines dans le tableau de bord stratégiques.
3. Transférer aux managers opérationnels la gestion humaine de leurs personnels en leur fournissant des données par les nouvelles technologies et réduire les coûts de la fonction ressources humaines tout en améliorant la qualité du service.
4. Mesurer et développer le capital humain considéré comme un actif essentiel de l'organisation : attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir.
5. Apporter de la valeur au personnel par une politique de rémunération appropriée, l'intérêt du travail, l'employabilité, le comportement de la hiérarchie, la reconnaissance, la sécurité et des services.

1-5-2 Les objectifs de la GRH :¹¹

La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés. Cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, ainsi présenter la GRH poursuit trois séries d'objectifs :

a- Objectifs explicites :

Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;

Retenir : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;

Former : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;

Motiver : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;

b- Objectifs implicites :

-La productivité

¹¹David ALIS et autres, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011, P20.

- La qualité de la vie au travail
- Le respect des lois et conventions collectives

c- Les objectifs à long termes

- La survie de l'entreprise
- Le profit
- La compétitivité.

Section 02 : généralités sur la gestion des carrières.

2-1 Définition de la gestion des carrières :

2-1-1 Définition de la carrière :

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

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra - professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active »¹². Donc la carrière désigne plusieurs significations qui sont :

- La progression, avancement, développement, expérience professionnelle, mobilité, formation et promotion....

C'est-à- dire la gestion des carrières constitue un facteur de la réussite de l'entreprise, elle contribue entre autre à la motivation, à la fidélisation et à la performance des employés.

La carrière correspond au parcours professionnel d'un individu et peut être défini comme une succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnelle.

Selon J-M Peretti : «la carrière dans une entreprise est une succession d'affectation »¹³.

Autrement, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu.

« La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle »¹⁴.

¹² AMHERDT, « Relever les défis de la gestion des ressources », 2^{ème} édition, édition Gaétan Morin Ite, 1999, P 77.

¹³ J.M PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, 1998, P84.

¹⁴ Bujold ; Ginga. M, « Choix professionnel et développement des carrières », « théorie et recherche », 2^{ème} édition, édition Gaétan Morin éditeur, Canada, 2000, P13.

2-1-2 Définition de la gestion des carrières :

Plusieurs définitions ont été attribuées à la gestion des carrières. Dans notre présente étude, nous avons choisi les définitions ci - dessus :

« La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation a fin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières »¹⁵.

La gestion des carrières se définit aussi comme :

- « Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ».¹⁶

- En conclusion, la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et le développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation.....

2-2 Historiques d la gestion des carrières :

2-2-1 Emergence

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains 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 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. 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.

2-2-2 Décennies 1960 et 1970

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, 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.

¹⁵J-M Peretti, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition, édition Vuibert, Paris, 2001, P 118.

¹⁶Lakhder SEKIOU et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition de Boeck université, Québec, 1993, P 365.

2-2-3 Décennies 1980 et 2000

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avantage sur les autres dans leur extension et rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.¹⁷

2-3 Objectifs, importance et enjeux de la gestion des carrières :

2-3-1 Les objectifs de la carrière:

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :¹⁸

- 1- Veiller à être à la hauteur de répondre aux besoins immédiats et futurs en matière de ressources humaines dans l'organisation.
- 2- Faire en sorte de répondre aux besoins et aspirations individuelles des salariés tout en les guidant vers la réalisation des objectifs organisationnels.
- 3- Fidéliser une partie des salariés. L'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate au travail.

2-3-2 L'importance de la gestion de carrière :

La gestion de carrières a une importance double, d'un côté pour le salarié et de l'autre côté pour l'entreprise.¹⁹

2-3-2-1 Pour le salarié :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunités d'évolution dans l'entreprise.

2-3-2-2 Pour l'entreprise :

¹⁷ Lakhder SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition De Boeck université, Montréal, 2001, P36.

¹⁸ J-L CERDIN, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, P 16.

¹⁹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, P 56.

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.
- Réduction du turnover.

2-3-3 Les enjeux de la carrière pour les organisations :

L'extension de la carrière n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelles. Il se peut que le nombre de vocations à la création d'entreprises soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou certains adeptes de l'auto-emploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Mais il est plus raisonnable de considérer que la carrière est une réponse à l'évolution des pratiques d'emploi des entreprises. Ce sont les entreprises qui ne se sentent plus en mesure de sécuriser le marché interne et de garantir la relation d'emploi sur le long terme,²⁰ et n'arrivent pas toujours à anticiper les compétences dont ils ont besoin tant les marchés sont instables et les innovations rapides. Elles s'ajustent en se restructurant, en procédant à des réductions d'effectifs, en combinant mesure de départ et embauches. La carrière est dans certaines mesures une réponse à la fragilisation des marchés internes.

*** Limiter le turn-over, conserver « les meilleurs », capitaliser les apports des individus :**

Cette nouvelle logique de carrière n'est pas sans poser de problèmes aux entreprises qui se trouvent devoir faire face à des salariés plus attentifs au développement de leurs compétences et sensibles à l'impact de leurs expériences quant à leur attractivité sur le marché de travail. Les entreprises sont amenées à examiner systématiquement l'impact de la perte de compétences susceptible de découler de la mobilité de leurs salariés.

Les entreprises confrontées à des risques importants de turn-over travaillent aussi sur leur organisation de façon à concentrer le turn-over sur les emplois dont les compétences sont les plus faciles à renouveler. La capacité de l'entreprise à enrichir ses propres routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur. Selon la forme de la connaissance (tacite ou codifiée) et sa focalisation (individuelle ou collective), les horizons de la relation d'emploi sont modulés de façon cohérente avec l'enjeu de création de connaissances.

²⁰Peter CAPELLI, "the new deal at work", Harvard business school press, Boston, 1999, P96.

La perspective de la carrière met les entreprises en compétition sur la base des potentiels d'apprentissage quelle recèlent. Elle stimule le développement des structures « idéocratiques » conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs.

2-4- Etapes de carrière et outils de gestion des carrières :

2-4-1 Les étapes de carrière :

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

a) La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

b) L'établissement et l'avancement :

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

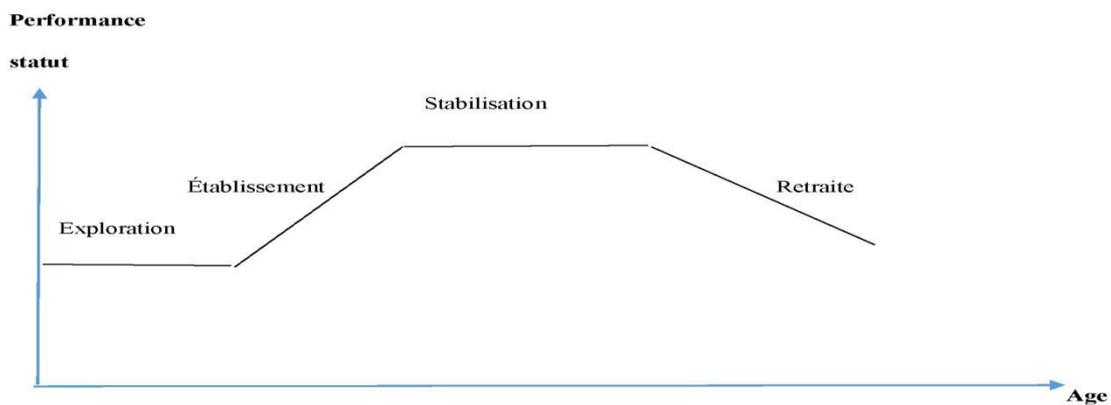
c) La croissance, le maintien ou la stagnation :

Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

d) La période de détachement graduel :

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait.²¹

²¹ Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, p 109.

Figure 01 : Les étapes de la carrière

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

2-4-2 les outils de la gestion des carrières :

Selon J- L CERDIN,²² les différents outils de la gestion des carrières se déclinent entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

2-4-2-1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.

2-4-2-1-1 Assessment center :

C'est un ensemble de méthodes regroupant des testes et des exercices que les participants font sous observation. Ils 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.

2-4-2-1-2 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.

²²Ibid, pp174-176.

■ Evaluation 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 ?

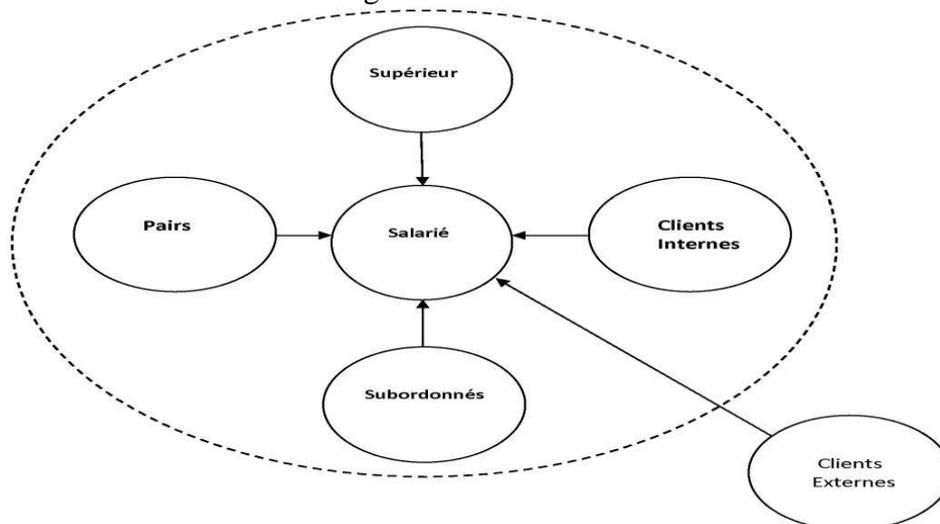
Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

2-4-2-1-3 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 elle. 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 internes.

Figure N°02 : l'évaluation à 360 degrés.



Source : Jean Luc CERDIN, « gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, P176.

4-2-1-4 Les comités de carrière

Ils réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion de la carrière. Sur la base des évolutions qu'ils possèdent, les hiérarchique 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 évoqués. 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.

2-4-2-2 Les outils d'accompagnement des projets des salariés²³

2-4-2-2-1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent revêtir différentes formes, notamment :

- l'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ;
- l'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnels du salarié

2-4-2-2-2 Les carte des métiers

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans les entreprises. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage des compétences transversales.

2-4-2-2-3 Le bilan professionnel ou de compétences

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire :

- de définir les projets professionnels ;
- d'orienter les carrières et les suivre.

Les bilans de compétences donnent aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses

²³Ibid, p177.

capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

2-5 Le processus de gestion des carrières :

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.²⁴

2-5-1 La planification de la gestion des carrières :

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

- Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.
- La mise au point d'un plan de carrière : il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci ce fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.
- La planification de la relève : l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous poste vacant dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et autres pratiques décidées dans l'étape précédente.

²⁴ GUERIN et WILS, « La gestion des carrières », édition Gestion, Paris, 1992, pp107-108.

2-5-2 La mise en œuvre:

Cette phase se décline en deux étapes :

2-5-2-1 La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière :

Dans cette étape il y a trois grandes séries de pratique sont identifiées à savoir : les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation²⁵.

2-5-2-1-1 Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

2-5-2-1-2 Les mouvements planifiés de carrière

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

2-5-2-1-3 La formation

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études...etc.

2-5-2-2 L'aide la résolution des problèmes

Les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même haut de là. Les programmes d'intégrations, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs

²⁵Op. cit., p67.

carrières ainsi que les employés vieillissants. A côté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

2-5-3 L'évaluation

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce jugement s'exprime par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien ;

L'appréciation du salarié a pour objet :

- Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

2-5-4 Les acteurs de la Gestion de Carrières :²⁶

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela on comprend que la gestion de carrières est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

2-5-4-1 Le salarié :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités

²⁶ J.F CHANLAT, « peut-on encore faire carrière ? », Gestion, 1992, pp 100-110.

de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisé auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

2-5-4-2 La DRH :²⁷

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.

2-5-4-3 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 en cadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partager 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 professionnel 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

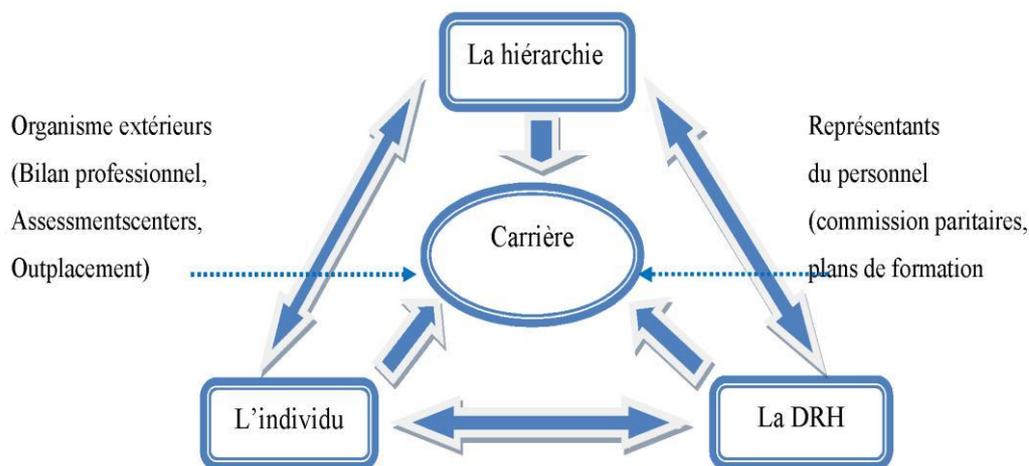
²⁷Ibid.

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

2-5-4-4 Les acteurs périphériques :

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviens d'une manière plus au 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.²⁸

Figure N°03 : les acteurs de la gestion des carrières.



Source : Eric CAMPOY et autres, « gestion des ressources humaines », édition Pearson éducation, Paris, 2008, p125.

2-6 Les ancrs de carrière :²⁹

La théorie des ancrs de carrière est un outil de ressources humaines. Élaborée par Edgar Schein, psychologue du travail et des organisations, elle propose une grille pour identifier les besoins de chaque salarié et ce qui guide ses choix de carrière. Cet outil peut être

²⁸Eric CAMPOY et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008, P124-125.

²⁹Op. cit. pp 112-115.

utilisé par une entreprise, pour identifier les attentes et les besoins d'un salarié, que par le salarié lui-même pour faire le point sur ses motivations.

Progressivement, avec l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle se dégage une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle.

Le psychologue a identifié 8 ancres de carrières dans la théorie originale (1990), Depuis, une nouvelle ancre a été ajoutée par J-L CERDIN³⁰: **l'ancre internationale**. Dans celle-ci, la carrière est tournée vers la mobilité à l'international. Les salariés placent l'étranger et la découverte d'une nouvelle culture au cœur de leur projet professionnel:

a) La compétence technique/fonctionnelle :

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

b) La compétence manager général/gestion :

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- Compétences analytiques : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- Compétences interpersonnelles : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- Compétences émotionnelles : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux. L'atteinte des sommets passe par une ligne verticale, mais aussi par la mobilité horizontale (incontournable).

³⁰Ibid.

c) L'autonomie/indépendance :³¹

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

d) La sécurité/stabilité :

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

e) La créativité entrepreneuriale :

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

f) Dévouement à une cause :

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut-être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre les fonctions de direction.

g) Le défi pur :

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des

³¹Ibid.

problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

h) Le style de vie/qualité de vie :

Selon Schein :« il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

i) L'ancre internationale (nouvelle ancre proposée par JL Cerdin) :

les personnes sont particulièrement attirées par de nouvelles expériences impliquant la découverte de nouveaux environnements, pays et cultures. Qualifiée d'internationale, cette ancre place la mobilité internationale comme une fin en soi. Ces personnes préfèrent développer leurs compétences dans des environnements internationaux ; elles souhaitent travailler internationalement ; elles perçoivent l'expérience internationale davantage porteuse de défis et source de développement qu'une expérience nationale.

2-7- plafonnement de carrière :

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières.

Selon J-M Peretti, un salarié se trouve en situation de plateaux de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées.

2-7-1 Les différents types de plafonnements :

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements:

2-7-1-1 Le plafonnement structurel :³²

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou

³²TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière », édition d'Organisation, Paris, 1992, P121.

même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrit s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

Selon FERENGE, STONER et WARREN, le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions: le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenus par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés.

➤ **Parmi les non plafonnés on distingue:**

Les espoirs : (les réserves), se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile

Les étoiles: sont considérées comme les stars de l'entreprise puisqu'elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, leurs plus grand risque est de se transformer en piliers (plafonnés).³³

➤ **Chez les plafonnés on distingue:**

Les piliers: ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus part des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.

Les branches mortes : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance. Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

³³Ibid.

Le tableau N°02 : Typologies de carrières.

Perspectives de promotion	Faibles	Fortes
Niveau de performance		
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Etoiles

Source : Jean Marie Peretti, « la gestion des ressources humaines », 15 édition Vuibert, Paris, 2008, P97.

2-7-1-2 Plafonnement de contenu :

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.³⁴

2-7-1-2 Plafonnement salarial :

En terme objectif, une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi-nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

2-8 Les problèmes de carrière :

La sanction est une mesure légale reconnue par le droit de travail. Le salarié est sanctionné pour des raisons disciplinaires, comportement fautifs ou des erreurs graves commises lors du travail qui peuvent engendrer même la rupture du contrat de travail.

Les sanctions rencontrées plus fréquemment sont : l'avertissement, la mise à pied, la rétrogradation et la mutation.

2-8-1 L'avertissement :

Le prononcé d'un avertissement (ou un blâme) est souvent qualifié de sanction ménagée, ne requiert légalement que la remise au salarié d'une lettre à ses propres mains. Ceci dit, il est conseillé d'avoir un entretien préalable en face à face avec le salarié pour lui expliquer ce qui ne va pas, car il est utile de recadrer les choses à l'occasion de l'entretien.

³⁴J-L CERDIN, « l'expatriation », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P106.

2-8-2 mises à pied :

Il existe deux types de cette sanction, la mise à pied de 1 à 3 jours qui consiste à une privation du salaire, la deuxième sanction est la mise à pied de 4 à 8 jours, le salarié ne peut prétendre à une promotion et/ou à l'avancement pendant 2 ans.

2-8-3 La rétrogradation :

C'est de placer le travailleur dans un poste inférieur à celui qu'il occupe déjà, suite à une faute lourde (dégradation du poste N à un poste N-1).

2-8-4 La mutation :

C'est un transfert d'un poste vers un autre ou d'un service vers un autre, suit à des problèmes liés au poste ou au service.

Section 03 : La gestion des carrières et la gestion des ressources humaines.**3-1 La place de la gestion des carrières dans le système GRH :****3-1-1 Le rôle de la GRH dans le développement des carrières :**

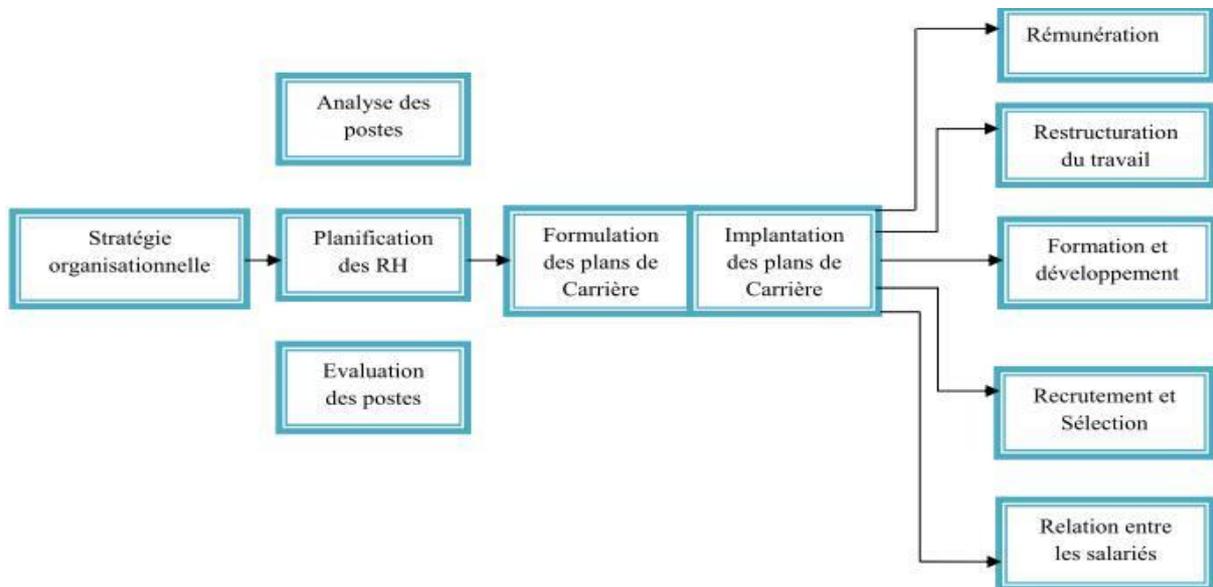
Progressivement, l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent. S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent-les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation.

S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité. On note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

3-1-2 La place de la gestion des carrières dans la GRH :

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la figure n° 04.

Figure n°04: La gestion carrières au cœur de la GRH.



Source: adapté de GUERIN et WILS, 1992, p50.

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme 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.³⁵ Dans ce cadre la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3-2 Le lien entre la gestion des carrières et la GRH :

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui se compose d'un ensemble de pratique telle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

3-2-1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

3-2-1-1 Définition de la GPEC :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.³⁶

³⁵Op. cit., p 23.

³⁶Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2016, p148.

3-2-1-2 Les objectifs de la GPEC :³⁷

Selon J-M Peretti la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi. Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

3-2-1-2-1 Qualitative et quantitative :

la GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.

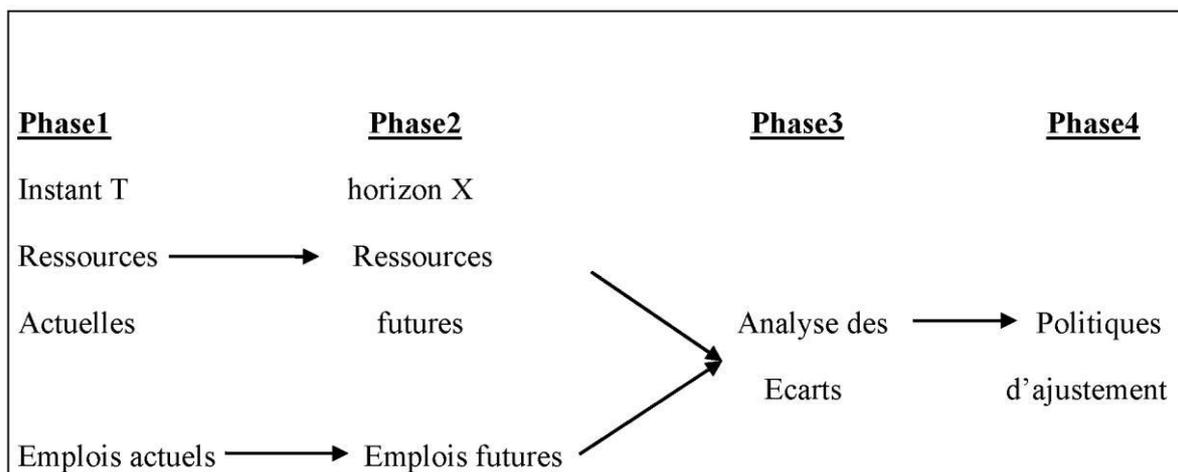
3-2-1-2-2 Immédiate et à terme :

la GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision (GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).

3-2-1-2-3 Globale et locale :

l'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

Figure N°05 : le schéma de base de la GPEC.



Source : L.Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, p.85.

3-2-2 Recrutement :

Avant toutes choses il est essentiel d'essayer de définir la notion de recrutement.

³⁷J.M PERETTI, « gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, 1999, p58.

3-2-2-1. Définition :

Selon MAHE DE BOISLANDELLE Henri : « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ». ³⁸

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

3-2-2-2 Objectif de recrutement :

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

3-2-3 La formation :**3-2-3-1 Définition :**

Selon SEKIOU et autres, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». ³⁹

Et pour LOUART Pierre, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au

³⁸Henri MAHE DE BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998, P368.

³⁹SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ». 2^{ème} édition De Boeck université, Montréal, 2001. p336.

travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». ⁴⁰

On peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

3-2-3-1 Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;

⁴⁰Pierre LOUART, « GRH », édition Eyralles, Paris, 1994, p 130.

- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

3-2-4 La rémunération⁴¹

La rémunération est la somme en espèces, dus par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus.

3-2-4-1 Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations;
- Motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

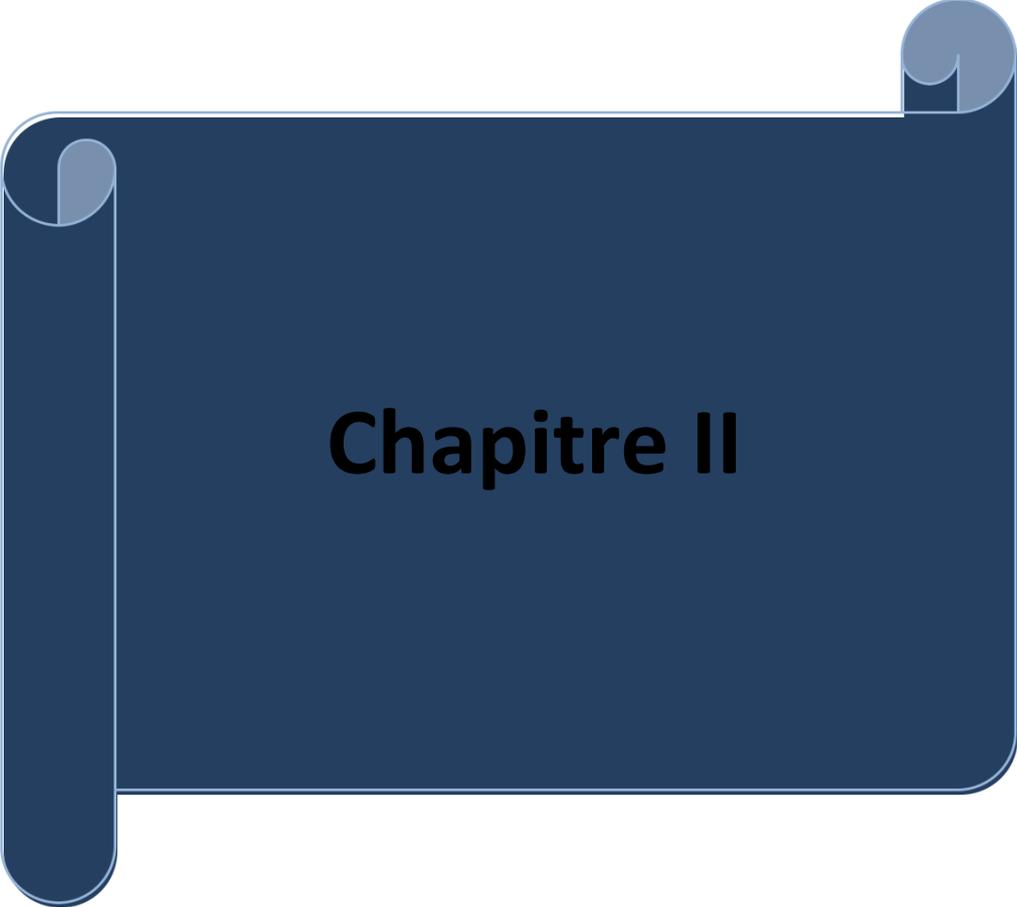
Conclusion du chapitre

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'optimiser la performance de l'organisation. Du fait que le facteur humain est devenu une ressource après avoir été considéré pendant longtemps comme coût pour l'organisation.

Actuellement, la ressource humaine est l'un des facteurs clés de la réussite pour les organisations. La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général.

⁴¹ PERTTI J-M, « Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006, p .113, 114.

C'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et autre part satisfaire et répondre aux attentes et souhaits de ses salariés

A dark blue graphic resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side. The text "Chapitre II" is centered on the main body of the scroll.

Chapitre II

Chapitre II : La motivation au travail.

Introduction du chapitre

La motivation des salariés au travail tient une place primordiale dans les débats de notre société, elle est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général.

Ce chapitre sera consacré à l'étude de la motivation. Nous commençons par des généralités sur la motivation ainsi que ses théories. Finissant par voir, quelles sont les conditions que doit remplir la gestion de carrières pour qu'elle soit motivante.

Section 01 : Généralités sur la motivation.

1-1 Définition de la motivation :

*« La motivation désigne l'ensemble des rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt, général, physiques et/ou psychologiques, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes ».*⁴²

Selon VALERAND et THIL, la motivation est définie comme : « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l'intensité et la persistance d'un comportement ».⁴³

ABRAHAM Maslow définit la motivation comme suit : « c'est l'ensemble de besoins satisfaits, dans sa théorie des années 60, nommé la théorie pyramidale des humains, il a précisé que la motivation est le fruit de satisfaction des besoins humains hiérarchisés dans une pyramide de moins important au plus important, l'insatisfaction d'un besoin premier donnera de satisfaction d'un besoin supérieur donc pas de motivation ».⁴⁴

Selon S. Billier-Michel : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste aux travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise aux travers des expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »⁴⁵

⁴² Olivier MEIER, « dictionnaire du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p138.

⁴³ VALERAND et THILL, « Introduction à la psychologie de la motivation », édition Vigot, 1993, p18.

⁴⁴ Jean-François DORTIER, « dictionnaire des sciences sociales », édition science humaine, 2004, p25

⁴⁵ Annick COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2^e édition Dunod, Paris, 2010, p95.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :⁴⁶

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

1-2 Les typologies de motivation :

On distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail, qui sont :

⁴⁷ **1-2-1-1 La motivation finale :**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, une personne motivée uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

1-2-1-2 La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

⁴⁶ Claude LEVY-LEBOYER, «LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE » Paris, 2003, P32.

⁴⁷ Emmanuel M. et Mathieu D., « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, P24.

1-2-1-3 La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes.

Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'individu à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

1-2-1-4 La motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce de manière équilibrée et adaptée à la situation.

1-3 Les formes et les facteurs de la motivation :

Nous allons présenter en premier lieu les formes de motivation au travail ensuite nous allons voir les effets ainsi que les facteurs de motivation qui existent au travail⁴⁸.

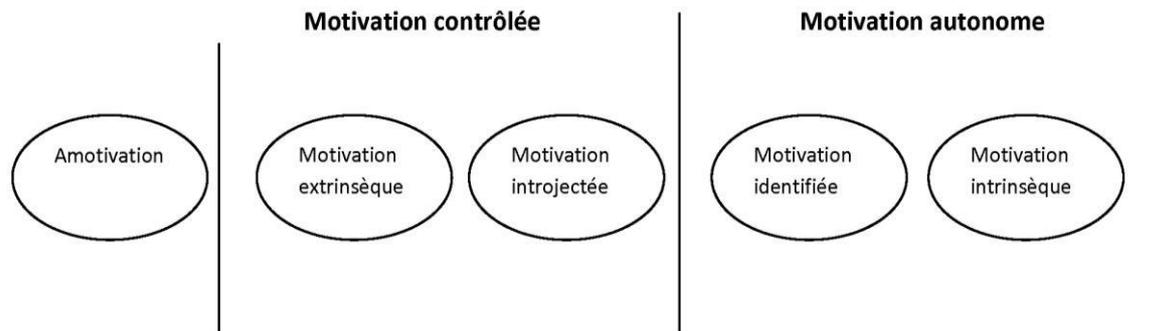
1-3-1 Les formes de la motivation

Afin de bien comprendre la motivation au travail, il est primordial de savoir qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes. La dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque est généralement bien connue en psychologie, mais cette vision macroscopique de la motivation n'est pas suffisamment précise pour bien comprendre les comportements au travail. C'est d'ailleurs à ce niveau que la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types¹ de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination (voir la figure 3). La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée

⁴⁸Darbelet M., « l'essentiel sur le management », édition Foucher, Paris, 2006, P271.

tandis que la motivation contrôlée englobe les motivations introjectée et extrinsèque. Nous les expliquons plus en détail ci-après :

Figure n°06 : formes de motivation



La source : M. Darbelet, L'ESENTIEL SUR LE MANAGEMENT Copyright Editions FOUCHER, Paris,2006, P271

1-3-1-1 La motivation autonome (intrinsèque) :

À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.⁴⁹

Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer. Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

⁴⁹ <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf> Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08 ; 28-05-2020 à 22h49.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance.

Pour les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, leur valeur personnelle variera (à leurs yeux) en synchronie avec leurs performances au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une « valeur » personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes et il estimera qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est contingente à sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée.

Les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs dans leur domaine pour se sentir bien.

1-3-1-2 La motivation contrôlée (extrinsèque) :⁵⁰

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (versus expressive) du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

1-3-1-3 L'amotivation :

Finalement, à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination se trouve l'amotivation, ou tout simplement le manque de motivation. L'amotivation se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail. Ce concept est analogue à celui de résignation acquise et est la plupart du temps relié fortement à des conséquences négatives.

⁵⁰Ibid.

Tel que présenté dans le tableau n°3, la recherche démontre que des degrés élevés de motivation autonome (intrinsèque et identifiée) sont positivement corrélés à des conséquences salutaires et négativement corrélés à des conséquences malsaines, et ce, tant au plan physique (moins de problèmes de santé physique; p. ex. Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993), psychologique (plus de vitalité et d'énergie, moins d'épuisement professionnel; p. ex. Fernet, Guay & Senécal, 2004), comportementales (moins d'absentéisme et une plus grande intention de demeurer en emploi; p. ex. Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) et même économique (plus de profits et moins de coûts de santé; p. ex. Forest, Gilbert, Beaulieu, Le Brock & Gagné, en préparation). Le patron des corrélations est presque l'inverse pour les individus ayant des degrés élevés de motivation contrôlée et d'amotivation, c'est-à-dire que cela mène à moins de conséquences positives et à plus de conséquences négatives.

À ce stade-ci, il est légitime de se demander ce qui permet de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. La réponse réside dans la satisfaction de trois besoins psychologiques innés et universel qui sont comme suit :

Tableau N°03 : Les trois besoins psychologiques innés et universels.

Compétences	Autonomie	Affiliation sociale
Avoir du succès à des tâches ayant un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités tout en prévenant les événements indésirables.	S'engager dans des activités suite à libre choix, d'être à l'origine de ses propres comportements.	Se sentir connecté (ou sentir qu'on appartient) à un milieu donné C'est un sentiment de respect mutuel, de confiance et d'attention.

Source : <http://facteurh.com/112015/jacques>

1-3-2 Les facteurs de la motivation

Pour HELLRIEGEL et al⁵¹. (1992), la première série de facteurs, les facteurs de motivation, comprend le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. À leur tour, ces sentiments

51 www.impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-l'entreprise-de-s.html# Toc266928582 ; 23-06-2020 à 14h53.

positifs sont associés aux expériences vécues dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont donc des facteurs intrinsèques ou des facteurs internes en relation directe avec le travail.

Les facteurs d'hygiène de vie comprennent la politique générale de l'entreprise, et son administration, les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Ces facteurs sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ce sont des facteurs extrinsèques ou facteurs extérieures au travail.

En partant de cette idée, on comprend que l'entreprise, en particulier les responsables des ressources humaines doivent tenir compte de ces deux sortes de facteurs motivationnels. En premier lieu, le personnel peut être motivé par son travail, mais lorsque les facteurs extrinsèques manquent sa motivation diminue ce qui va entraîner une faible productivité.

1-3-2-1 Les facteurs intrinsèques :

Selon WERTHER, et al (1990)⁵², les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grande partie intérieurs à l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir:

Équité : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que : sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Communication : La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources

⁵²Ibid.

humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels

Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

L'information est le moteur qui fait bouger l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentielle tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système de communication avec les ressources humaines inclut des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation

Leadership:⁵³ Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique.

C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnées et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre.

La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnées afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

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

⁵³Ibid.

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

1-3-2-2 Les facteurs extrinsèques

Pour WERTHER et al (1990)⁵⁴, les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc....

La rémunération : Selon WERTHER et al (1990:458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

Rémunération et avantages sociaux : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser.

La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcément mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir.

⁵⁴Ibid.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

Les auteurs avaient déjà expliqué la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances notamment de leurs résultats. La rémunération variable est un outil essentiel de manifestation de cette reconnaissance qui crée la motivation. Toute rémunération variable incite les salariés à améliorer leur rendement au travail. C'est pourquoi sa réussite doit s'appuyer essentiellement sur les prémisses de la théorie des attentes.

Ainsi, la gestion de la rémunération ne peut suffire à la motivation des RH même extrinsèque. Il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation. La prise en compte des autres aspects de la motivation est capitale.

La mobilisation :⁵⁵ La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités.

En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, l'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent.

⁵⁵Ibid.

Section 02 : La motivation et la démotivation.

Cette partie nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail. Il existe une grande variété de théories sur la motivation, subdivisées en deux grandes catégories : les théories du contenu et les théories du processus qui sont comme suit :

2-1 Les théories de motivation.

2-1-1 Les théories substantialistes dites du contenu :

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche.

Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs.⁵⁶

Initiée par Elton Mayo, il a tenté de démontrer l'impact des conditions de travail sur le niveau de productivité, à travers l'expérience de Hawthorne, qui consistaient à améliorer les conditions de travail dans les ateliers tel que l'éclairage, l'intensité de la lumière améliorait la productivité ainsi que l'importance des contacts humains, ce qui la conduit à conclure que l'aspect humain, affectif et émotionnels était important pour les travailleurs. Ce sont les facteurs d'ordre psychosocial qui étaient déterminants et non les facteurs matériels, ce qui dépassait la conception taylorienne. L'école des relations humaine a modifié l'idée qui considérait la récompense financière comme facteur de motivation et satisfaction au travail, il a marqué de nombreuses théories dites de contenu.

2-1-1-1 La théorie d'Abraham Maslow :

Maslow, A. (1943) ou Herzberg, F. et al (1959) positionnent le besoin comme principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- Les besoins physiologiques : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

⁵⁶Dolan SHIMON et autres, « psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaetan Marin, Québec, 2003, P78.

- Les besoins de sécurité : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- Les besoins d'estime, de respect et de confiance : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- Les besoins de développement personnel : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.⁵⁷

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

Figure N°07 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Sources : KOTLER. P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7eme éd PUBLI UNION, Paris 1988, P198.

⁵⁷Ibid, p79.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

2-1-1-2 La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.⁵⁸

- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaire, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

2-1-1-3 La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor :

Douglas Mac Gregor (1906 - 1964) propose une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les relations humaines pour l'entreprise. Son modèle fondé sur deux théories à s'avoir :

A- La théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.
- pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, diriger, soumis a un système de sanction.
- L'homme préfère être dirigé. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout da sécurité.

⁵⁸Etienne SERUPIA SEMUHOZA, « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, 2009, p123 .

-Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

La théorie Y :

- La dépense physique ou Mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.

-le système de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.

-L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

-l'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associés à la réalisation des objectifs.

-L'homme capable sous certaines conditions, d'accepter et même de chercher les responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, sa réactivité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires.

La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de Mc Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux c'est par ce que ils dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience du potentiel que représentant les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer.⁵⁹

2-1-2 Les théories du processus :

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

⁵⁹J.F SOUTENAIN, Farcet P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007, p 57.

2-1-2-1 Le modèle de VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation) :

Cette théorie a été initiée par Vroom (1964). « Cette théorie considère que le comportement est dirigé vers un but : par exemple les salariés travaillent à la réalisation d'une tâche. La motivation à travailler va dépendre de plusieurs facteurs :

-L'expectation : *L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis*. D'une part, c'est la relation perçue entre le comportement et les résultats,

-L'instrumentalité : C'est-à-dire la perception l'individu de ses chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser ;

-La valence : c'est-à-dire la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir. La valeur qu'il s'attache aux différents résultats qu'il obtient par le travail (valence). Il ne s'agit pas de salaire, de considération, de prestige ; Pour obtenir ses résultats, l'individu doit accomplir certaines performances dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

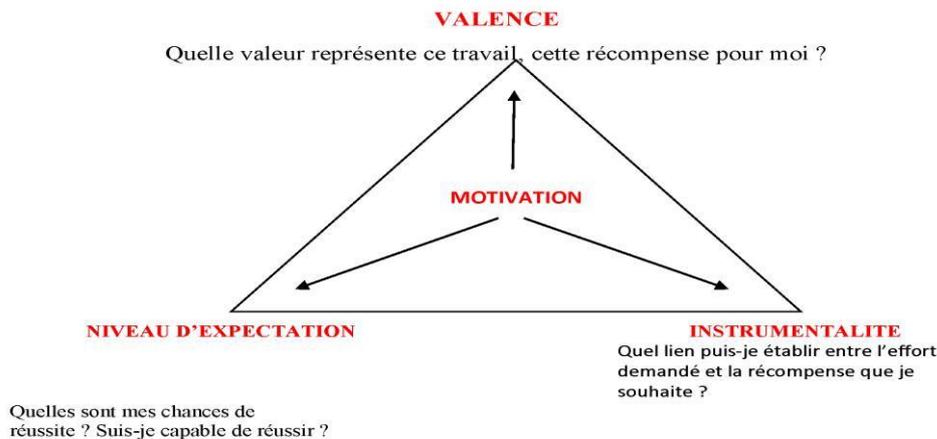
La relation entre le niveau de performances et l'apport susceptible d'être obtenu est une donnée objective évaluée par l'individu : cette relation est appelée "instrumentalité de performance".⁶⁰

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Nous pouvons conclure donc que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

⁶⁰Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris 1996, p58.

Figure N°08 : schéma d'interaction des trois paramètres de motivation.

Source : S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

2-1-2-2 La théorie de l'équité de J.S. Adams :⁶¹

Cette théorie est développée par ADAMS (1963-1965), cette recherche affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avec le sentiment d'être traité d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

La Théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail :

- Les intrants : consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement.
- Les extrants : sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière.

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage ».

Selon la théorie d'ADAMS (1963, 1965), un individu observe, analyse son environnement professionnel afin de déterminer si la situation est juste en évaluant : -Sa contribution (C) à l'organisation : temps, énergie, investissement

⁶¹ Shimon L. Dolane et all, « psychologies de travail et comportements organisationnels », édition Gaetan Morin, Paris 1996, p98.

-La rétribution (R) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunérations, promotions, formations, ...)

A partir de ces évaluations, il calcule ensuite le score R/C . Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre investissement et récompense. Et enfin, il compare ensuite ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent, afin de déterminer s'il y a une « justice sociale ».

- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique et l'individu va chercher à réduire cette dissonance. Pour cela, plusieurs stratégies sont possibles :

- par sa contribution, qu'il augmente s'il pense être gagnant, et qu'il diminue s'il s'estime perdant (posture de retrait professionnel).

- par ses rétributions qu'il peut reconsidérer.

- par le score du référent qui peut être revu.

- Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. L'individu ne se contente pas d'une simple lecture basée sur l'égalité des ratios mais il en fait une analyse qui prend en compte la cohérence des différents éléments. La situation sera perçue comme juste par un individu dans la mesure où le rapport de ce qu'il reçoit de l'organisation à l'effort engagé est cohérent avec le même ratio qu'il a établi pour un autre qu'il estime être socialement comparable.

Conséquence une :⁶² cette théorie repose sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, c'est à dire qu'elle se place dans une relation d'échange entre un acteur et l'organisation dans laquelle il opère. Elle prend en compte la distribution de ressources, elle entre dans la cadre des théories de la justice distributive.

Conséquence deux : la perception de la justice d'une situation de travail est toujours relative à un référent, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu.

Conséquence trois : l'équité est basée sur les mérites comparés entre individus. Elle est subjective car « Les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun ».

Il s'agit en effet de représentations qui sont liées à la qualité des informations détenues et au choix du référent. S'il est défavorisé, alors il n'est plus possible de développer un sentiment

⁶²Ibid. p99.

d'injustice. Par ailleurs, cette notion d'équité est contingente au système de valeurs et culturel de l'organisation.

Points forts :

Prise en compte de la contribution, du mérite des salariés dans l'attribution de récompenses.

Points faibles :

Du point de vue du salarié, subjectivité et difficultés de disposer d'informations pour calculer le score du référent. Pour l'organisation difficultés de partager des ressources dans un cadre souvent contraignant et de déterminer la perception des salariés. En effet, « dans la majorité des cas, plusieurs bases de référence sont utilisés simultanément ».

2-1-2-3 La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.⁶³

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

⁶³Maugeri S., « culture d'entreprise et motivation des salariés », édition Dunod, Paris, 2004, P56.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions.

2.3 La démotivation au travail :

2.3.1. Définition de la démotivation :

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, les conséquences sont dangereuses pour une entreprise.

Elle doit être différenciée des passages à vide, qui sont plus généralement dus à des problèmes plus personnels. Toutefois la démotivation existe sous deux stades plus ou moins avancés : Passagère ou durable. C'est là que le rôle du manager ou du chef d'entreprise doit se mettre en action. Il est impératif de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et puisse parfois se répercuter sur d'autres membres de l'équipe. Bien évidemment plus le problème est géré tard, plus la rémotivation sera difficile parfois même impossible.⁶⁴

Le manager doit donc être à l'affût des signes annonciateurs de la démotivation :

- implication en berne
- retards inhabituels
- erreurs ou étourderies dans le travail
- sentiment de sabotage de certaines actions
- comportement irascible
- absences répétées sans motif justifié
- arrêts maladie à répétition
- baisse de la productivité
- non prise en compte des avertissements

2.3.2. Les causes de la démotivation :

La démotivation peut venir autant de conditions professionnelles que personnelles.

⁶⁴ <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotion-des-salaries-pour-une-entreprise>. 29.05.2018/02H32.

Dans le premier cas, il est possible pour l'entreprise d'agir pour inverser la tendance. En revanche, dans le second cas de figure où ces raisons sont personnelles, il est difficile de mettre en place une méthode efficace. En effet, que ce soit pour des raisons de santé, de dépression, de situation personnelle, la démotivation d'un employé ne peut pas être prise en charge par l'entreprise. Il reste au manager de faire son possible pour être disponible et compréhensif pour épauler au mieux son collaborateur, voire de le faire accompagner par un coach professionnel.⁶⁵

Quand la démotivation naît de facteurs liés à l'entreprise, elle peut venir :

- d'un travail pénible et/ou répétitif ;
- d'un mauvais management ;
- d'horaires de travail contraignants ;
- d'une surcharge de travail ;
- d'aucune évolution professionnelle ;
- d'une faible rémunération ;
- d'objectifs inatteignables ;
- d'un manque de reconnaissance professionnelle ;
- d'un poste susceptible de créer l'isolement ;
- d'incertitude quant à son avenir ;
- d'une mauvaise ambiance/rivalité avec les collègues ;
- d'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans certains cas, la démotivation résulte d'un problème de management. Encore trop souvent utilisé, le management pyramidal crée chez les salariés un manque d'implication dans le projet global de l'entreprise. Pour résoudre cela, le management horizontal ou collaboratif fait des merveilles. En permettant à chaque membre d'une équipe de participer activement à chaque étape d'un projet, la cohésion et la motivation du groupe peut aider considérablement à remotiver certains salariés qui commençaient à faire sentir des signes d'essoufflement.

2.3.3. Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise :

Les conséquences sont aussi nombreuses que sont les sources de démotivation. La première à payer les frais d'un tel désengagement est bien évidemment l'entreprise. Tout

⁶⁵Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire université de Reims, Gestion et management, 2010, p121.

d'abord, il faut bien garder à l'esprit que la démotivation est communicative. Il suffit parfois d'un seul salarié démotivé pour impacter toute une équipe. En effet, démotivé, un salarié est bien souvent stressé, agressif, réfractaire aux nouveautés et à toutes formes de Communication. C'est donc un véritable frein aux relations professionnelles constructives.

Plus encore, cela peut devenir un cercle vicieux qui impacte directement la productivité en générale et trop souvent la qualité du travail. Si on devait résumer les conséquences de la démotivation d'un salarié sous l'aspect le plus négatif qu'il soit, cela correspondrait à :

Figure N°09 : Conséquences de la démotivation



Source : à partir de <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-démotivation-des-salaries-pour-une-entreprise>. 29.06.2020/02H32.

Section 03 : La gestion de carrières, un facteur de motivation.

3-1 Le recrutement comme facteur de motivation :

Les recruteurs ont désormais pour challenge principal de répondre au besoin de leurs collaborateurs qui recherchent des sociétés qui pourront les accompagner durablement dans leur projet professionnel.

Cela passe donc par la mise en place d'une organisation privilégiant la promotion interne plutôt que le recours systématique à des collaborateurs provenant de l'extérieur. Cette approche vertueuse permet de s'entourer de collaborateurs partageant les valeurs de l'entreprise et n'ayant pas une approche de "mercenaire" ou simplement opportuniste.

Les entreprises doivent repenser leur manière de recruter et motiver leurs collaborateurs pour s'entourer durablement d'experts motivés, pour cela le recrutement en interne peut être une solution.

La promotion qui est le passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure, ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période.⁶⁶ Donc la promotion interne est un facteur de motivation et de dynamisation des salaires : elle vient récompenser la qualité du travail fourni par un salarié en reconnaissant celle-ci et en donnant au salarié en question la possibilité d'accéder à un niveau supérieur répondant à la fois à son souhait et à un besoin de sa carrière.

Nous pouvons enfin évoquer les notions de cooptation qui représentent un élément important et permettent au collaborateur de présenter des candidats partageant leurs valeurs et sensibilisés à la politique de promotion interne. Cette démarche permet de créer de la loyauté et d'accélérer le taux de fidélisation des collaborateurs.

La promotion interne est ainsi un modèle de développement vertueux qui profitera aussi bien aux collaborateurs qu'à l'entreprise.

3-2 la formation comme facteur de motivation :

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

⁶⁶J-M PERETTI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris 2003, P 179.

La formation est un véritable atout pour accompagner un salarié au sein de son entreprise et dans son projet professionnel.

La formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifié. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employé donné.⁶⁷

Dans un premier temps, la volonté de suivre une formation est directement liée à l'envie ou le besoin de progresser et de monter en compétences. Suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis. Cela a alors un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction car il maîtrise davantage son poste de travail.

Lorsque les employés se voient proposer une formation qui répond à leurs besoins, leur implication est alors plus importante. Aussi, la prise en considération de leurs besoins par l'entreprise permet d'accroître le sentiment d'appartenance et par conséquent d'améliorer leur engagement.

Enfin, La formation apporte un lot de compétences et de connaissances aux salariés qui en bénéficient. Cela leur permet d'évoluer dans leur carrière et favorise leur satisfaction et leur engagement envers leur entreprise.

3-3 La rémunération comme facteur de motivation :

La rémunération est souvent au cours des préoccupations des salariées et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de stratégie des entreprises.⁶⁸

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

Les ressources humaines de l'entreprise constituent sa première richesse : des salariés motivés permettent de gagner considérablement en productivité, motivation et performance sont étroitement liées. Si elle n'est pas le seul levier de motivation professionnelle, la rémunération compte parmi les outils efficaces pour encourager les employés.

Au moment des recrutements à postes similaires, il y a de grandes chances que le salaire influe sur la décision du candidat. Pour attirer des talents, le chef d'entreprise doit non

⁶⁷Sylvie GAGNON, « Guide de gestion des ressources humaines », édition Québec, Montréal, 2003, P86.

⁶⁸Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 20^{ème} édition Vuibert, paris, 2015, p 109.

seulement proposer une rémunération attractive, mais également des perspectives d'évolutions de salaire.

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

La pyramide des besoins telle que définie par la théorie de la motivation de Maslow illustre les intérêts à accorder une rémunération motivante.

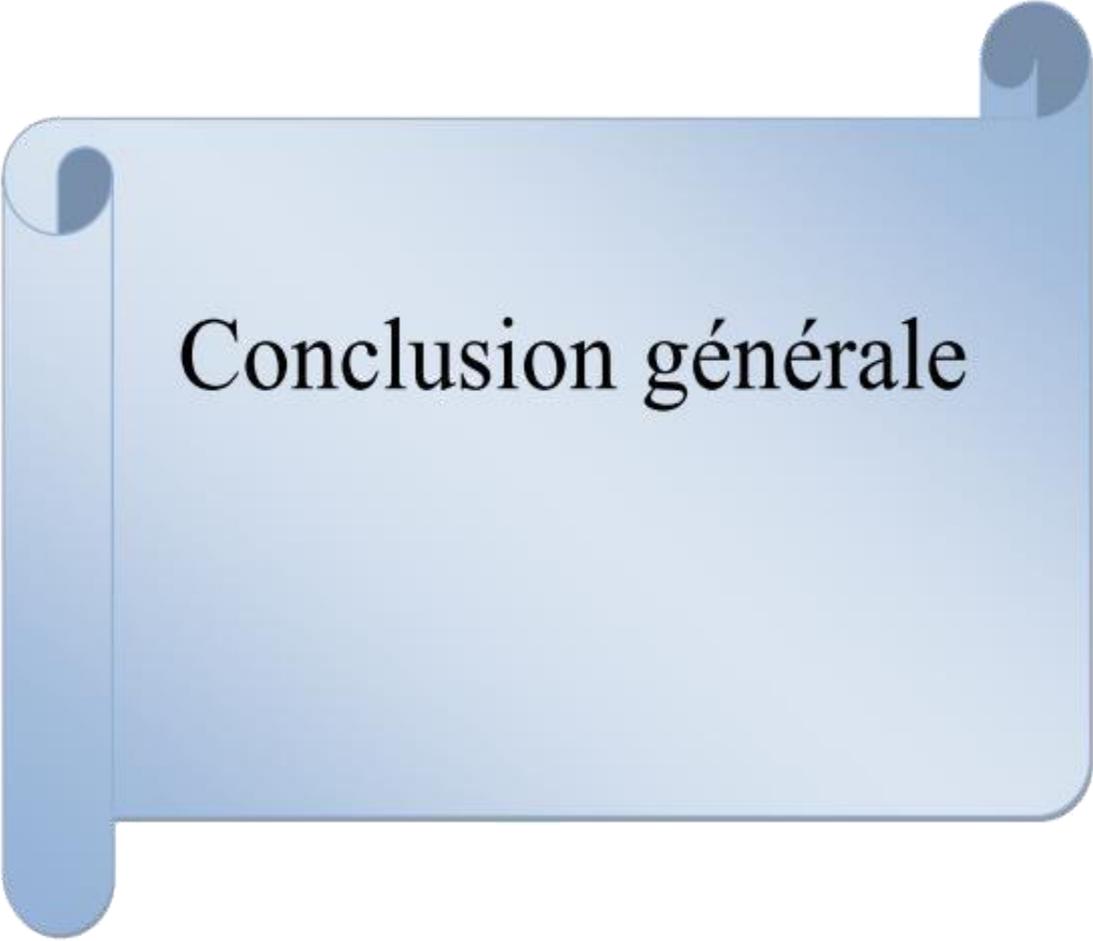
1. **Le salaire permet de subvenir aux « besoins physiologiques »** : une rémunération suffisante permet au salarié de ne pas se préoccuper du paiement de son loyer, par exemple. Libéré des problématiques alimentaires, il est totalement concentré sur son travail.
2. **La sécurité est également un moteur de motivation** : le salarié en CDI qui perçoit un salaire fixe s'offre de la stabilité, et peut envisager des projets (emprunt bancaire pour financer un achat immobilier, par exemple). Le montant de la part fixe prend donc une importance centrale.
3. **Le besoin d'appartenance peut être assouvi par des éléments de rémunération annexes** tels que le plan d'épargne salariale : par intéressement ou participation, le collaborateur est d'autant plus impliqué dans la croissance de l'entreprise dans la mesure où l'employeur a créé un sentiment d'appartenance fort.
4. **Au sommet de la hiérarchie des besoins, la reconnaissance du travail** : il s'agit d'offrir une juste rétribution de son travail au salarié, pour favoriser sa motivation intrinsèque (sa confiance en lui augmente) et extrinsèque (il peut se prévaloir de sa rémunération dans ses relations humaines en société). La reconnaissance passe par l'octroi d'avantages individuels.

Conclusion du chapitre

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation il semble indispensable de tenté de définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu' à nos jours sur ce sujet.

La gestion de carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de

l'homme, et les besoins de l'entreprise, elle est considérée comme un déterminant essentiel de la motivation.



Conclusion générale

Conclusion générale

La question de la GRH a été beaucoup étudiée et généralement que la motivation du facteur humain est un préalable à l'augmentation des performances de l'organisation. Les leviers de la GRH sont globalement mis à l'actif des résultats positifs obtenus par les organisations, sans qu'aucune distinction entre ces leviers ne soit faite.

C'est cette insuffisance que notre étude a tenté de relever en insistant sur l'incidence que peut avoir spécifiquement la gestion des carrières sur la motivation des travailleurs.

Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations : il ne faut pas perdre de vue que les salariés ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon.

La rémunération fondée sur les compétences acquises et non sur le poste occupé doit accompagner les efforts des personnes qui ont acquis de nouvelles connaissances. En procédant ainsi, la motivation du personnel sera toujours accentuée, la productivité accrue et l'organisation performante, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. En effet, le travailleur éprouve des besoins qui caractérisent ses objectifs ou déterminent ses choix. Dans ces conditions, son implication dans la vie de l'organisation et sa motivation à la tâche sont déterminées par la satisfaction de ses besoins.

Quand ses besoins ne sont pas pris en compte, le salarié laisse entrevoir un manque de motivation qui a pour effet de ralentir le travail. En tant qu'organisation, l'objectif est de maintenir le personnel pour éviter autant que possible la faillite. Dans ce contexte, nous avons vu également que les besoins auxquels fait face l'employeur est de rendre l'entreprise productive, compétitive, et de générer des bénéfices. En définitive, la gestion des carrières apparaît comme un atout, comme un facteur incontournable dans la maximisation des profits de l'entreprise.

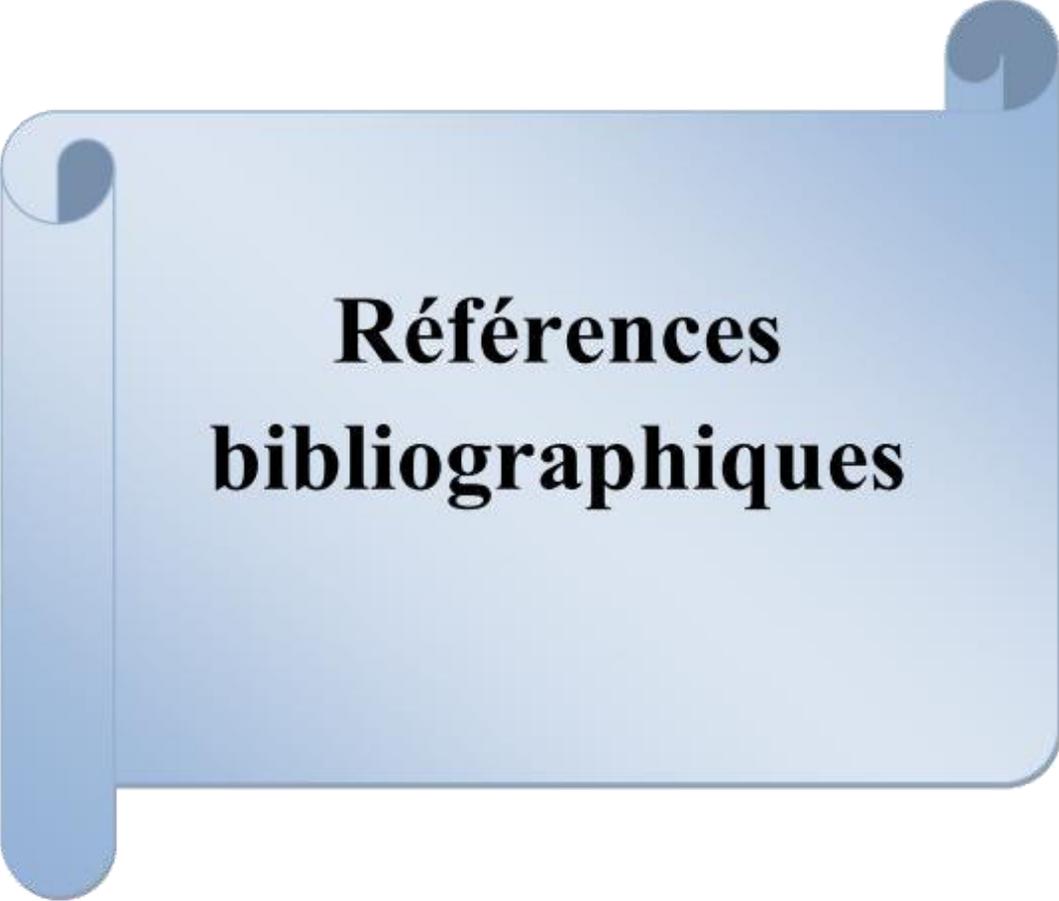
Dans un contexte professionnel de travail, la motivation ou la démotivation des individus peuvent être perçues à travers les conséquences qu'elles engendrent sur la production ou l'organisation de l'entreprise.

Conclusion général

Ces éléments peuvent montrer une forme de démotivation évidente au sein du travail que la direction des ressources humaines doit enrayer si elle veut garder ses ressources.

Pour finir, il faut dire que la motivation d'un salarié est le facteur clé de succès d'une entreprise, c'est ce qui influence, pousse l'individu à se dépasser, mais ne constitue pas le seul levier. Il faut maintenir le développement du personnel.

Si l'on croit certains sondages menés sur la motivation des salariés, la rémunération n'est plus le seul facteur motivant et satisfaisant. Nous retrouvons par exemple le développement personnel ou la promotion.



**Références
bibliographiques**

Bibliographie

Les ouvrages :

- ALIS David et autres, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011.
- AMHERDT, « Relever les défis de la gestion des ressources », 2^{ème} édition, édition Gaétan, Morin, 1999.
- A. Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006.
- ALIS David et autres, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011.
- CHANLAT J.F, « peut-on encore faire carrière ? », Gestion, sept. 1992.
- CAPELLI Peter, “the new deal at work”, Harvard business school press, Boston, 1999.
- C. Bujold ; M. Ginga, « Choix professionnel et développement des carrières », « théorie et recherche », 2^{ème} édition ; édition Gaétan Morin éditeur ; Canada, 2000.
- CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2001.
- CERDIN JL, « Gérer les carrières », Édition EMS, Paris, 2000.
- CITEAU Jean-Pierre, « GRH, principes généraux et cas pratique », Armand colin, 4^{ème} édition, Paris, 2002.
- COHEN-HAEGEL Annick, « Toute La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris, 2016.
- COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2010.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso, 7^e édition, 2014-2015.
- GUERIN et WILS, « La gestion des carrières », édition Gestion, Paris, 1992.
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », éditions Dunod 2007, p86.
- LOUART Pierre, « GRH », édition Eyralles, Paris.
- L.Shimon ; Dolane et all, « psychologies de travail et comportements organisationnels », édition Gaetan Morin, Paris 1996.

- LEVY-LEBOYER Claude, «LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE » Paris, 2003.
- LEMIRE Louise, MARTEL Gaétan, « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007.
- M. Christiane et Guylaine, « La maîtrise de la gestion des ressources humaines », 3^e édition de book, Belgique, 1999.
- MEIER Olivier, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009.
- M. Darbelet, « l'essentiel sur le management », édition Foucher, Paris,2006.
- M. Emmanuel et D.Mathieu, « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004.
- PERTTI J-M, « Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006.
- PERETTI J-M, « la gestion des ressources humaines », 15^e édition, Vuibert Paris, 2008.
- PRIVETEAU Jacques, « mais comment peut-on manager », Insep édition, Paris, 1995.
- PERETTI Jean-Marie, « RH et gestion des personnes » Vuibert 6^{eme} édition, paris 2007.
- PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines », 15^{eme} édition, 1998.
- PERETTI J-M, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition, édition, VUIBERT, Paris, 2001.
- PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », 5^{eme} édition, 1999.
- ROUSSEL Patrice, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris1996.
- ST-ONGE Styvie et autres, «Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2èm édition, édition chènevière éducation, Canada, 2004.
- SEKIOU Lakhder et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition de Boeck université, Québec, 1993,
- SEKIOU Lakhder et autres, « Gestion des ressources humaines »,2^{eme} édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ».2^{eme} édition De Boeck université, Montréal, 2001.

- S. Maugeri, « culture d'entreprise et motivation des salariés », édition Dunod, Paris, 2004.
- SOUTENAIN J.F, P. Farcet, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007.
- SERUPIA-SEMUHOZA Etienne, « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, 2009.
- S. Maugeri, « culture d'entreprise et motivation des salariés », édition Dunod, Paris, 2004.
- SHIMON Dolan et autres, « psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaetan Marin, Québec, 2003.
- ST-ONGE Styvie et autres, «Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{em} édition, édition chènevière éducation, Canada, 2004.
- SEKIOU Lakhder et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition de Boeck université, Québec, 1993.
- SEKIOU Lakhder et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{eme} édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ». 2^{eme} édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- S. Maugeri, « culture d'entreprise et motivation des salariés », édition Dunod, Paris, 2004.
- SOUTENAIN J.F, P. Farcet, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007.
- SERUPIA-SEMUHOZA Etienne, « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, 2009.
- S. Maugeri, « culture d'entreprise et motivation des salariés », édition Dunod, Paris, 2004.
- SHIMON Dolan et autres, « psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaetan Marin, Québec, 2003.
- TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière », Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- VALLERAND et THILL, « Introduction à la psychologie de la motivation », édition Vigot, 1993.

Dictionnaires :

- J-M PERETTI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris 2003.
- Jean-François DORTIER, « dictionnaire des sciences sociales », édition science humain, 2004.
- Olivier MEIER, « dictionnaire du manager », édition Dunod, paris, 2009, p138.
- Henri MAHE DE BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998.

Mémoires:

- Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire université de Reims, Gestion et management, 2010.
- Nadia AOURCHID et Nassima HADOUELHADJ, « La gestion des carrières professionnelles du corp médical dans un établissement public de santé », mémoire université Mouloud Mameri de Tizi-Ouzou, option économie de la santé, 2016-2017.

Webographie :

- <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise..>
- www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s.html# Toc266928582 .
- <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08.
- <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise.>



Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale

.....01

Chapitre I: La gestion des carrières, une composante de la GRH.....03

Introduction du chapitre.....03

Section 01 : Aperçu sur la GRH.....03

1-1-1- Définition de la GRH.....03

1-1-2- Historique de la GRH.....04

1-1-3- Activités et missions de la fonction GRH.....06

1-1-4- Les missions de la fonction GRH.....07

1-1-4-Finalités et objectifs de la fonction GRH.....07

1-1-4-1- Finalités de la GRH.....07

1-1-4-2- Objectifs de la GRH.....08

Section 02 : Généralités sur la gestion des carrières.....09

1-2-1-Définition de la GC.....09

1-2-2-Historique de la GC.....10

-Emergence.....10

-Décennie 1960-1970.....10

-Décennies 1980-2000.....11

1-2-3-Objectifs , importance et enjeux de la GC.....11

1-2-3-1- Objectifs de la GC.....11

1-2-3-2-Importance de la GC.....11

1-2-3-3-Enjeux de la GC.....	12
1-2-4-Etapes de carrière et outils de gestion de carrière.....	13
1-2-4-1-Etapes de carrière.....	13
1-2-4-2-Outils de GC.....	14
1-2-5-Processus de gestion de carrière.....	17
1-2-5-1-Planification de gestion de carrière.....	17
1-2-5-2-La mise en œuvre d'un plan de gestion de carrière.....	18
1-2-5-3-L'évaluation.....	19
1-2-5-4-Les acteurs de la GC.....	19
1-2-6-Les ancrés de carrière.....	21
1-2-7-Le plafonnement de carrière.....	24
1-2-7-1-Plafonnement structurelle.....	24
1-2-7-2-Plafonnement de contenu.....	26
1-2-7-3-Plafonnement salarial.....	26
1-2-8-Les problèmes de carrière.....	26
1-2-8-1-L'avertissement.....	26
1-2-8-2-Mise à pied.....	27
1-2-8-3-Rétrogradation.....	27
1-2-8-4-Mutation.....	27
Section 03 : La gestion des carrières et la GRH.....	27
1-3-1-La place de la GC dans le système GRH.....	27
1-3-1-1-Le rôle de la GRH dans le développement de carrière.....	27
1-3-1-2-La place de la GC dans la GRH.....	28
1-3-2-Le lien entre la GRH et la GC.....	28
1-3-2-1-La GPEC.....	28
1-3-2-2-Le recrutement.....	29
1-3-2-3-La formation.....	30
1-3-2-4-La rémunération.....	32

Conclusion du chapitre.....	32
Chapitre II : La gestion de carrières et la motivation au travail.....	33
Introduction du chapitre.....	33
Section 01 : généralités sur la motivation.....	33
2-1-1-Définition de la motivation.....	33
2-1-2-Types de motivations.....	34
2-1-2-1-Motivation finale.....	34
2-1-2-2-Motivation instrumentale.....	34
2-1-2-3-Motivation de survie.....	35
2-1-2-3-Motivation obsessionnelle.....	35
2-1-3-Formes et facteurs de motivation.....	35
2-1-3-1-Les formes de motivation.....	35
-Motivation autonome.....	36
-Motivation contrôlée.....	37
-L'amotivation.....	37
2-1-3-2-Les facteurs de motivation.....	38
-Facteurs intrinsèques.....	39
-Facteurs extrinsèques.....	41
Section 02 : La motivation et la démotivation au travail.....	43
2-2-1- Les théories de motivation.....	43
2-2-1-1-les théories du contenu	43
- Théorie d'A. Maslow.....	43
- Théorie d'H. Herzberg	45
- Théorie de MC. Gregor.....	45
2-2-1-2-les théories du processus.....	46
- Modèle V.I.E.....	47
- Théorie de J.S Adams.....	48
- Théorie de Locke.....	50

2-2-2-la démotivation au travail.....	51
2-2-2-1- Définition de la démotivation.....	51
2-2-2-2- Les causes de démotivation au travail.....	51
2-2-2-3-Les conséquences de démotivation au travail.....	52
Section 03 : La gestion de carrières, un facteur de motivation.....	54
2-3-1-Le recrutement, comme facteur de motivation.....	54
2-3-2-La formation, comme facteur de motivation.....	54
2-3-3-La rémunération, comme facteur de motivation.....	55
Conclusion du chapitre.....	56
Conclusion générale.....	58
Liste bibliographique	

Résumé

En ces derniers temps où la mondialisation dirige la vie des entreprises, elles se doivent de survivre en tenant compte le plus possible de son environnement et de sa complexité.

Afin de se démarquer, le facteur humain reste la meilleure ressource consciente des résultats attendus et de la performance globale. Les salariés cherchent l'équilibre entre les objectifs à atteindre et les engagements professionnels, alors afin d'optimiser toute cette dernière. La gestion de carrière est l'un des leviers motivant et fidélisant ces salariés.

Mots clés: La gestion des ressources humaines (GRH), la gestion de la carrière, la motivation des salariés.

Abstract

In these recent times of globalization leading the lives of businesses, they must survive with as much regard as possible for their environment and complexity.

In order to stand out, the human factor remains the best resource aware of the expected results and overall performance. Workers seek the balance between the objectives to be achieved and the professional commitments, so in order to optimize the whole. Career management is one of the levers motivating and retaining these employees

Keywords: Human resources management (HRM), career management, employee motivation.