

UNIVERSITE ABDERRAHMANE 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

**L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein
d'une entreprise
Cas de CEVITAL Béjaïa**

Réalisé par :

- M^{elle} BEDHOUCHE Mounia
- M^{elle} BEDHOUCHE Meriem

Dirigé par :

Mr SOUILAH Abderrezak

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir accordé le courage, la volonté et surtout la patience pour mener à bien ce modeste travail.

*À notre encadreur **M^r Souilah**, par sa compétence, son encadrement, son orientation, ses conseils et sa gentillesse qui ont toujours suscité notre admiration. Veuillez bien recevoir nos remerciements et l'expression de nos gratitudee et de notre grande estime.*

Nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à notre formation.

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce travail à mes très chers parents

A ma sœurs, pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour son soutien et surtout son aide au long de ce travail

A mon cher neveu « Ilyan »

A Toute ma famille « grand et petit »

Et à tous mes amis(es) sans exception

Je le dédie également

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.

Mounia.

Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce travail à mes très chers parents

A mes deux frères « Hakim » et « Youdas »

A mes chères sœurs, pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et surtout leur aide au long de ce travail.

A mon chère neveu « Ghilas » et mes chères nièces

A toute ma famille « grand et petit »

Et à tous mes amis(es) sans exception

Je le dédie également

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou loin à réaliser ce modeste travail.

Meriem.

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
CSP	Catégorie Sociaux Professionnelles
DRH	Direction des Ressources Humaines
ERD	La théorie d'Alderfer (Existence, Rapport sociaux et Développement personnel)
GC	Gestion de carrière
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Resource Humaine
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée

Liste des Tableaux

N°	Le titre du tableau	Page
01	L'évolution de la notion carrière	04
03	Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade	05
03	L'importance de la gestion des carrières	9
04	Enjeux de la mobilité	21
05	Les finalités de la mobilité	22
06	Freins et ressorts de la mobilité	25
07	Une classification des théories de motivation	30
08	Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle	46
09	Niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	47
10	Répartition de l'échantillon selon le type de contrat	49
11	L'adéquation de poste par rapport au diplôme	49
12	Répartition des critères d'accès au poste actuel selon la source de recrutement	50
13	Les collaborateurs ayant bénéficiés de formation, la façon d'accès et son importance pour l'entreprise CEVITAL	51
14	L'avis des enquêtés sur l'existence de mouvements de mobilité	51
15	Répartition de l'échantillon selon la participation à la mobilité	52
16	La répartition des types de mobilité	52
17	L'objectif recherché par entreprise à travers la mobilité	53
18	Les bases de la politique de promotion	54

19	La satisfaction des catégories socioprofessionnelles enquêtées de la politique de promotion de CEVITAL	54
20	Données relatives à l'évaluation des salariés selon l'ancienneté	55
21	La prise en compte des attentes et recommandations des salariés enquêtés lors de l'évaluation	56
22	L'avis des enquêtés sur leur carrière au sein de l'entreprise	57
23	L'avis des enquêtés sur la gestion de carrières	57
24	L'existence de plan de carrière au sein de l'entreprise CEVITAL	58
25	La mise en place d'une démarche RH spécifique pour gérer la carrière des salariés	58
26	L'avis des CSP sur le système de gestion de carrière mise en place par l'entreprise CEVITAL	59
27	L'amélioration professionnelle des salariés enquêtés par le système de gestion de carrière mis en place par CEVITAL	60
28	La mobilité comme source de motivation	61

Liste des figures

N°	Le titre de la figure	Page
01	La gestion des carrières au cœur de la GRH	08
02	Le système de gestion des carrières	11
03	Les différentes étapes de la carrière	12
04	Les acteurs de la gestion des carrières	13
05	l'évaluation à 360 degrés	15
06	Modèle tridimensionnel d'une organisation	24
07	Les différents types de mobilité	24
08	Filière promotionnelle	27
09	La pyramide des besoins de Maslow	31
10	La théorie ERD d'Alderfer	32
11	La théorie de Herzberg	34
12	L'organigramme général de l'entreprise Cevital	42
13	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	43
14	Niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories CSP	48
15	Corrélation entre la source de recrutement et les critères d'accès au poste	50
16	Objectif recherché par la mobilité	53
17	La représentation de la satisfaction des CSP de la politique de promotion de CEVITAL	55
18	La représentation de nombre d'évaluation des salariés enquêtés	56
19	Interprétation des outils de gestion de carrières mis en place pour CEVITAL	60
20	La présentation des facteurs de motivation	61
21	La classification des sources de motivation selon l'échantillon enquêté	62

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Introduction à la gestion des carrières	
Introduction	03
Section 01: Genèse et évolution de la pratique gestion des carrières	03
Section 02: La gestion des carrières au cœur de la GRH	07
Section 03: Pilotage de la gestion des carrières.....	11
Conclusion	17
Chapitre II: Gestion des carrières et motivation du personnel	
Introduction	18
Section 01 : Les pratiques de la gestion de carrières	19
Section 02: Concepts généraux de la motivation	27
Conclusion	39
Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL	
Introduction	40
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	40
Section 02 : La méthodologie de recherche.....	44
Section 03: Analyse et interprétation des résultats.....	45
Conclusion	64
Conclusion générale	66
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION GENERALE

Face à un environnement instable et complexe, à une économie de marché où règne la concurrence, certaines entreprises ont décidé d'investir dans les ressources dont elles disposent déjà « le capital humain » afin de rester compétitives mais aussi s'inscrire dans une logique de continuité durable.

Ainsi, toute entreprise performante et innovante quel que soit sa nature, sa taille et son activité dispose forcément d'un élément un peu spécial : son personnel. Le capital humain qui représente donc pour l'entreprise son atout et sa richesse.

La gestion des carrières est un outil de développement des compétences de capital humain de l'entreprise. Elle vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel¹, elle est considérée comme un déterminant de la motivation.

Selon **ROUSSEL Patrick**, la motivation est un « *processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* »². De ce fait, la motivation est un processus dynamique qui incite une personne à agir.

C'est ainsi que la motivation du personnel est l'un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines, et que cette dernière est la clé du succès des entreprises mais aussi des individus.

La gestion des carrières est donc une activité de gestion des ressources humaines dont son objectif est de favoriser la présence durable des employés au sein de l'entreprise, en leur fournissant tous les moyens et les meilleures conditions pour les motiver.

Dans ce cadre que de nombreux auteurs ont avancé plusieurs arguments liés à la politique de motivation des individus en général et à la gestion de carrière en particulier.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour objectif de comprendre la nature et les liens qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, à savoir, la gestion de carrière et la motivation du personnel. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante : **Quelle est l'impact de la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise Cevital sur la motivation de son personnel ?**

¹ CHLOÉ Guillot-Soulez, (2014), « La gestion des ressources humaines », 7^e éditions, Gualino Lextenso éditions, Paris, p 55.

² ROUSSEL Patrick, (1996) « Rémunération, motivation, et satisfaction au travail », édition economica, Paris, p 73.

Pour mieux répondre au problème exposé, il est important de poser une série de questions secondaires résumée comme suit :

- Qu'est-ce qu'une gestion des carrières et qu'elles sont les objectifs d'une telle démarche ?
- Quel impact peut avoir la mobilité et la promotion sur la motivation des salariés au travail ?
- Quelle est l'importance qu'accorde l'entreprise CEVITAL à la politique de gestion de carrière? Comment CEVITAL pratique-t-elle cette dernière ?

À travers cette recherche, nous tenterons de répondre par la démarche méthodologique suivante : une recherche bibliographique ayant trait aux différents aspects théoriques de la gestion des carrières et de motivation au travail, et une étude empirique, à travers une étude de cas au sein de l'entreprise **CEVITAL**, a eu lieu afin de recueillir les données nécessaires à notre recherche.

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la présentation de la gestion de carrière.

Le deuxième chapitre est consacré à la motivation du personnel, toute en essayant d'identifier les liens existants entre la gestion des carrières et la motivation des salariés.

Tandis que le troisième et dernier chapitre est une partie pratique consacrée aux résultats de notre étude empirique auprès de l'entreprise CEVITAL. Enfin, nous terminerons par une conclusion générale qui résume le travail réalisé et les perspectives envisagées.

CHAPITRE I :

Introduction à la gestion des carrières

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, l'entreprise fait face à d'énormes défis, d'une part elle doit s'adapter à de nombreux changements, d'autre part « l'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés, ainsi que la diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des parcours professionnels et la qualification »¹. Pour assurer sa croissance, elle doit mettre en place une véritable stratégie de gestion des compétences et un suivi permanent du parcours du personnel, en ce sens les experts en gestion des ressources humaines ont identifié la gestion des carrières comme une activité de GRH permettant d'atteindre cet objectif.

Dans ce premier chapitre, nous avons essayé de parler brièvement de l'évolution de la gestion des carrières au fil de temps, sa place au cœur de la GRH ainsi que son lien avec les autres activités RH, puis on termine par entamer la gestion des carrières dans son contexte, (les étapes de la carrière, acteurs ainsi que les outils de la gestion des carrières,...).

Section I : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières

Dans cette section nous allons présenter brièvement l'évolution de la gestion des carrières à travers le temps, quelques définitions des concepts de carrières et de gestion de carrières, ainsi que la présentation de ses principaux objectifs.

1. Bref historique sur la gestion des carrières

Ce bref passage sur l'historique de la gestion de carrière commence une phase d'émergence, puis la décennie 60-70 et comme dernière phase à partir des années 80 à nos jours².

1.1. Emergence

Le terme « **carrière** » ne constitue pas un objet d'étude nouveau. Depuis bien longtemps déjà, elle faisait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail pour quelqu'un d'autre. Cependant, chaque salarié a dû être maître de sa propre carrière et progresser, c'est-à-dire, il a dû se charger de sa propre carrière en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché du travail.

Au cours des années 1960, la GRH jouait un rôle très limité dans les organisations et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en

¹ PERETTI Jean-Marie (2003), « Tout DRH », 2^e édition, édition d'organisation, Paris, p 24.

² SEKIOU et autres (2001), « Gestion des ressources humaines », 2^e édition de Boeck université, Montréal, p367.

interne, telle que des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des employés à leurs services.

1.2. Décennie 1960 et 1970 (les années de croissance)

La situation économique favorable au cours des années 1960 et 1970 a contribué à l'émergence du concept de la carrière. Avec la demande pour les postes dans la hiérarchie qui augmentait, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion de carrière de cette époque revenait alors à tracer les étapes que l'employé devait scrupuleusement suivre.

1.3. De 1980 à nos jours

Depuis le début des années 1980, le développement des technologies et la mondialisation des marchés ont entraîné des changements fondamentaux dans le milieu de travail. En effet, les employeurs sont inclinés à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui sont pleinement engagés dans le développement de la carrière de leurs employés en place ont un long avantage sur les autres dans leur extension et leur rentabilité. Les salariés sont désormais confrontés à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur évolution de carrière. Le tableau ci-dessous résume l'évolution qu'a connue la notion de carrière au fil des temps :

Tableau N°01 :L'évolution de la notion carrière.

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

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

2. Carrière organisationnelle et carrière nomade

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

2.1. La carrière organisationnelle (classique)

Selon HALL et SCHIN, La carrière organisationnelle est envisagée comme « *Une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée* »

³Dans sa vision classique, la carrière s'entend comme un processus d'évolution professionnelle. Elle est caractérisée par une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise ajoutant à cela l'intervention de la fonction RH dans le parcours des individus⁴.

2.2. La carrière nomade (sans frontières)

Pour Gingras et autres (2006)⁵, la carrière « sans frontières » désigne un parcours professionnel où s'articulent plusieurs postes, très divers dans leur nature et leur durée et surtout, traversent les contraintes structurelles (les frontières) d'une même organisation. Il s'agit donc d'une carrière caractérisée par une forte mobilité, des changements d'emplois et même des domaines fréquents, avec un mouvement horizontal prédominant dans plusieurs organisations. Dans sa vision nomade la carrière est conçue comme un cheminement individualisé, autrement, c'est à l'individu de faire ses propres choix en ce qui concerne sa carrière et non plus l'organisation qui l'emploie.

Tableau N°02 : Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade.

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

Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », (2014), 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, p67.

³ Assâad EL AKREMI et autres (2006), « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel », De Boeck, p 143.

⁴ CHLOÉ Guillot-Soulez, (2014), « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, p67.

⁵ Gingras, M, Spain A et Cocandeu-Bellanger L (2006), « La carrière, un concept en évolution », vol 10, 4/3, Carrièreologie, Revue Francophone Internationale, p 411-426. Disponible sur <https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concept-en-evolution.html>, consulté le 22/04/2022 à 13:02.

3. Définition des concepts : carrière et gestion des carrières

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

3.1. Définitions de la notion de carrière

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion carrière. Dans notre présente étude, nous avons sélectionné quelques définitions. Ainsi, selon CHLOÉ Guillot-Soulez, « *la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise* »⁶.

Pour Sylvie St-Onge, « *la carrière représente l'ensemble des étapes qui jalonnent la vie professionnelle d'un individu* »⁷. Autrement dit, le terme « carrière » peut simplement être défini en termes d'expérience de travail d'un individu.

3.2. Définition de concept de gestion de carrière

Pour Jean-Marie Peretti, « *la gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières* »⁸.

De leur côté, Sylvie St-Onge et autres mentionnent que « *la gestion des carrières dans les organisations regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés* »⁹.

Par ailleurs, CERDIN Jean-Luc pense que « *la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés* »¹⁰. En fait, la gestion des carrières consiste à suivre et orienter le cheminement professionnel d'une personne, de façon à lui permettre de développer au maximum ses talents et compétences et cela par le recrutement, formation, mobilité, etc.

4. Les principaux objectifs de la de gestion de carrière

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels ¹¹ :

⁶ CHLOÉ Guillot-Soulez, op.cit., p 55.

⁷ Sylvie St-Onge et autres, (2017), « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5^eédition, Chenelière éducation, p 237.

⁸ PERETTI. J M (2001) « Gestion des ressources humaines », 2^e édition, édition VUIBERT, Paris, p 118.

⁹ Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. cit, p 237.

¹⁰ CERDIN Jean-Luc (2000), « Gérer les carrières » édition EMS, Paris, p 27.

¹¹ CERDIN Jean-Luc (2000), Op.cit, p 16.

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences requises, cela veut dire veiller à répondre aux besoins immédiats et futurs en matière des ressources humaines dans l'organisation ;
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est à dire faire en sorte de répondre aux aspirations individuelles tout en les intégrant aux besoins et objectifs de l'organisation ;
- Fidéliser une partie des salariés, dans le sens où la gestion des carrières permet une stabilité d'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement suivi et prévisible, une formation adéquate au travail.

Cette première section nous a permis de prendre connaissance succinctement de l'évolution de la gestion de carrière à travers le temps, de définir les deux concepts clés de carrière et de gestion de carrière, et on a terminé par la présentation des principaux objectifs de gestion de carrières au sein des organisations.

Section II : La gestion des carrières au cœur de la GRH

Cette section va nous permettre de connaître la place de la gestion des carrières dans la politique de GRH tout en précisant son importance ainsi que ses liens avec les autres activités des ressources humaines.

1. La place de la gestion des carrières dans la GRH

Le système de gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon¹²:

- **L'approche consensuelle**

Son objectif est de répondre aux besoins des salariés et des employeurs. Cette approche contribue à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.

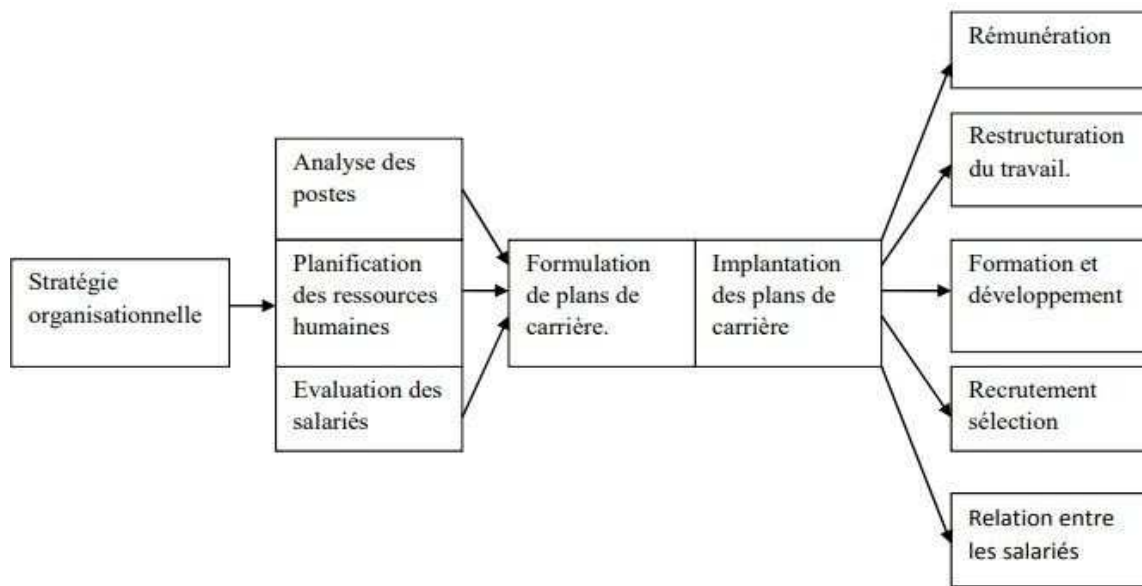
- **L'approche intégrée**

Elle recherche à la fois la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines comme le montre la figure ci-dessous :

¹² CERDIN Jean-Luc(2000), Op.cit., p 24.

Figure N° 01: La gestion des carrières au cœur de la GRH.



Source : GUERIN et Wils (1992), op. Cit, p50.

2. L'importance de la gestion des carrières

Pour Sylvie St-Onge, la gestion des carrières est importante tout d'abord, parce que de nombreux entrepreneurs et dirigeants de petites entreprises vont partir à la retraite. Préparer leur relève devient primordial si l'on veut éviter que ces entreprises cessent leurs activités, soit par absence de repreneur, soit parce que la succession ne se passe pas bien. Ainsi, la gestion des carrières permet de maintenir une structure économique dynamique, stable et créatrice d'emplois au sein d'une **société**¹³.

Pour **les organisations**, la gestion des carrières est une pratique importante dans un contexte où l'accent est de plus en plus mis sur la gestion des talents. Pour améliorer la compétitivité, les organisations devraient cibler des collaborateurs aux qualités naturelles utiles au fonctionnement de l'entreprise et les préparer à occuper des postes clés dans l'organisation. La gestion de carrière est également un excellent moyen de motiver et de fidéliser les employés.

Enfin, la gestion des carrières joue un rôle important sur **le plan individuel** dans l'entreprise. Elle permet à chacun de répondre à ses besoins d'apprentissage et de progression en lui offrant des perspectives à court et à moyen terme. Il peut ainsi assumer de nouvelles

¹³ Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. Cit, p 237.

responsabilités et relever de nouveaux défis. En fin de compte, on réalise que les personnes qui ont le sentiment de réussir leur carrière et d'avoir une bonne employabilité sont aussi celles qui s'épanouissent dans les entreprises qui soutiennent le développement professionnel de leurs salariés.

Tableau N°03 : L'importance de la gestion des carrières

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

Source : Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. cit, p 237.

3. Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

Compte tenu de son importance, la gestion des carrières est un élément intégrant de la gestion des ressources humaines et elle est étroitement liée aux autres éléments fondateurs de la gestion des ressources humaines¹⁴. Nous citerons comme suit la relation existante entre la GC et certaines activités de GRH.

3.1. La relation avec l'emploi

C'est de trouver un poste adéquat en fonction des compétences et des envies des salariés tout en tenant compte les possibilités et les besoins de l'entreprise. Autrement, c'est d'affecter La bonne personne dans le bon endroit. Le concept de compétence s'avère important dans cette relation, car elle représente l'élément commun entre les exigences du poste et les compétences disponibles. Pour que l'entreprise dote des compétences indispensables, certaines démarches sont mises en place afin d'identifier les besoins sur la base de l'évolution de l'activité. On trouve par exemple **les référentiels de métiers/compétences** qui devront être utiles pour voir vers quels postes le salarié va pouvoir évoluer, ainsi que pour définir s'il a développé et acquis les compétences nécessaires pour son poste actuel avant de lui proposer toute promotion. Il est également important d'effectuer une évaluation des compétences des salariés pour voir vers quel poste les faire évoluer.

¹⁴ Tania Saba et Simon L. Dolan (2013), « La gestion des ressources humaines », 5^e édition, Broché, p 352.

3.2. La relation avec la formation

Après évaluation de salarié, nous serons quelles formations il devra suivre pour pouvoir accéder au poste donné. Ces formations sont destinées à acquérir ou à renforcer les compétences requises par les emplois telles qu'elles sont décrites dans les référentiels métiers /compétences. L'analyse des besoins en formation fait de plus en plus partie des projets d'évolution de carrières alignés sur les objectifs économiques des entreprises. L'entreprise pourrait déjà prévoir les formations liées aux projets professionnels de ses salariés ainsi qu'aux évolutions de carrières qu'elle leur propose. Cela n'empêche pas les employés de demander de manière proactive leur propre formation qui doit être approuvé évidemment par l'employeur.

3.3. La relation avec la rémunération

En effet, reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer. C'est dans cette mesure que l'entreprise peut prendre en compte l'évolution des compétences de ses salariés dans son système de rémunération. Cela permet de donner du sens à leurs efforts, tout en leur permettant d'être reconnue pour leur différence et diversité de leur trajectoire, ainsi que pour leurs parcours et leur implication.

Même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée à cause des mutations qu'elle crée : changement de métier, promotion, etc.

3.4. La relation avec l'évaluation¹⁵

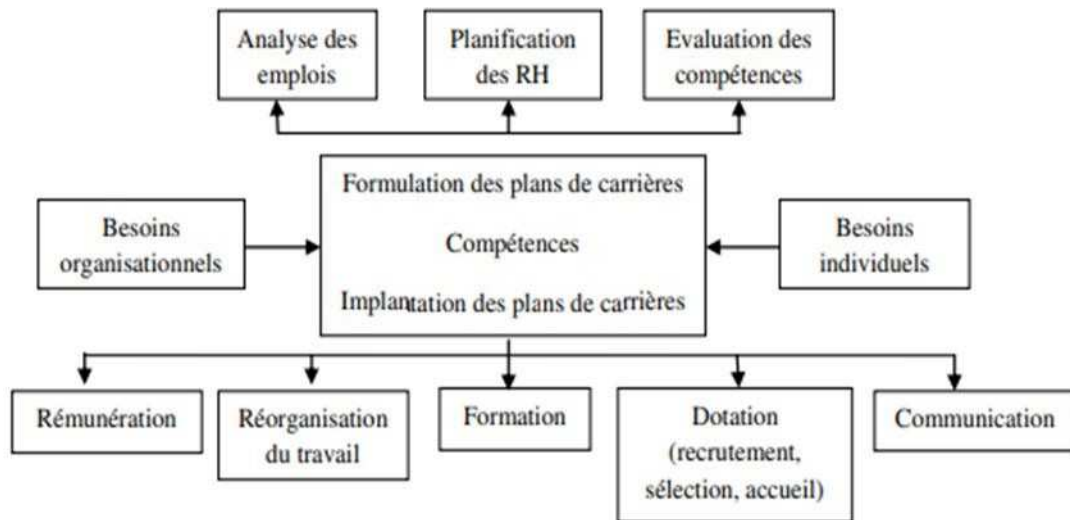
L'évaluation permet d'apprécier au niveau individuel le potentiel d'évolution des ressources humaines pour progresser dans l'organisation ou accompagner des changements stratégiques.

Le processus d'évaluation se caractérise par différentes étapes parmi celles-ci on y trouve le développement des compétences et évolution de carrière ; cette phase est la phase de suivi de l'avancement des activités de l'employé. Cela comprend le suivi des performances de l'individu et des moyens mis à sa disposition. Certaines organisations planifient des entretiens au cours de l'année pour évaluer si l'employé est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

Une autre étape de processus d'évaluation c'est l'implication en termes de rémunération et de gestion de carrière ou les résultats de l'évaluation influencent deux catégories de pratiques de GRH. La première relève de la rétribution du salarié. La deuxième relève de la formation et de la gestion de carrière, soit dans le cadre de mesures correctives pour améliorer les performances futures, soit dans le cadre d'une promotion professionnelle qui vient accompagner un haut niveau de performance.

¹⁵ Michel Ferrary (2014), « Management des Ressources Humaines, Entre marché du travail et acteurs stratégiques », DUNOD, p229-257.

Figure N° 02 : Le système de gestion des carrières



Source : ST-ONGE. S (2004), « Relever les défis de la gestion des ressources humaine », 2^e édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, p. 300.

Cette section nous a permis de connaître la position de la gestion des carrières dans la politique de GRH, son importance ainsi que ses liens avec les autres activités RH.

Section III : Pilotage de la gestion des carrières

Au cours de cette section, nous allons présenter les étapes de la carrière et nous enchaînerons avec les acteurs ainsi que les outils de la gestion des carrières.

1. Les étapes de la carrière

HALL découpe la carrière en quatre grandes étapes¹⁶ :

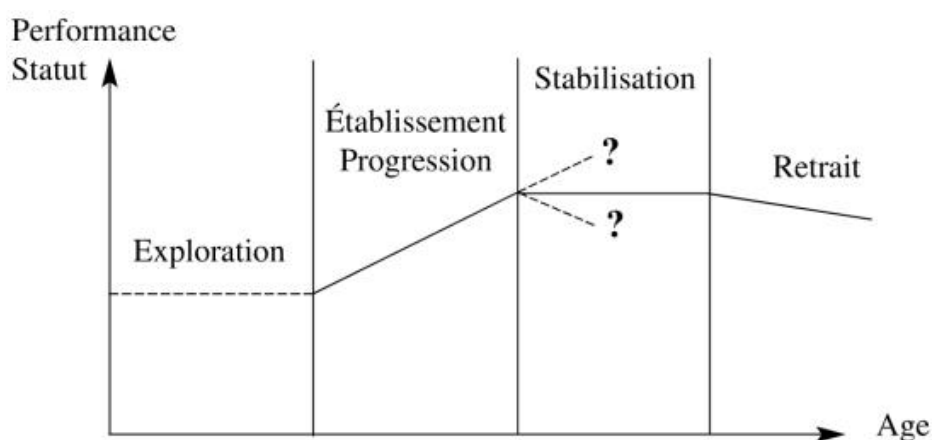
- **La période l'exploration** : en début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.
- **L'établissement et l'avancement** : ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou transferts.
- **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

¹⁶ Cité par CERDIN Jean-Luc, (2000), « Gérer les carrières » édition EMS, Paris, p 109.

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.

- **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 la retraite.

Figure N° 03: Les différentes étapes de la carrière



Source : Cité par CERDIN Jean-Luc (2000), Op cit, P110

2. Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières dispose de différents acteurs et outils.

2.1. Les acteurs de la gestion des carrières

Dans une entreprise, la gestion de carrière d'un individu implique l'intervention de différents acteurs :

3.1.1. Le salarié lui-même

Il exprime ses ambitions à long terme et ses objectifs d'évolution plus immédiats à travers différents types d'entretien (d'évaluation de la performance, de carrière, d'orientation professionnelle) et en se fondant sur les informations utiles tirées de sa participation à différents exercices d'évaluation (bilan de compétence, centre d'évaluation, séminaire de carrière)¹⁷.

¹⁷ Charles-Henri Des Horts (2015), « RH au quotidien, 100 fiches », 2^e édition, DUNOD, Paris, p 456.

3.1.2. La DRH

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. La DRH doit donc préparer et coordonner les évolutions de carrières en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation¹⁸.

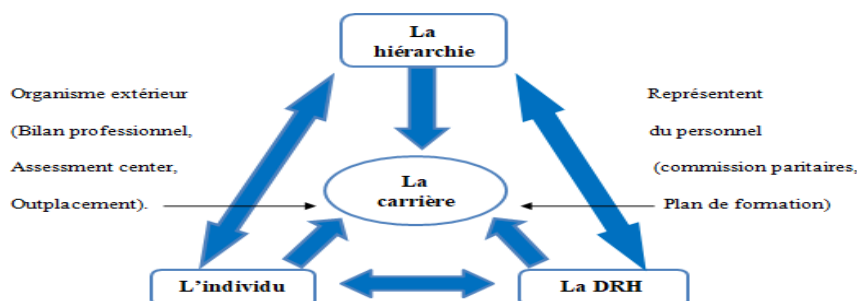
3.1.3. Le responsable hiérarchique

Son rôle dans la gestion des carrières du salarié est liée pour l'essentiel à la pertinence de son appréciation vis-à-vis ses collaborateurs. Le responsable hiérarchique est la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation¹⁹.

3.1.4. Les acteurs périphériques

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus ou moins distantes dans la carrière du salarié. Il arrive que l'entreprise ainsi que le salarié font appel à **des prestataires extérieurs** spécialisés dans les bilans de compétences par exemple, l'évaluation, l'outplacement, ... pour aider en particulier le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. En interne, **les représentants du personnel** peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

Figure N°04 : Les acteurs de la gestion des carrières



Source : CO COMPOY Eric et autres (2008), Op cit, p125.

¹⁸ COMPOY Eric et autres (2008), «Gestion des ressources humaines», Pearson Education, France, p 124.

¹⁹ COMPOY Eric et autres (2008), Op cit, pp 124-125.

2.2. Les outils de la gestion des carrières

Les outils de la gestion des carrières sont extrêmement nombreux. Ces outils peuvent être divisés en ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des employés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière²⁰.

2.2.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des employés permettent aux entreprises d'établir leurs décisions relatives à la mobilité. Nous présentons ici ces principaux outils.

- **Assessment center** : l'Assessment center est un dispositif complexe qui permet d'attribuer un potentiel d'amélioration à une personne en identifiant ses forces et ses faiblesses à l'occasion d'une série d'observations de son comportement et de ses performances dans un univers de tâches et de processus fortement structuré²¹.
- **L'entretien annuel d'appréciation** : L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées²² :
 - **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.
 - **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.

²⁰ Guérin et Wils cité par CERDIN Jean-Luc, (2000), Op cit, p 171.

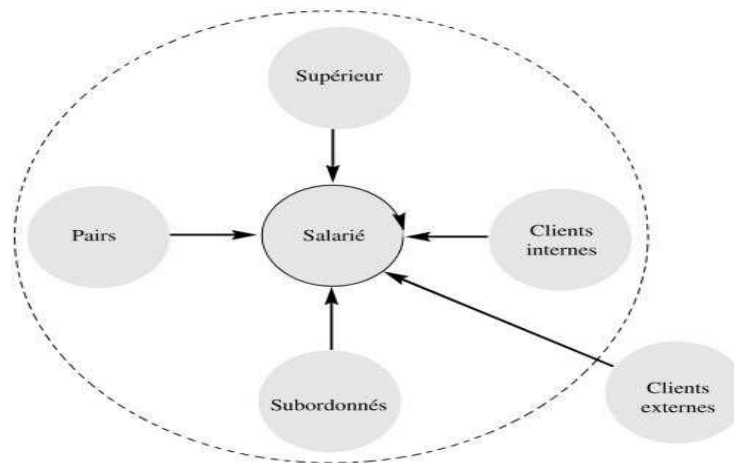
²¹ Charles-Henri (2015), Op cit, p 465.

²² CERDIN Jean-Luc (2000), op.cit., p 173.

- **Évaluation à 360 degrés** : La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont : La personne à évaluer, le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients internes.

Figure N° 05: l'évaluation à 360 degrés.



Source : Jean Luc CERDIN (2000), Op cit, p176.

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

sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un Assessment center.

2.2.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés

Les outils d'accompagnement des projets des salariés répondent à leurs attentes pour assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, tant en interne qu'en externe.

- **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 être :
 - 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.
 - Entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié. Il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.
- **La bourse des emplois :** Il s'agit généralement d'un descriptif détaillé du poste avec les informations nécessaires pour postuler. Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Sa mise à jour est généralement mensuelle.
- **Les cartes des métiers :** Elles permettent aux employés de visualiser les zones de mobilité au sein l'entreprise. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Ces cartes des métiers identifient les cheminements possibles à travers des passerelles qu'elles matérialisent. Elles s'appuient sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.
- **Le bilan professionnel ou de compétences :** Il permet au salarié de définir son projet professionnel et de lui présenter une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Le bilan de compétences donne 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 pour identifier l'ensemble de ses compétences et de capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

- **L'outplacement** : C'est un outil d'accompagnement du départ des salariés, il aide le salarié à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise. L'outplacement représente une démarche volontaire à la fois de l'entreprise mais aussi de salarié qui part.

Dans cette dernière section, nous avons surtout passé en revue les étapes de la carrière, les acteurs qui y participent ainsi que les principaux outils de la gestion des carrières.

Conclusion du chapitre

La gestion de carrières est un des paramètres fondamentaux de la GRH, elle permet à l'organisation de maintenir et développer ses ressources humaines et d'acquérir de nouvelles compétences, mais elle vise surtout l'épanouissement des salariés au travail en leur offrant les possibilités de promotion et de mobilité, qui sont considérées comme d'importantes sources de motivation. C'est ce lien entre gestion de carrières et motivation du personnel qui nous intéresse le plus dans cette recherche. Pour ce faire, nous allons dans le chapitre suivant passer en revue la littérature portant notamment sur ce lien.

CHAPITRE II :

Gestion de carrières et motivation du personnel

Introduction du chapitre

La gestion des carrières est une discipline de la GRH qui consiste à réconcilier les aspirations des salariés et celle de l'entreprise, ce qui va engendrer à son tour, d'un côté l'amélioration de rendement du personnel et de l'autre côté de la performance de l'organisation. Elle inclut en fait le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise

Par ailleurs, la gestion de carrières se compose d'un ensemble de pratiques permettant l'épanouissement et le développement des ressources humaines au travail, telle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération, la mobilité et la promotion, etc. Ainsi, Les opportunités de carrières offertes par l'entreprise affectent grandement l'implication mais surtout la motivation de ses employés.

Dans ce chapitre nous abordons, d'abord les pratiques de gestion des carrières et en développant d'avantage la pratique de mobilité dans son contexte, nous entamerons par la suite la motivation au travail, toute en mettant l'accent sur les liens existants entre celle-ci et la gestion des carrières plus précisément avec la mobilité et la promotion professionnelle.

Section I : Les pratiques de la gestion de carrières

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles concernent entre autres, la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération, la mobilité et la promotion. Ces pratiques sont toutes aussi importantes et leur impact sur la motivation diffère en fait d'une entreprise à une autre. Nous précisons par ailleurs que les pratiques de mobilité et de promotion sont fréquemment utilisées par les entreprises. De ce fait, on aura à détailler ces deux dernières pratiques un peu plus sur le plan théorique.

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC s'appuie sur une évaluation des ressources à l'instant présent et sur des hypothèses de leur évolution. Elle s'appuie sur des outils, procédures et des dispositifs afin de permettre aux décideurs d'évaluer leurs ressources et compétences dans le temps (actuelles et à venir) et sur deux plans : quantitatif et qualitatif¹.

L'objectif de la GPEC est de disposer d'un nombre suffisant d'employés convenablement qualifiés pour répondre aux besoins de l'organisation à chaque instant et dans chaque emploi. La GPEC permet en effet une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité et développement des compétences des salariés, une meilleure gestion des carrières, etc.².

2. Le recrutement

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* »³. Le recrutement conduit donc à la création d'une procédure qui permettra à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures qualifiées et motivés pour le poste proposé. Il peut simplement être défini comme un ensemble d'actions qu'une organisation entreprend pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour pourvoir les postes vacants dans l'immédiat et à l'avenir.

¹ Pascal Moulette et Olivier Roques (2014), « Gestion des ressources humaine », 2^e édition, DUNOD, Paris, p 17.

² Pascal Moulette, Olivier Roques (2014), op.cit., p 17.

³ Mahe De Boislandelle Henri (1998), « Dictionnaire de gestion », Paris, édition Economica, P368.

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

3. La formation

Selon **Michel Ferrary** « *la formation est un processus d'apprentissage qui favorise l'acquisition de nouvelles compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, etc.). Ces compétences permettent à un individu d'accroître son employabilité et sa productivité* »⁴.

La formation peut être définie comme un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques visant à faciliter le transfert de connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des compétences. Elle a pour objectif d'adapter les salariés à des tâches bien définies et au changement de poste, d'assurer l'adéquation entre les connaissances et les capacités des employés, d'améliorer le statut des salariés par les promotions, etc.

4. La rémunération

La rémunération constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises. Elle est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées⁵. Les objectifs de la rémunération consistent de fidéliser et de conserver les collaborateurs performants pour concurrencer les autres organisations, les motiver en établissant un lien entre la rémunération et le rendement, aussi la reconnaissance de la performance individuelle ; par des augmentations, des primes individuelles, etc.

5. La mobilité : aspects théoriques

Dans ce qui suit, nous allons définir la mobilité, illustrer ses différents enjeux et ses finalités, ses différentes formes pour terminer avec les freins et les facteurs facilitant la mobilité.

5.1. Définition de la mobilité

Selon **PERETTI Jean-Marie**, « *la mobilité est le caractère de ce qui pour changer de place de position, c'est le changement de poste de fonction de lieu ou d'entreprise* »⁶. Pour

⁴ Michel Ferrary (2014), « Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques », DUNOD, p 186.

⁵ Laëtitia Lethielleux (2010), « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 4^e édition, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, p 73.

⁶ PERETTI Jean Marie, (2001), « Dictionnaire des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, p 150.

Eric COMPOY « Le terme de mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles. Il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus, c'est-à-dire la carrière »⁷.

En GRH, la mobilité est « la capacité à accepter des changements, dans le temps, dans l'espace (interne et externe à l'organisation), dans les compétences et dans les statuts »⁸.

5.2. Les enjeux de la mobilité

La mobilité est considérée comme un outil de flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, elle recouvre différents enjeux pour l'entreprise et les individus qui la composent. Le tableau ci-dessous résume les enjeux de la mobilité du point de vue de l'entreprise et du point de vue des salariés :

Tableau N° 04 : Enjeux de la mobilité.

Du point de vue de la direction	Du point de vue des salariés
<ul style="list-style-type: none"> - Vecteur d'ajustement des ressources et de besoins RH (outil de la GPEC) - Outil de motivation individuelle et de fidélisation - Renforcement du sentiment d'appartenance - Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs - Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes - Incitation au changement et au développement personnel - Facteur de coûts (moyens humains, temps, financement de formations, bilans, orientation, etc.) - Risque de désorganisations et d'inefficience organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Source d'évolution professionnelle et d'élargissement des compétences - Incidences sur la rémunération - Signe de reconnaitances et source de motivation - Risque d'erreur de trajectoires - Risque de non-performance et de sanctions - Obligation de formation - Risque de changements dans la vie privée (déménagement, déplacements professionnels, augmentation de la charge de travail, etc.)

Source : COMPOY Eric et al, (2008), « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHÈX, Pearson Education, France, p116.

⁷ COMPOY Eric et autres (2008), « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHÈX, Pearson Education, France, p116.

⁸ MAHÉ Henri de BOISLANDELLE (1998), « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Paris, édition Economica, p 270.

5.3. Finalités de la mobilité

Les finalités de la mobilité diffèrent pour l'entreprise que pour les salariés.

5.3.1. Pour l'entreprise

Selon NICOLAS Eline, les finalités de la mobilité s'articulent autour des trois activités représentées dans le tableau suivantes de la GRH:

Tableau N° 05 : les finalités de la mobilité.

Gestion des emplois	Gestion des compétences	Management
<ul style="list-style-type: none">- Ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins.- Eviter les licenciements...	<ul style="list-style-type: none">- Développer la polyvalence.- Doter l'entreprise des bonnes compétences aux bons endroits...	<ul style="list-style-type: none">- Créer de nouveaux challenges et motiver.- Favoriser l'unité dans l'entreprise et la collaboration...

Source : NICOLAS Eline, (2014), « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, p 153.

5.3.2. Pour les salariés

Tous les salariés ne perçoivent pas la mobilité de la même manière. Elle peut être recherchée dans des logiques défensives ou proactives. Sans qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte entre elles.

- **Logique défensive** : La mobilité est de plus en plus perçue comme une condition de maintien de l'emploi, plus ou moins subie. Les individus changent d'emploi et développent des capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilité dans un environnement de plus en plus instable. Parfois, Ils sont contraints d'accepter de nouvelles fonctions, d'abandonner ce qu'ils maîtrisent, ce qu'ils aiment faire depuis des années et ce qui les caractérise à la fois professionnellement et socialement.
- **Logique proactive** : la recherche de nouveaux défis, l'envie d'apprendre ou encore de promotion, la mobilité est au cœur de la gestion de carrière. Même si, attention, trop de mobilité peut être néfaste : elle peut créer un risque d'instabilité pour les recruteurs.

5.4. Les différentes formes de mobilité

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. On peut distinguer deux grands types de mobilité⁹, la mobilité organisationnelle et la mobilité géographique.

5.4.1. La mobilité organisationnelle

Elle comprend 3 formes de mobilité à savoir : la mobilité verticale, horizontale et latérale.

➤ La mobilité verticale

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau **N** au niveau supérieur **N+1**. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

➤ La mobilité horizontale

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production. Elle désigne simplement les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Les expressions " mobilité professionnelle" et "mobilité fonctionnelle" correspondent à cette mobilité horizontale.

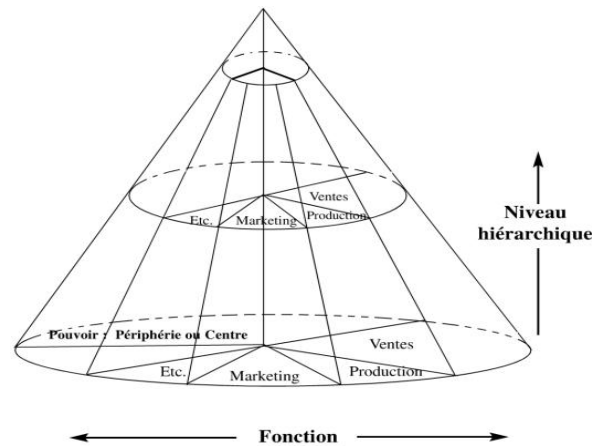
➤ La mobilité latérale

Ce type de mobilité reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Elle traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner dans un modèle d'une organisation tridimensionnel, comme le montre la figure ci-dessus :

⁹ CERDIN Jean-Luc (2000), op.cit, p 30-32.

Figure N°06:Modèle tridimensionnel d'une organisation.



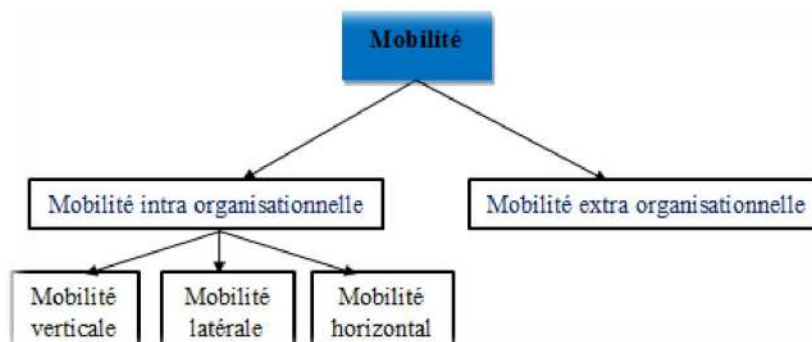
Source : D'après Schein, 1971, p 404.

5.4.2. La mobilité géographique

Les trois formes de mobilité, la mobilité verticale, horizontale et latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité qui est la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être :

- **Intra-organisationnelle** : qui s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise ;
- **Inter-organisationnelle** : qui impliquent un changement d'entreprise.

Figure N°07 : Les différents types de mobilité



Source : CHLOE Guillot-Soulez (2014), « La gestion des ressources humaines », 7^e édition, GualinoLextenso éditions, Paris, p 60.

La figure ci-dessus synthétise donc les différents types de mobilité qu'on a traité plus haut.

5.5. Les freins et les facteurs facilitant la mobilité

Afin de satisfaire leurs objectifs spécifiques en matière de mobilité, les salariés et les entreprises doivent être capables de surmonter certains freins et s'efforcer de provoquer, a contrario, certains conditions ou ressorts susceptibles de favoriser la mobilité¹⁰.

Le tableau ci-dessous présente les principaux freins et conditions de succès de la mobilité.

Tableau N°06 : freins et ressorts de la mobilité

Freins	Ressorts
<i>Facteurs structurels</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation décentralisée, pouvoir local important - Peu d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Climat de travail instable - Incertitude sur le devenir de l'emploi ou sur le recrutement des remplaçants 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation centralisée - Beaucoup d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Remplacement effectués dur des bases connues par la hiérarchie - Réduction des incertitudes concernant l'emploi
<i>Facteurs liés à la GRH</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'emploi au coup par coup - Peu de formation - Pas d'information suffisante sur les postes à pourvoir - Non-prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion préventive de l'emploi - Formation préparant l'évolution professionnelle - Information abondantes concernant les postes à pourvoir - Règles connues par le personnel - Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
<i>Facteurs individuels</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'expérience de la mobilité - Méconnaissance d'autres lieux professionnels - Peur de ne pas être à la hauteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience antérieure réussie - Connaissance diversifiée des milieux professionnels - Désir de remise en question, dévolution individuelle

Source : CAMPOY Eric et al (2008), op cit, p 120.

6. La politique de promotion et les filières promotionnelles

Les pratiques de la mobilité conduit les entreprises à mettre en place des politiques de promotion reposant souvent sur des filières promotionnelles.

¹⁰ CAMPOY Eric et autres, (2008), « Gestion des ressources Humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, p 120.

6.1. Définition de la promotion

Pour CADIN Loïc « *la promotion caractérise sous les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sien d'une même fonction, ou d'un même métier* »¹¹.

6.2. Les politiques de promotion

Selon Jean-Marie Peretti, on peut distinguer deux politiques de promotion¹²:

6.2.1. La promotion « au coup par coup »

Dans ce cas les problèmes de la promotion ne se posent que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des employés de niveau inférieur possède les compétences requises.

La promotion « **au coup par coup** » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut conduire à l'échec. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

6.2.2. La promotion organisée

Elle s'appuie sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation des collaborateurs. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Le passage de non-cadre à cadre fait l'objet d'une attention particulière dans l'entreprise. Par ailleurs, les politiques de promotion reposent sur l'existence de filières promotionnelles.

6.3. Les filières promotionnelles

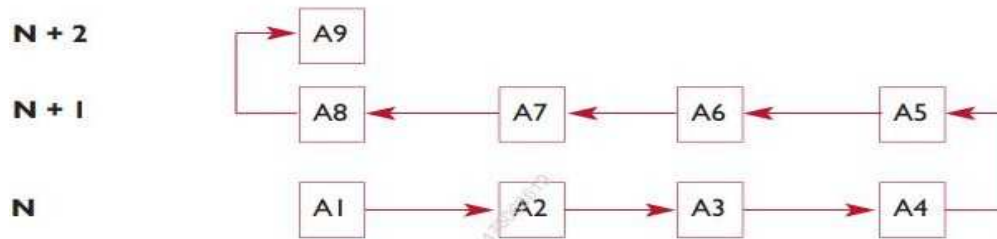
Les filières promotionnelles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion¹³. La figure ci-dessous illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques.

¹¹ CADIN Loïc (1997), « Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3^e édition DUNOD, Paris. p417.

¹² Jean-Marie Peretti (2013), « Ressources humaines », 14^e édition, Vuibert, Paris, pp 277-278.

¹³ Jean-Marie Peretti (2013), op.cit, p.278.

Figure N° 08 : Filière promotionnelle



Source : Jean-Marie Peretti (2013), op.cit, p 278.

Pour occuper l'un des postes de niveau N+1 (par exemple A5), il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A1 et A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même pour un poste de niveau N+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour occuper ce poste permet de construire au sein de l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées aux salariés.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (par exemple le passage de la filière technique à la filière commerciale)

Nous avons énuméré au cours de cette section les pratiques de la gestion de carrières, les définitions liées à la mobilité, ces enjeux sa finalité, et ses différentes formes. On a présenté par la suite la politique de promotion ainsi que les filières promotionnelles.

Section II: Concepts généraux de la motivation

La motivation des employés doit être l'intérêt principal de l'organisation quel que soit son domaine d'activité et sa taille car c'est un facteur clé du succès de toute entreprise. Elle se doit de compter dans son rang des employés fidèles, épanouis, fiers de travailler dans cette entreprise, et surtout motivés car un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée.

1. Définition de la motivation

Le concept de motivation a donné lieu à de nombreux écrits et a été défini par plusieurs auteurs, on retient celle de Patrice Roussel qui définit la motivation au travail comme : « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* »¹⁴

¹⁴ Roussel Patrice (1996), « Rémunération motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris, p 09.

Pour Abraham Maslow, « *la motivation c'est l'ensemble de besoin satisfait, dans sa théorie des années 60, nommé la théorie pyramidal des humain, il a précisé que la motivation est le fruit de satisfaction des besoins humain 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* »¹⁵Cela veut dire que pour être motivé il faut satisfaire cinq besoins qui sont : les besoins d'accomplissement ou de réalisation, d'estime, d'appartenance, de sécurité et besoins physiologiques dont ils sont hiérarchisés par rapport au degré de leurs importances du bas vers le haut.

2. Les sources de motivation

La motivation au travail se fond essentiellement sur la satisfaction des besoins des hommes, cela entraîne en retour leur plus grande implication qui est source d'efficacité et qui contribue ainsi à optimiser la performance de l'entreprise¹⁶. Cette dernière dépend de plusieurs sources que nous allons démontrée dans les points suivant.

2.1. La rémunération

De nombreuses études et recherches scientifiques ont permis de clarifier et montrer le lien entre rémunération et motivation au travail. La politique de rémunération reste l'un des aspects important d'une organisation dont le but est de répondre aux besoins physiologique de base des employés.

2.2. La fixation et la communication des objectifs

Il est important pour chaque entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction, ce qui signifie que les dirigeants d'entreprise ainsi les chefs de service doivent expliquer aux employés exactement ce qu'on attend d'eux, en fixant dès le départ les objectifs de l'entreprise et aussi expliquer pourquoi de telles décisions ont été prises plutôt que d'autres. C'est ainsi qu'une communication interne de qualité contribuera à motiver l'ensemble du personnel.

¹⁵ Cité par DORTIER Jean François (2004), « dictionnaire des sciences sociales », édition science humain, p25.

¹⁶ Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER (2011), « Management des entreprises en 24 fiches », 2^e édition, collection Express-BTS, p 109.

2.3. La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail doit s'inscrire dans la foulée des valeurs que véhicule l'organisation¹⁷, car elle constitue un facteur très important qui influe directement sur la motivation des employés. En effet, plus un salarié se sentira reconnu dans l'entreprise pour laquelle il travaille, plus il sera motivé car il se sentira unique et partie intégrante de celle-ci.

2.4. Les conditions de travail

Les conditions de travail peuvent être divisées en trois points, **la sécurité au travail** qui est essentielle pour fidéliser les salariés et qui leur permet de se sentir bien sur leur lieu de travail. **La qualité du climat social** ; il est important pour l'entreprise d'avoir un climat social de qualité car cela permettra aux employés de se sentir sereins et en confiance avec l'ensemble de personnel qui constitue l'organisation, ils auront donc envie de s'investir d'avantage dans leur travail. Enfin **la convivialité au travail** qui contribue à créer de bonnes relations internes entre l'ensemble de personnel, ce qui va susciter la motivation chez les salariés et garantir ainsi la bonne performance de l'entreprise.

2.5. L'évolution de carrière

La motivation des employés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes qu'offrent l'entreprise telles la mobilité interne et la polyvalence qui permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière professionnelle, mais d'explorer d'autres métiers pour améliorer leur employabilité tout au long de leur cycle de travail.

3. Les théories de motivation et la relation existante entre gestion des carrières et théories de motivation

Il existe différentes théories avancées jusqu'à nos jours au sujet de la motivation.

Parmi ces différentes théories, nous développerons quatre dans cette partie.

3.1. Les théories de motivation

Les théories de la motivation, issues de la psychosociologie, sont traditionnellement regroupées en **deux sous-ensembles**. On distingue d'un côté **les théories dites de contenu** qui s'interrogent sur les facteurs qui motivent les individus à travailler, **des théories dites de processus** qui s'interrogent sur la façon de les

¹⁷ Eric Gosselin et autres (2017), « Aspects humains des organisations. Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5^e édition, CHENELIERE ÉDUCATION, Canada, p 142.

Chapitre II : Gestion de carrières et motivation du personnel

motiver¹⁸. Le tableau ci-dessous présente une classification des théories de motivation.

Tableau N° 07: Une classification des théories de motivation

Classification	Théorie	Particularités
Théories de contenu	• Théorie des besoins de Maslow	Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.
	• Théorie ERD d'Alderfer	
	• Théorie des deux facteurs de Herzberg	
	• Théorie des besoins acquis de McClelland	
Théories de processus	• Théorie des attentes de Vroom	Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier
	• Modèle béhavioriste	
	• Théorie de l'équité d'Adams	
	• Théorie des objectifs de Locke	

Source : Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p 136.

Les quatre théories que nous avons choisies seront présentées comme suit :

3.1.1. La théorie des besoins d'Abraham Maslow

La théorie des besoins de *Maslow* repose sur l'idée que c'est la nécessité de satisfaire **des besoins fondamentaux** qui pousse les individus à agir. Maslow s'interroge donc sur **les facteurs suscitant la motivation**.

D'après *Maslow*, ces **besoins sont hiérarchisés** et un individu tente de les satisfaire successivement. Ainsi, quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît et la recherche de sa satisfaction est source de motivation. Par conséquent, la

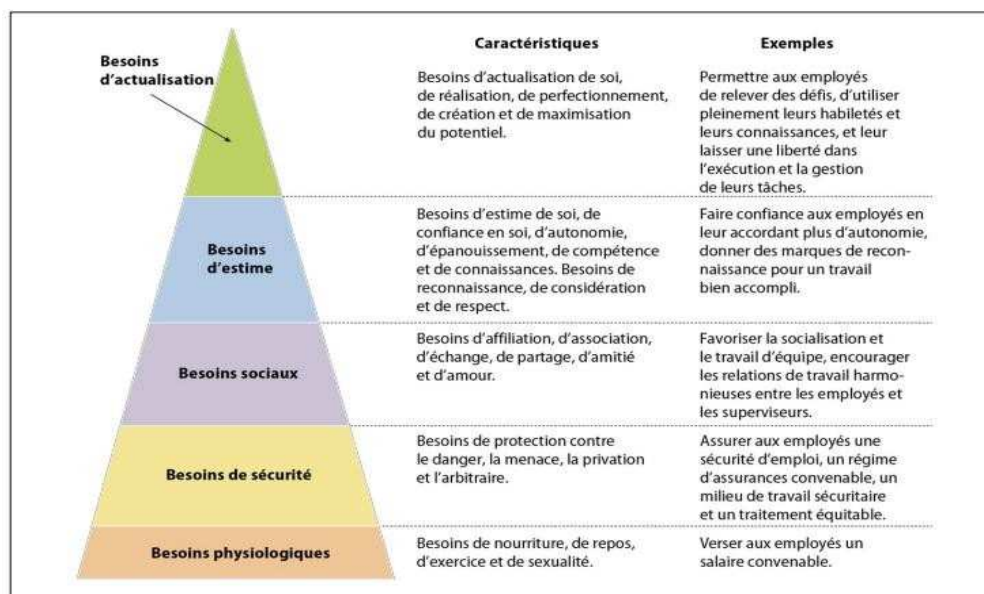
¹⁸ Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (2010), « Mémentos LMD. Théorie des organisations », Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris, p 66.

Chapitre II : Gestion de carrières et motivation du personnel

satisfaction d'un besoin élevé dans la pyramide n'est pas motivante si tous les besoins qui lui sont inférieurs ne sont pas satisfaits¹⁹.

La classification des besoins selon Abraham H. Maslow²⁰ : Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...) ; Besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi) ; Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...) ; Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté) ; Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...).

Figure N°09 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Eric Gosselin et al (2017), op cit, p 137.

3.1.2. La théorie ERD d'Alderfer

Clayton Alderfer reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation. Cependant, ses recherches ne lui ont pas permis d'établir une hiérarchie des besoins comparable à celle de Maslow²¹.

Les trois catégories de besoins chez Alderfer (**ERD** pour **existence**, **rapports sociaux** et **développement personnel**) sont²² :

¹⁹ Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p67.

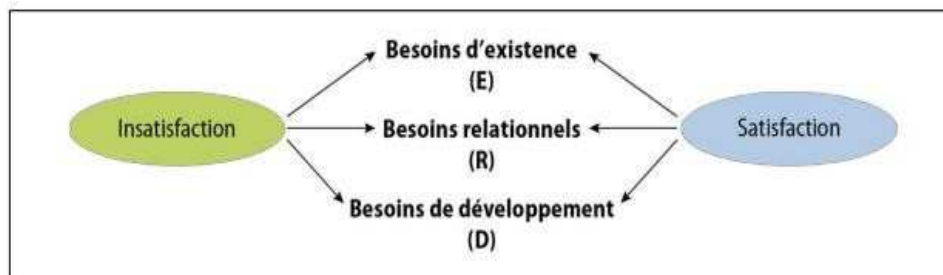
²⁰ Cité par Roger Aim (2012), «L'essentiel de la Théorie des Organisations », 5^e édition, Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris, p 53.

²¹ Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p 136.

²² Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (2010), « Mémentos LMD. Théorie des organisations », Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris, p68 -69.

- **les besoins d'existence (E)** qui correspondent aux désirs d'ordre physiologique et matériel, à savoir l'amélioration des conditions de travail, du salaire ou des avantages sociaux.
- **les besoins de rapports sociaux (R)** ou besoins relationnels qui sont les besoins qui incitent les individus à avoir des relations avec d'autres personnes, donc à s'intégrer à une équipe de travail, à avoir des échanges amicaux avec ses collègues, à participer aux activités collectives.
- **les besoins de développement personnel (D)** qui correspondent à la volonté pour les individus d'être créatifs, de faire face à des situations de défi, de participer à des activités enrichissantes. Ils renvoient à la recherche d'une progression par la dynamique de l'évolution d'un travail et d'une personne dans l'organisation.

Figure N°10 : La théorie ERD d'Alderfer



Source : Eric Gosselin et al (2017), op cit, p142.

Cette théorie souligne également la possibilité **d'un mécanisme dit de frustration-régression**, dans la mesure où si un individu n'arrive pas à satisfaire ses besoins de développement personnel, il va se retourner vers des besoins plus concrets comme le besoin de rapports sociaux ou d'existence. Ce mécanisme permet d'expliquer pourquoi les sources de la motivation peuvent changer chez un même individu. Par exemple, un salarié qui n'arrive pas à nouer de bonnes relations dans son équipe, va réclamer des augmentations de salaire pour compenser sa frustration dans l'assouvissement de ses besoins de rapports sociaux.

3.1.3. La théorie des deux facteurs de Herzberg

Herzberg distingue deux catégories de facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation au travail²³:

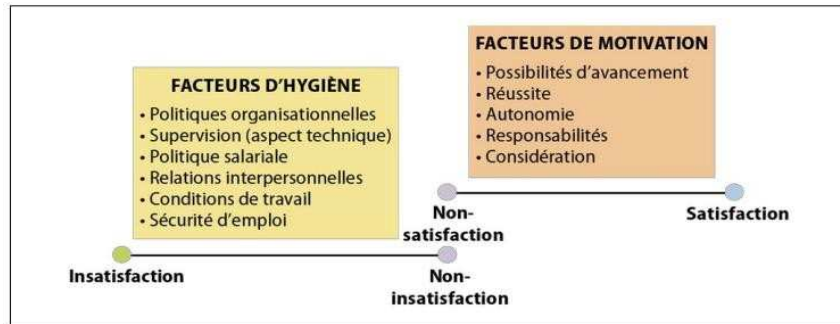
²³ Pascal Moulette et Olivier Roques (2014), « Gestion des Ressources Humaines », 2^e édition, DUNOD, Paris, p 110.

- **Les facteurs de motivation** procurent de la satisfaction aux employés dans des situations de travail qui ont pour caractéristique de se produire sur **le long terme**. Ils sont au nombre de six (les accomplissements ; la reconnaissance de ces accomplissements ; le travail proprement dit ; la responsabilité ; la promotion ou l'avancement et la possibilité de développement).
- **Les facteurs de maintenance ou d'hygiène**, génère de l'insatisfaction ou, au mieux, de l'indifférence. Ces facteurs se produisent dans **le court terme** et se rapportent au **contexte de travail** (le supérieur ; la politique et l'administration de l'entreprise ; les relations avec les collègues ; les subordonnés et les supérieurs : le prestige ; la sécurité d'emploi ; la rémunération et les facteurs de vie personnelle).

Suivant la théorie de *Herzberg*, les deux sentiments **satisfaction** et **insatisfaction** ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail²⁴.

²⁴ Jean-Michel Plane (2008), «Théorie des organisations », 3^e édition, DUNOD, Paris, p 42.

Figure N°11 : La théorie de Herzberg



Source : Eric Gosselin et al (2017), op cit, p 144.

3.1.4. La théorie des besoins acquis de McClelland

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail²⁵:

- **Le besoin d'affiliation** : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec autrui.
- **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** : c'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs, renvoie à l'envie de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les salariés à accomplir leurs tâches avec efficacité et efficacité.
- **Le besoin de puissance (pouvoir)** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens.

Selon McClelland l'intensité d'un besoin et les comportements qui en résultent varient en fonction de la situation. Plus un besoin se manifeste avec force, plus l'individu s'engage dans des comportements qui pourront le satisfaire²⁶.

3.2. La relation existante entre gestion des carrières et théories de motivation

Après avoir développé quatre des théories de la motivation au travail à savoir la théorie des besoins d'*Abraham Maslow*, La théorie ERD d'Alderfer, la théorie des deux facteurs de Herzberg ainsi que celle des besoins acquis de *McClelland*, dans ce point, nous expliquerons la relation existante entre ces théories et la gestion de carrière.

- D'après la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime qui se partage en deux catégories : d'abord, l'estime de soi, y compris la confiance en soi, l'autonomie, l'épanouissement, la compétence et les connaissances. Puis, les besoins liés à la reconnaissance des compétences par ses collègues et par la direction ; cette reconnaissance peut se traduire par des marques de considération et de respect mais aussi par une promotion²⁷.

²⁵ SHIMAN L. Dolan et autres (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaétan Morin, Québec, p 91-92.

²⁶ Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p 145.

²⁷ Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p 138.

Ainsi selon Maslow, l'employés éprouve le désir d'utiliser, de développer et de maximiser son potentiel et ses capacités, avoir plus de responsabilité... et pour cela la mobilité qui est une modalité de la gestion des carrières peut contribuer à la satisfaction de ses besoins qui résume le besoin d'actualisation.

- Egalement La théorie (Existence, Sociabilité, développement ou bien croissance) d'*Alderfer*, plus précisément les besoins de croissance ou ces derniers sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser son travail tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel, mais aussi de faire face à des situations de défi. *Alderfer* estime que les besoins de croissance renvoient à la recherche d'une progression par la dynamique de l'évolution d'un travail et d'une personne dans l'organisation²⁸.

De ce fait, participer au mouvement de mobilité, de promotion de progression... incitera les salariés à faire des efforts pour pouvoir consacrer leur plein potentiel dans leur travail.

- Ainsi, dans la théorie des deux facteurs de *Herzberg* ; l'enrichissement des tâches, la considération, la reconnaissance, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement et l'accomplissement, ce sont des vrai facteurs qui contribue à la motivation au travail et que par conséquent la mobilité à travers ses différents types les assure.
- Pour *McClelland*, le besoin de pouvoir se rapporte par le désir d'un individu son entourage²⁹ et d'avoir un ascendant sur eux. Ce besoin est fortement ressenti par ceux qui recherchent une évolution et avancement de carrière.

En effet occuper un poste à responsabilité développe chez la personne qui l'occupe un sentiment de responsabilisation qui le motive à faire de son mieux pour satisfaire ses collègues et être en mesure d'accomplir ses tâches.

4. L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au travail

Nous avons vu de nombreuses théories sur la motivation qui montrent que l'évolution et le développement des individus au travail, leur donnent un sentiment de motivation. Dans la suite de cette section, nous allons essayer de comprendre pourquoi la mobilité, qui est une modalité de la gestion de carrière, constitue l'un des facteurs de la motivation.

²⁸ Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (2010), « Mémentos LMD. Théorie des organisations », Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris, p 69.

²⁹ Eric Gosselin et al (2017), op.cit, p 147.

4.1. La mobilité comme source de motivation

La mobilité est reconnue comme l'une des pratiques les plus utilisées en gestion de carrière. Ajoutant à cela, elle semble être une source de motivation, car elle permet au salarié d'accéder à plusieurs points positifs qui sont :

- La mobilité interne permet aux collaborateurs de changer de poste de travail et éviter donc une routine démotivante. En effet, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, la politique de mobilité interne permet, par une politique de formation, de reconvertir le personnel et d'éviter ainsi les licenciements préjudiciables à la motivation et à la cohésion interne. La mobilité interne est ainsi l'occasion de découvrir de nouvelles activités ou de nouvelles responsabilités tout en évitant le chômage³⁰.
- Pour les salariés, la mobilité interne consiste à la fois une marque de confiance et l'opportunité de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, car elle estime que ses compétences sont transférables à d'autres domaines. Pour le salarié, c'est l'occasion de valider des compétences déjà repérées, et éventuellement de révéler d'autres compétences inexploitées. Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance dont elle est censée renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise.
- la mobilité permet aussi aux salariés, la possibilité d'évoluer, de varier ses expériences et de favoriser également leur employabilité.

4.1.1. La motivation par la promotion

La promotion est un moyen de reconnaissance, de la compétence, du savoir-faire et du savoir-être. En facilitant la motivation du personnel, elle permet à l'entreprise de trouver ce dont elle a besoin dans le potentiel actuel. Ainsi, à travers l'évolution de son parcours professionnel, le salarié peut trouver des motifs de motivation dans son travail.

Le fait que dans une entreprise n'importe quel salarié puisse être promu à des postes d'encadrement, voire devenir un des dirigeants de l'organisation constitue un facteur important de motivation. Comme pour *Robert McDonald's*, qui a été recruté par l'entreprise

³⁰ VANDENBERGHE Christian, (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, Vol 29 N°3, p 64-72.

Chapitre II : Gestion de carrières et motivation du personnel

Procter & Gamble en 1980, quasiment à la sortie de son **MBA**, comme **Brand Manager**, il a gravi tous les échelons de l'entreprise avant d'être nommé **PDG** en 2009³¹

Ainsi la politique de promotion vise à atteindre un certain nombre d'objectifs organisationnels et individuels, dont les objectifs sont considérés comme une source de motivation, nous pouvons citer :

- Elle s'engage à reconnaître les aspirations des employés, elle évite le gaspillage des talents et veille à ce que les compétences dont elle a besoin sont utilisées efficacement.
- Motiver les employés sur le plan professionnel et expérimenté en augmentant leurs connaissances et en améliorant leurs capacités.
- Généralement la promotion s'accompagne d'une augmentation de la rémunération ce qui motive les employés.

Au-delà de la rétribution financière induite par l'accroissement de rémunération associée à une promotion, il y a également une rétribution symbolique liée au prestige conféré par l'accession à une position plus élevée. Certaines banques ou cabinets de conseil s'offrent parfois des pages de publicité dans des grands quotidiens de la presse économique comme le *Wall Street Journal* pour publier la liste des nouveaux promus au poste de **Managing Director** ou de **Partner**.

Celui ou celle qui devient **Managing Director** ou **Partner** avant l'âge de trente ans est identifié par ses pairs comme étant particulièrement performant. Il y a d'ailleurs un terme pour nommer les salariés qui connaissent ce type de parcours de carrière qui est « *fast trackers* »³².

Nous avons vu de nombreuses théories sur la motivation au travail qui montrent que la progression et le développement des individus sur le lieu de travail leur donnent un sentiment de motivation. Nous avons également pu comprendre pourquoi les politiques de mobilité et de promotion sont un facteur de motivation majeur.

³¹ Michel Ferrary (2014), « Management des Ressources Humaines, Entre marché du travail et acteurs stratégiques », DUNOD, p 155.

³² Michel Ferrary, op.cit. p 154-155.

Conclusion du chapitre

La motivation au travail a été décrite par certains chercheurs comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier. Pour d'autres chercheurs, la motivation est liée à la satisfaction des besoins. Cette approche a été rendue célèbre par des auteurs tels que Maslow, Herzberg, Alderfer³³.

La gestion des carrières permet aux salariés de jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible, pouvoir développer leurs compétences, s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci, satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance, et finalement se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail³⁴. Dans ce sens, la gestion de carrières et ses différentes pratiques jouent un rôle primordial dans la motivation des employés.

Enfin, la mobilité et la promotion sont reconnues pour être les pratiques les plus utilisées dans le cadre de la gestion des carrières, dans la mesure où elle présente au salarié de nombreux attraits, tant au niveau de son implication dans l'entreprise, que de ses intérêts financiers et de sa carrière.

Afin de confirmer le rapport de la gestion de carrière ainsi que ses autres pratiques avec la motivation des salariés et pour plus de clarté, nous nous appuierons sur une enquête de terrain menée au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire. Les résultats de l'enquête seront présentés dans le troisième chapitre.

³³ Denise Coffi, (2016), « LA GESTION DES CARRIERES, FACTEUR DE MOTIVATION DES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES PRIVEES EN COTE D'IVOIRE », Revue Africaine d'Anthropologie, Nyansa-Pô, N° 21, p 109-121.

³⁴ SAFI. Y & HAMIDI, L.S (2020) « La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain :(cas d'un établissement hospitalier du secteur public) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 252-276.

CHAPITRE III :

*L'impact de la gestion des carrières sur la
motivation des salariés : Cas de l'entreprise
CEVITAL*

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Introduction

Après avoir défini notre problématique, énoncé l'objet de notre recherche, nous allons interpréter et analyser empiriquement la gestion de carrières et son impact sur la motivation du personnel de l'entreprise CEVITAL.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première section aborde la présentation de l'organisme d'accueil, ses activités ainsi que ses directions. La deuxième section porte sur la présentation de la démarche méthodologique de notre recherche. Et on termine par la dernière section qui s'appuie sur l'analyse et interprétation des résultats obtenus à partir du questionnaire.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise Cevital. Les informations que nous présenterons dans cette section sont extraites du document fourni par l'entreprise et de son site internet¹.

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est une Société par actions(SPA) au capital privé de 68,760 milliards de DA. Dont les principaux actionnaires sont : **Issad REBRAB et fils**. Elle a été créée en Mai 1998. Implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL est passé de **500** salariés en 1999 à 3000 salariés en 2022.

1.1. Les activités de CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : Huiles végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc, sucre liquide, silos portuaires, boissons.

a. Huiles végétales : Elles sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial plus:** 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

¹<https://www.cevital.com> (consulté le 07/06/2020).

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

- **Elio et Fridor:** sont des huiles 100% végétales sans cholestérol contiennent de la vitamine E.

b. Margarinerie et graisses végétales :

- Matina, Rania, le beurre gourmand, margarine la parisienne, Fleurial et MEDINA « SMEN ».

c. Sucre Blanc et sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

d. Silos portuaires ;

e. Boissons :

- Eau minérale« Lalla Khedidja », Jus de fruits, Sodas.

f. Conserverie :

- Confiture, mayonnaise, etc.

1.2. Les objectifs et missions de CEVITAL

L'entreprise a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix beaucoup plus compétitifs et ceci dans le but de satisfaire et de fidéliser les clients.

Quelques objectifs fondamentaux de l'entreprise CEVITAL²:

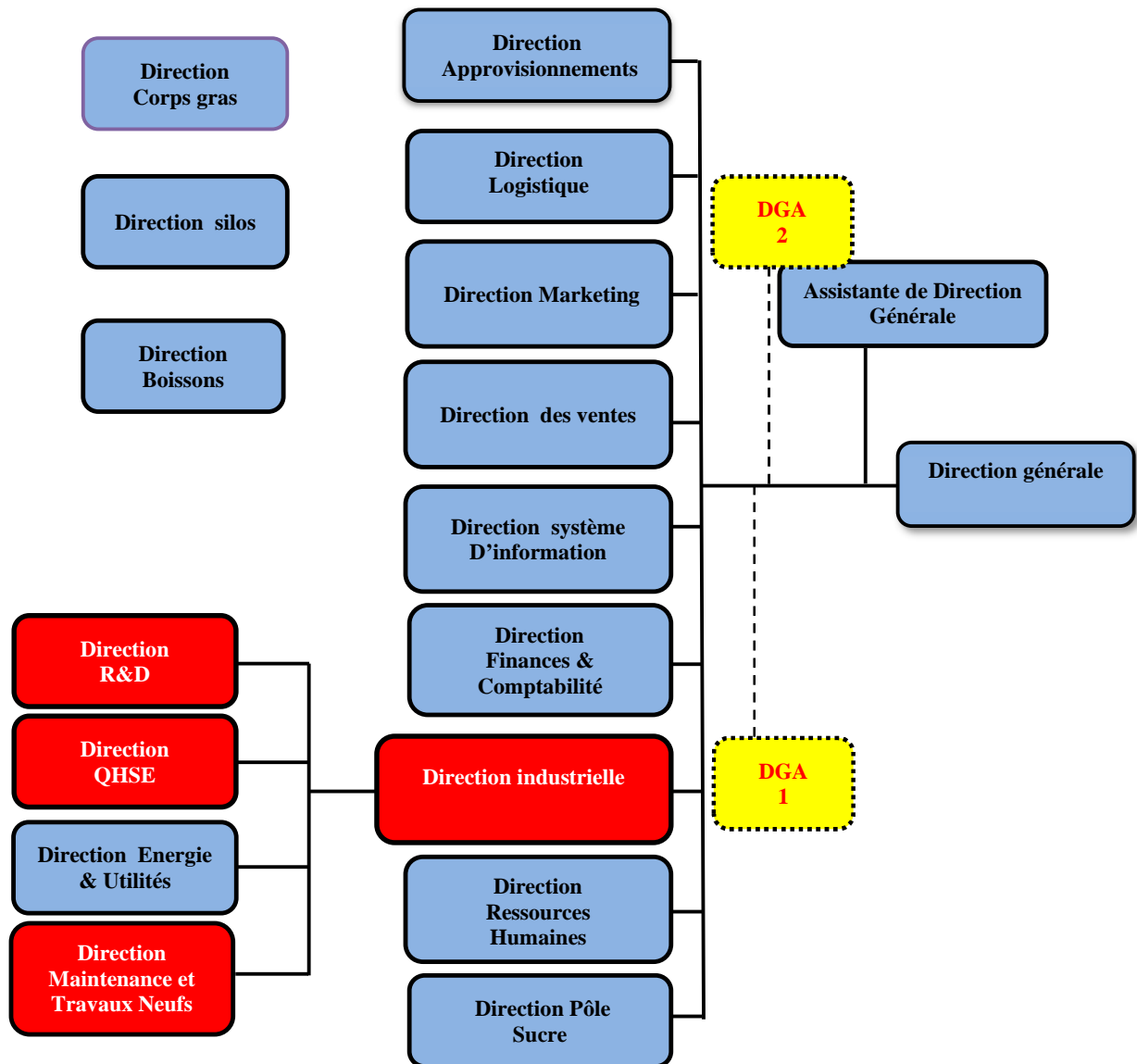
- Ecouter en permanence nos clients afin de les satisfaire au mieux et d'établir un partenariat durable;
- Fournir des solutions techniques et technologiques adaptées aux besoins de nos clients par des produits de haute fiabilité ;
- Donner l'assistance technique nécessaire à nos clients et livrer nos produits dans les délais ;
- Maîtriser la gestion des compétences et de carrière des membres de l'entreprise par la formation continue et le coaching ;
- Privilégier l'esprit d'initiative, la performance individuelle et collective;
- Veiller sur le respect de l'hygiène, la sécurité et la protection de l'environnement dont nous opérons ;

²<https://www.cevitalentreprises.dz> (consulté le 07/06/2020).

1.3. Présentation de l'organigramme général de l'entreprise CEVITAL

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Figure N° 12 : l'organigramme général de l'entreprise Cevital



Source : Document interne de l'entreprise.

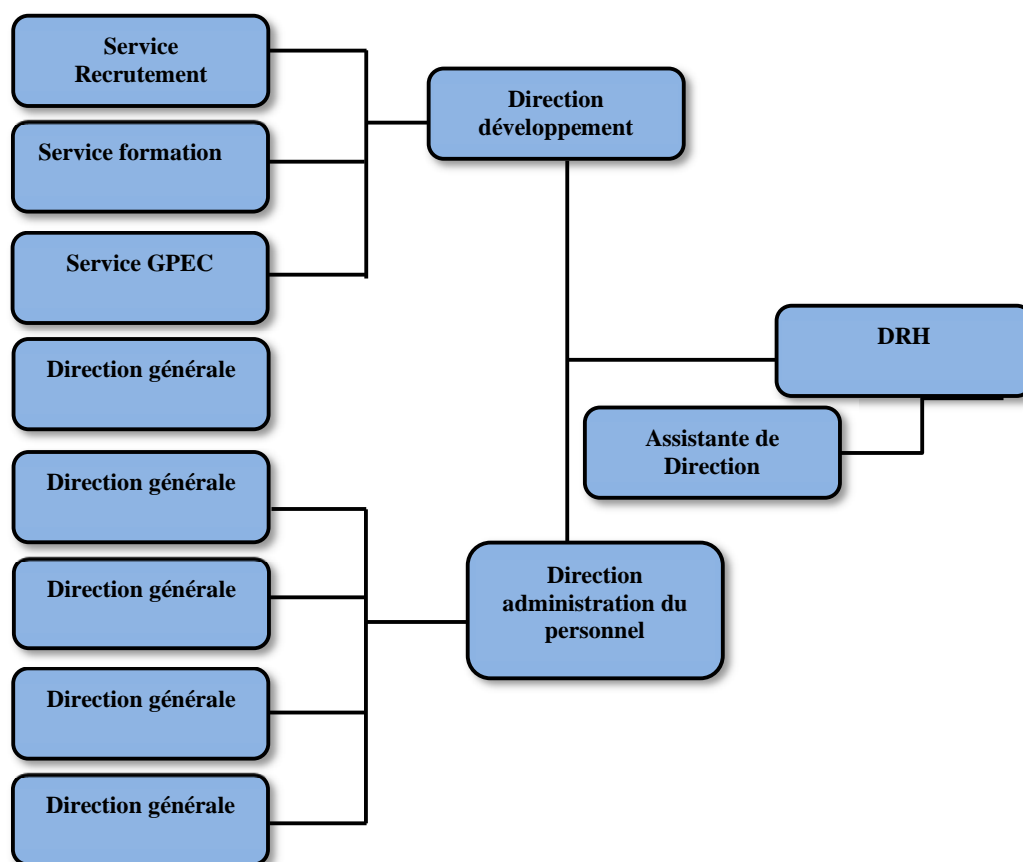
1.3.1. La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important composé de différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que différentes qualifications. Elle est chargée de la gestion du personnel tant du point de vue administratif que social, du recrutement et de la formation. Ses missions peuvent être énumérées comme suit :

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Figure N° 13 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Source : Document interne de l'entreprise.

Section II: La méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude durant notre stage au CEVITAL, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse.

1. Présentation et objectif de l'enquête

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude mixte: qualitative basée sur un entretien et quantitative basée sur un questionnaire. L'étude que nous avons menée a pour objectif de comprendre l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL. Notre étude sur le terrain s'est faite au cours du mois de mars jusqu'au mois d'avril 2022. Nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur une approche quantitative à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles à savoir : la catégorie cadre, maîtrise et exécution. Par ailleurs, nous avons voulu adopté l'approche qualitative via un entretien avec le DRH et le responsable de carrière, mais malheureusement on n'a pas pu décrocher les entretiens souhaités vu la grande difficulté d'avoir accès au terrain.

2. L'échantillonnage

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons ciblé un ensemble de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles à travers la distribution d'un questionnaire. L'effectif salarié de CEVITAL étant élevé, nous précisons qu'on a pas pu distribuer un nombre suffisant de questionnaire pour avoir un échantillon représentatif du fait qu'ils nous ont imposé de se limiter uniquement à un échantillon très maigre qui ne doit dépasser 50 salariés, pire encore nous avons récupéré que 47 exemplaires.

3. Les outils de recueil de données

Le recueil d'informations c'était à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

3.1. L'entretien

Malgré que les entretiens n'ont pas eu lieu, nous tenons quand même à présenter notre démarche qualitative. Nous avons ainsi opté pour l'élaboration de deux guides d'entretiens adressés au DRH et au responsable de gestion de carrières. Chacun de ces entrevues comporte onze questions ouvertes, formulées en adéquation avec le besoin en informations qui nous permettrons d'appréhender notre recherche. L'objectif de ces deux guides d'entretien

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

(présentés dans l'annexe N° 01 et N° 02), est d'apporter des réponses approfondies, et des informations qui nous permettront de connaître la position de la gestion de carrières au sein de CEVITAL.

3.2. Le questionnaire

Le questionnaire est réparti en un ensemble de quatre (04) axes (voir l'annexe N°03), qu'on avait sélectionné en s'appuyant sur la revue de littérature :

Axe I: Profil du répondant

Axe II : Recrutement et Formation

Axe III : Mobilité, promotion et évaluation.

Axe IV : Gestion des carrières et motivation

L'ensemble de ces axes traite de différentes questions, des questions fermées (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples), et des questions ouvertes.

Dans la présente section, nous avons fait en sorte de présenter les principaux éléments méthodologiques liés à notre recherche. Ainsi, nous recherche adopte l'approche quantitative via la distribution d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 50 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Section III : Analyse et interprétation des résultats

Après l'enregistrement des réponses recueillies, à l'aide du logiciel « Sphinx », on a traité et analysé divers tableaux, graphes et diagrammes. Nous avons utilisé deux types de tris sur les informations obtenues:

- Tri à plat : pour structurer les valeurs enregistrées par la même variable ;
- Tri croisé : pour analyser la corrélation entre deux variables.

Nous effectuerons ainsi l'analyse selon les quatre axes de notre questionnaire mentionnés ci-dessus.

1. Profil du répondant

Dans ce qui suit, nous allons identifier les éléments concernant les collaborateurs enquêtés à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté professionnelle, le niveau d'instruction, et la catégorie socioprofessionnelle.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°08 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle

Sexe	L'effectif (N)	Pourcentage%	Total(N)
Homme	43	91,5%	47
Femme	4	8,5%	
Age	L'effectif (N)	Pourcentage %	Total(N)
Moins de 25 ans	2	4,3%	47
Entre 25 ans et 39 ans	19	40,4%	
Entre 40 ans et 54ans	23	48,9%	
55 ans ou plus	3	6,4%	
Ancienneté	L'effectif (N)	Pourcentage %	Total(N)
Moins de 5 ans	8	17%	47
Entre 5 et 10 ans	7	14,9%	
Entre 11 et 15 ans	19	40,4%	
16 ans ou plus	13	24,7%	

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs, nous ont permis d'identifier leurs caractéristiques à savoir :

Le sexe : Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque que la communauté des collaborateurs interrogés se révèlent de nature masculine avec un taux de **91,5%** et qui dépasse largement celui du sexe féminin qui est de **8,5%**. Ainsi, sur les **47** interrogés **43** sont de sexe masculin.

La différence importante entre le taux du sexe masculin et du sexe féminin, peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise et ce en rapport avec la nature du secteur d'activité et l'aménagement des temps du travail vu que c'est une entreprise industrielle.

L'âge : La catégorie d'âge de **40 ans et 54 ans** ainsi que celle de **25 ans et 39 ans** constituent des pourcentages importants relatifs à un nombre respectivement de **48,9%** et **40,4%** sur **47** répondants. Seulement, **2** ont un âge inférieur à **25 ans** et **3** âgés de **plus de 55 ans**.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Les taux élevés que représentent les deux tranches d'âge [40 ans-54ans] et [25 ans-39 ans] s'expliquent par le fait que la grande partie de notre échantillon est en phase de début et de mi-carrière. Cela signifie que Cevital recrute beaucoup plus les jeunes.

L'ancienneté professionnelle : Selon le tableau ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté **entre 11 et 15 ans** avec un taux de **40,4%**, suivi par **24,7%** qui représente le taux des enquêtés qui ont une ancienneté **de plus de 16 ans**. Par contre les deux autres catégories ont des taux moins élevés, **17%** pour les enquêtes ayant une ancienneté de moins de **5 ans** et **14,9%** pour ceux qui ont une ancienneté **entre 5 et 10 ans**.

Le taux élevé de la tranche d'ancienneté [11ans-15 ans], s'explique par le fait que CEVITAL dispose d'un capital humain qui est constitué de personnes expérimentées, ajoutant à cela, l'existence de la stabilité du personnel de l'entreprise, qui peut se traduire par la fidélité de ces derniers vis-à-vis leur entreprise.

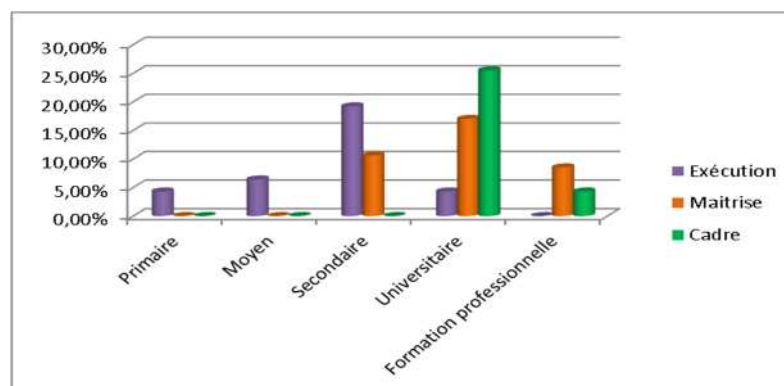
Tableau N°09 : Niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

CSP Niveau d'instruction	Exécution		Maitrise		Cadre		Total (N)	%
	(N)	%	(N)	%	(N)	%		
Primaire	2	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,3%
Moyen	3	6,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,4%
Secondaire	9	19,2%	5	10,6%	0	0,0%	14	29,8%
Universitaire	2	4,3%	8	17,0%	12	25,5%	22	46,8%
Formation professionnelle	0	0,0%	4	8,5%	2	4,3%	6	12,8%
Total	16	34,0%	17	36,2%	14	29,8%	47	100%

Source : Elaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel Sphinx.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Figure N° 14 : Niveau d'instruction de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que les collaborateurs enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire est le plus élevé, avec un pourcentage de **46,8%**, suivi de **29,8%** qui ont un niveau secondaire. Enfin des taux de **12,8%**, **6,4%** et **4,3%** respectivement pour les diplômés de la formation professionnelle ainsi que les niveaux d'instruction moyen et primaire.

On remarque aussi que **25,5%** des personnes ayant un niveau universitaire occupent des postes de cadres, car ces postes exigent un haut niveau de qualifications, suivi de **17,0%** qui travaille comme agent de maîtrise et de **4,3%** qui sont des agents d'exécution.

Quant à celles qui ont un niveau secondaire, elles sont réparties en deux catégories ; **19,2%** sont des agents d'exécution, **10,6%** sont des agents de maîtrise. Pour ce qui est des membres ayant suivis une formation professionnelle, **8,5%** sont des agents de maîtrise, et **4,3%** sont des cadres. La totalité du niveau moyen et primaire représente la catégorie exécution avec un taux respectivement de **6,4%** et **4,3%**, car ces postes ne nécessitent pas un haut niveau de qualifications.

Ces résultats s'expliquent par le fait que l'entreprise s'assure que chaque personne occupe un poste correspondant à son niveau d'instruction ainsi que ses qualifications et s'efforce de favoriser l'adéquation entre les postes et les profils.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

2. Recrutement et formation

Dans cet axe, nous allons analyser les questions relatives au recrutement et à la formation.

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Type de contrat	L'effectif (N)	Pourcentage%
CDD	0	0,0%
CDI	47	100%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les résultats de notre enquête on remarque que la totalité des collaborateurs enquêtés possèdent des contrats à durée indéterminée **100%**. Cela peut s'expliquer par la politique de recrutement adoptée par CEVITAL, afin de fidéliser et conserver ses salariés sur le long terme.

Tableau N°11 : L'adéquation de poste par rapport au diplôme

L'adéquation entre le poste et diplôme	L'effectif (N)	Pourcentage %	Total(N)
Oui	33	70,2%	47
Non	14	29,8%	

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On constate que d'après le tableau ci-dessus, que **70,2%** des collaborateurs enquêtés occupent des postes qui sont en relation avec leurs diplômes initiaux, contre **29,8%** qui trouvent que leurs postes ne sont pas en adéquation avec leurs diplômes.

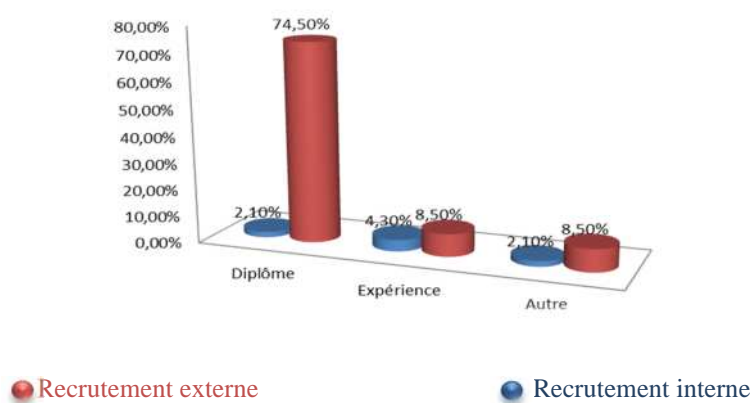
Tableau N°12 : Répartition des critères d'accès au poste actuel selon la source de recrutement

Source Critères	Recrutement en interne		Recrutement en externe		Total (N)	%
	(N)	%	(N)	%		
Diplôme	1	2,1%	35	74,5%	36	76,6%
Expérience	2	4,3%	4	8,5%	6	12,8%
Autre	1	2,1%	4	8,5%	5	10,6%
Total	4	8,5%	43	91,5%	47	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur base du logiciel Sphinx.

D'après ce tableau, nous pouvons déduire que la majorité des membres de l'échantillon **91,5%** est recrutée de l'extérieur, **74,5%** sont recrutés grâce à leur diplôme, **8,5%** par rapport à leur expérience. Par contre **8,5%** sont recrutées de l'intérieur dont **4,3%** par rapport à leur expérience.

Figure N° 15 : Corrélation entre la source de recrutement et les critères d'accès au poste



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Bien que le taux des recrutements externes soit élevé, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de mouvements au sein de l'entreprise, tout dépend d'urgence. Le recours au recrutement externe peut être dû au fait que l'entreprise ne dispose pas en son sein des compétences recherchées et nécessaires pour promouvoir des postes.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°13 : Les collaborateurs ayant bénéficiés de formation, la façon d'accès et son importance pour l'entreprise CEVITAL

Formation	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	47	100%
Non	0	0,0%
Total	47	100%
La façon d'accès à la formation	L'effectif (N)	Pourcentage%
L'entreprise	43	91,5%
Vous-même	4	8,5%
Total	47	100%
Importance de la formation pour l'E	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	46	97,9%
Non	1	2,1%
Total	47	100%

Source : établi par nous même à partir des données du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la totalité des collaborateurs enquêtés ont bénéficiés de formation **100%**. On constate que, les personnes ayant bénéficiée de formation dans le cadre des plans de formation ou décisions qui découlent de l'entreprise sont de **91,5%**. On remarque aussi que la majorité des personnes enquêtées estime que l'entreprise CEVITAL fasse de la formation de son personnel une priorité **97,9%**. Cela explique l'existence d'une politique de formation au sein de l'entreprise CEVITAL, mais aussi, cette dernière se soucie du développement des compétences de ses collaborateurs.

3. Mobilité, promotion et évaluation

Cet axe traitera les informations ayant relation avec la mobilité professionnelle, la promotion et l'évaluation professionnelle.

Tableau N°14 : L'avis des enquêtés sur l'existence de mouvements de mobilité

L'existence de mouvements de mobilité	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	40	85,1%
Non	7	14,9%
Total	47	100%

Source : établi à partir des données du questionnaire

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la quasi-totalité des collaborateurs enquêtés trouvent qu'il existe des mouvements de mobilité au sein de l'entreprise CEVITAL représentée par un taux de **85,1%**. Alors qu'une minorité de **14,9%** trouvent le contraire. Cela s'explique par le fait que ces derniers n'ont pas été concernés par ces mouvements.

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon la participation à la mobilité

La participation à la mobilité	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	30	63,8%
Non	17	36,2%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Les résultats qui figurent dans ce tableau, indiquent que **63,8%** des membres de l'échantillon ont déjà participé au mouvement de la mobilité existante dans l'entreprise. Tant dis que **36,2%** n'ont pas fait l'objet de ce mouvement.

Tableau N° 16: La répartition des types de mobilité

Types de mobilité selon sa nature	L'effectif (N)	Pourcentage%
Mobilité vertical (promotion)	16	34,0%
Mobilité horizontal (mutation)	9	19,2%
Mobilité géographique (changement de lieu)	5	1,6%
Total	30	63,8%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On remarque que d'après le tableau ci-dessus que la majorité des mobilités bénéficiées par les personnes ayant participé au mouvement de mobilité sont des promotions représentées par un taux de **34%**, suivi par les mutations avec un taux de **19,2%**.

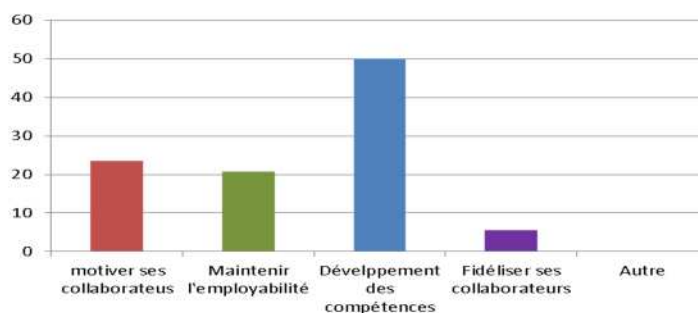
Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Tableau N° 17 : L'objectif recherché par entreprise à travers la mobilité

Objectif recherché par la mobilité	L'effectif (N)	Pourcentage%
Motiver ses collaborateurs	17	23,6%
Maintenir l'employabilité	15	20,8%
Développement des compétences	36	50%
Fidéliser ses collaborateurs	4	5,5%
Autre	0	0,0%
Total	72	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Figure N° 16 : Objectif recherché par la mobilité



Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que l'objectif principal recherché par l'entreprise à travers sa politique de mobilité est de développer les compétences de ses collaborateurs qui sont exprimés avec un taux de **50%**, suivi par des taux de **23.6%** et **20.8%** respectivement pour motiver ses collaborateurs et maintenir l'employabilité.

D'après les réponses obtenues, on constate que les actions de mobilité mises en place par l'entreprise CEVITAL visent en grande partie le développement des compétences de ses employés en premier degré, et non pas motiver son personnel ni maintenir l'employabilité ou fidéliser ses collaborateurs.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Tableau N° 18 : Les bases de la politique de promotion

Les bases de la politique de promotion	L'effectif (N)	Pourcentage%
Compétence	37	53,6%
Formation	17	24,6%
Ancienneté	14	20,2%
Autre	1	1,4%
Total	69	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On remarque d'après les réponses obtenues dans ce tableau, que l'entreprise se base beaucoup plus dans sa politique de promotion sur les compétences des salariés **53,6%**, suivi de formation avec un pourcentage de **24, 6%**, enfin l'ancienneté qui représente un taux de **20,2%**.

On peut donc constater que les promotions au sein de CEVITAL sont basées sur les compétences de ces employés, ce qui nous amène à dire que l'entreprise CEVITAL attache une grande importance au critère de compétence dans l'offre de promotion. Cela motivera davantage les salariés à développer leurs compétences pour bénéficier de promotions, ce qui va permettre en retour à ces derniers de développer leur employabilité.

Tableau N° 19: La satisfaction des catégories socioprofessionnelles enquêtées de la politique de promotion de CEVITAL

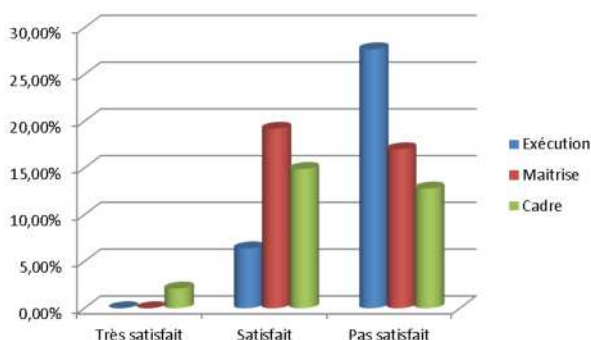
Degré de satisfaction des CSP	Très satisfait		Satisfait		Pas satisfait		Total(N)	%
	(N)	%	(N)	%	(N)	%		
Exécution	0	0,0%	3	6,4%	13	27,7%	16	34,0%
Maitrise	0	0,0%	9	19,2%	8	17,0%	17	36,2%
Cadre	1	2,1%	7	14,9%	6	12,8%	14	29,8%
Total	1	2,1%	19	40,4%	27	57,5%	47	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur base du logiciel Sphinx

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

On peut remarquer qu'à partir des résultats de ce tableau que **57,5%** des personnes enquêtés ne sont pas satisfaits de la politique de promotion de CEVITAL, contre **40,4%** qui sont moyennement satisfait et **2,1%** qui ne sont pas du tout satisfait.

Figure N° 17 : La représentation de la satisfaction des CSP de la politique de promotion de CEVITAL



Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus

D'après la figure ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés qui ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis de la politique de promotion de l'entreprise, se trouve dans la catégorie exécution **27,7%** suivi par ceux qui se trouve dans la catégorie maîtrise **17%**, on peut donc expliquer cette insatisfaction par la position de ces derniers dans l'entreprise. On peut associer cela à leur volonté de progresser dans l'entreprise car pour certain malgré leur ancienneté au sein de CEVITAL ils n'ont pas évolué dans leur carrières.

Tableau N° 20 : données relatives à l'évaluation des salariés selon l'ancienneté

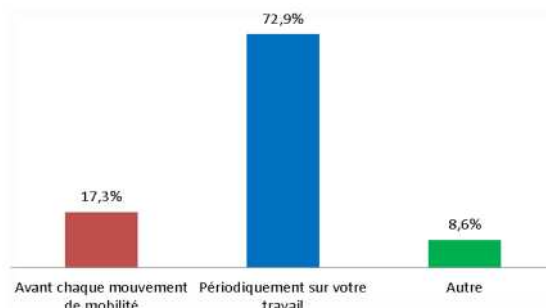
Evaluation \ Ancienneté	Oui		Non		Total (N)	%
	(N)	%	(N)	%		
Moins de 5 ans	7	14,9%	1	2,1%	8	17,0%
Entre 5 et 10 ans	6	12,8%	1	2,1%	7	14,9%
Entre 11 et 15 ans	17	36,2%	2	4,3%	19	40,4%
16 ans ou plus	12	25,5%	1	2,1%	13	27,7%
Total	42	89,4%	5	10,6%	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

On observe dans ce tableau que **89,4%** des membres de l'échantillon ont été soumis à une évaluation durant leur carrière dans l'entreprise, contre **10,6%** qui n'ont pas été évalué depuis leur recrutement. On observe aussi que les personnes ayant une ancienneté entre 11 et 15 ans sont ceux qui sont les plus soumis à une évaluation **36,2%**.

Figure N° 18 : La représentation de nombre d'évaluation des salariés enquêtés



Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus

D'après la figure ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés **72,9%** ont confirmé qu'ils passent des tests d'évaluation périodiquement dans leurs travail, alors que **17,3%** assurent qu'ils sont évalués avant chaque mouvement de mobilité.

Tableau N° 21 : La prise en compte des attentes et recommandations des salariés enquêtés lors de l'évaluation

Les attentes des salariés	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	16	38,1%
Non	26	61,9%
Total	42	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, **61,9%** des salariés enquêtés estiment que leurs attentes ne sont pas prises en considération alors que **38,1%** trouvent le contraire. Malgré que la gestion de carrière apparaisse comme un compromis permanent entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus, mais d'après les réponses des enquêtes, CEVITAL trouve une difficulté à prendre en considération leurs aspirations et attentes.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

4. La gestion des carrières et la motivation

Dans cet axe, nous allons analyser les réponses abstenues par le questionnaire en relation avec la gestion des carrières et la motivation.

Tableau N°22 : L'avis des enquêtés sur leur carrière au sein de l'entreprise

Ancienneté \ Degré de satisfaction des CSP	Très satisfait		Satisfait		Pas satisfait		Total(N)	%
	(N)	%	(N)	%	(N)	%		
Moins de 5 ans	4	8,5%	4	8,5%	0	0,0%	8	17,0%
Entre 5 et 10 ans	0	0,0%	3	6,4%	4	8,5%	7	14,9%
Entre 11 et 15 ans	2	4,3%	1	2,1%	16	34%	19	40,4%
16 ans ou plus	4	8,5%	1	2,1%	8	17%	13	27,7%
Total	10	21,3%	9	19,2%	28	59,6%	47	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur base du logiciel Sphinx.

La majorité des personnes interrogé ont manifesté une insatisfaction sur leur carrière dans l'entreprise CEVITAL avec un taux de **59,6%** cela est plus confirmé avec la catégorie de salarié les plus expérimentées (**11 ans ou plus**) . Contrairement aux nouveaux salariés qui semble garder une bonne opinion ou plutôt une aspiration dans l'avenir de leurs carrières.

Tableau N° 23:L'avis des enquêtés sur la gestion de carrières

L'avis des enquêtés	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	21	44,7%
Non	26	55,3%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

D'après Ce tableau **44,7%**des personnes estime que leurs carrières est bien gérer par l'entreprise contre **55,3%** qui trouve que leur carrière n'est pas bien gérer par cette dernière.

Tableau N° 24 : L'existence de plan de carrière au sein de l'entreprise CEVITAL

Plan de carrière	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	14	29,8%
Non	33	70,2%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les informations recueillies, nous constatons qu'il y a un taux de **70,2%** qui estime que l'entreprise ne dispose pas de plan de carrières mais qui y est en cours de l'élaboration, contre **29,8%**qui avance que les plans de carrières existent. En effet, une entreprise qui ne dispose pas de plan de carrière en son sein n'est pas en sa faveur car cela peut engendrer le manque de planification. Ainsi, il est important pour les salariés d'avoir des plans de carrière car ils sont utiles pour savoir quelle trajectoire suivre et pour concentrer leurs efforts sur les points essentiels.

Tableau N° 25 : La mise en place d'une démarche RH spécifique pour gérer la carrière des salariés

La mise en place d'une démarche RH	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	21	44,7%
Non	26	55,3%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les résultats obtenus, nous avons pour premier constat que **44,7%** des salariés enquêtés affirment que CEVITAL a mis en place une démarche RH spécifique pour gérer leur carrière, alors que **55,3%** éprouvent le contraire.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Tableau N° 26 : l'avis des CSP sur le système de gestion de carrière mise en place par l'entreprise CEVITAL

L'avis des CSP	Efficace		Peu efficace		Inefficace		Total (N)	%
	(N)	%	(N)	%	(N)	%		
Exécution	0	0,0%	2	4,3%	14	29,8%	16	34,0%
Maitrise	1	2,1%	11	23,4%	5	10,6%	17	36,2%
Cadre	12	25,5%	2	4,3%	0	0,0%	14	29,8%
TOTAL	13	27,7%	15	31,9%	19	40,4%	47	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur base du logiciel Sphinx.

Les réponses obtenues auprès des salariés interrogés montrent une divergence d'opinion sur l'efficacité du système de gestion de carrière mis en place selon les catégories socioprofessionnelles.

Les cadres dans leur majorité ont jugé le système efficace **25,5%**, la catégorie maitrise se montre moins optimiste et ils ont jugé le système peu efficace **23,4%**. Puis vient la catégorie exécution, **14/16** de ces salariés ont jugé le système inefficace. On peut donc opiner que le système mis en place cible plutôt les salariés occupant des places importantes dans l'entreprise (Cadre).

Parmi les raisons d'insatisfactions expliquées par les salariés enquêtés, cela est dû au manque de communication à ce sujet.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

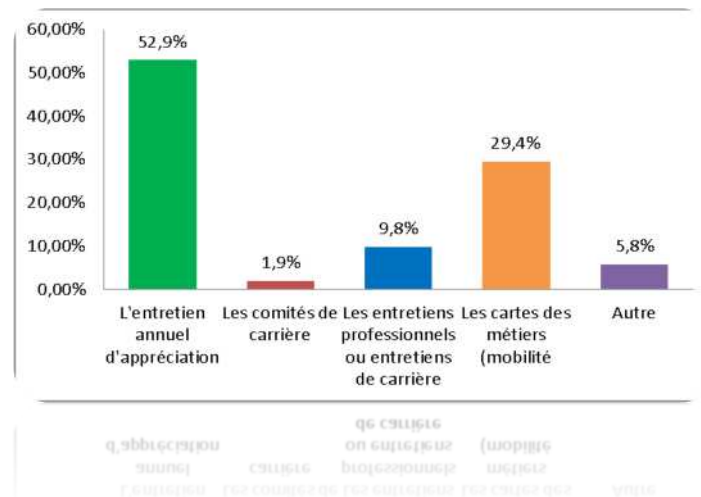
Tableau N° 27 : L'amélioration professionnelle des salariés enquêtés par le système de gestion de carrière mis en place par CEVITAL

l'avis des enquêtés	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	18	38,3%
Non	29	61,7%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les résultats obtenus, notre premier constat est que **61,7%**des salariés participant à l'enquête trouvent que le système de gestion de carrières mis en place par l'entreprise CEVITAL ne favorise pas leur amélioration professionnelle, et cela s'explique par le manque de considération et l'ignorance des besoins et aspirations individuelles. Alors que **38,3%** leurs a permis de s'améliorer dans leur vie professionnelle, en commençant par leur recrutement puis à travers les formations et promotions proposées par l'entreprise.

Figure N° 19 : interprétation des outils de gestion de carrières mis en place pour CEVITAL



Source : réalisé en s'appuyant sur les données de l'enquête

D'après les résultats de la figure ci-dessus on remarque que l'outil dominant dans la gestion des carrières des salariés participant à l'enquête est l'entretien annuel d'appréciation

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

ou d'évaluation **52,9%**, suivi par les cartes des métiers appelés aussi les cartes de mobilité avec un taux de **29,4%**.

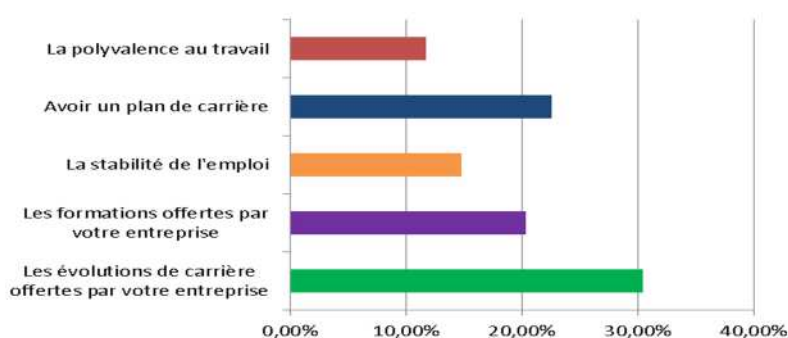
Tableau N° 28 : La mobilité comme source de motivation

La mobilité comme source de motivation	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	46	97,9%
Non	1	2,1%
Total	47	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que la quasi-totalité des collaborateurs enquêtés **97,9%** trouvent que la mobilité est une source de motivation car ils estiment que celle-ci leurs permet d'évoluer dans leur carrières, de développer leur compétences et d'en acquérir des nouvelles, et de gagner en polyvalence et en flexibilité.

Figure N° 20 : la présentation des facteurs de motivation

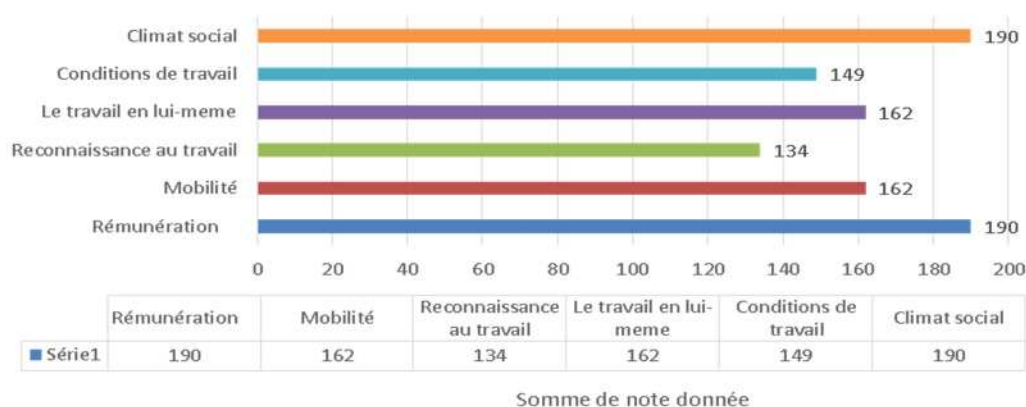


Source : réalisé à partir des résultats du tableau ci-dessus

On observe d'après la figure que les salariés ont choisi en grand nombre les évolutions de carrières comme facteur plus motivant. En deuxième position avoir un plan de carrière suivi des formations offertes par l'entreprise. La polyvalence au travail a reçu le moins de nombre de vote. Les réponses exprimées pour les différentes questions donnent en fait une idée sur les aspirations des salariés de l'entreprise CEVITAL.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Figure N° 21 : La classification des sources de motivation selon l'échantillon enquêté



Source : réalisé en s'appuyant sur les données de l'enquête

Les personnes interrogés avaient comme consignes de classer et de prioriser les choix proposés en les notant de 1 à 6. La note 1 représente la meilleure note et le 6 le dernier choix.

Ce Sandage effectuée, est riche d'information et il nous donne une vision sur les priorités des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour analyser ces données, nous avons calculé la somme des classements données pour chaque choix.

En effet, nous observons que la reconnaissance au travail est mise en avant par les salariés avec la somme la plus basse des classements **134** (pour la plus part des répondants elle était noté 1) , et elle obtient ainsi la meilleure performance par rapport aux autres choix proposés. Contrairement à la rémunération qui est classée en dernier choix de sources de motivation avec la somme des classements la plus élevée **190**.

On constate que le choix priorisé par les salariés sondés est cohérent, car le facteur de reconnaissance envers les salariés boost la confiance à leur égard, renforce leur sentiment d'utilité en donnant un sens à leur travail et consolide leur attachement à l'entreprise. A l'inverse le manque de reconnaissance crée un sentiment de frustration, un manque de confiance en soi, un sentiment d'inutilité qui peuvent déboucher sur le stress au travail au même des risques psychosociaux comme le Burn-out et favoriser l'absentéisme.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

5. Synthèse des résultats :

D'après les résultats de notre questionnaire auprès de l'échantillon enquêté, nous avons recueilli un ensemble d'informations en ce qui concerne la procédure de la gestion des carrières au sein de CEVITAL, qui comporte différentes pratiques à savoir : Le recrutement, la formation, mobilité et évaluation.

- CEVITAL adopte une politique de recrutement qui est basée sur des contrats à durée indéterminée. On peut déduire par la, que l'entreprise assure des stabilités d'emplois à ses salariés, cela va influencer positivement leurs motivation, rendement et efficacité. D'après ce qu'on a pu voir dans la revue de littérature, un salarié en CDD sans espoir de conversion en CDI ou de prolongation de son CDD est moins motivé à effectuer son travail, voire à dépasser les attentes de son employeur, qu'un salarié en CDI³.
- L'entreprise CEVITAL s'assure que chaque personne occupe un poste correspondant à son niveau d'instruction ainsi que ses qualifications et s'efforce de favoriser l'adéquation entre les postes et les profils.
- En somme, CEVITAL investi dans le développement des compétences de ces collaborateurs avec une politique forte de formation dont l'accès est facile pour toutes les catégories socioprofessionnelles.
- l'entreprise CEVITAL attache une grande importance au critère de qualification dans l'offre de promotion. Cela motivera davantage les salariés à développer leurs compétences pour bénéficier de promotions, ce qui leur permettra d'améliorer leur employabilité. En revanche la catégorie exécution exprime leur mécontentement vis-à-vis du système de promotion car ils estiment que les actions de promotion au sein de l'entreprise sont injustes et non équitables.
- L'entreprise fait des évaluations à ses salariés durant leur carrière, mais leurs attentes et aspirations ne sont pas prises en compte.
- Le non disponibilité des plans de carrières dans l'entreprise et l'insatisfaction des CSP de leur carrière professionnelle.
- Enfin, mécontentement des CSP vis-à-vis du système de gestion de carrières mis en place par l'entreprise CEVITAL, sauf pour les cadres qui ont jugé le système efficace.

³ Michel Ferrary, (2014), « Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques », DUNOD, p 152.

Chapitre III : L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

Conclusion de chapitre

À la fin de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion de carrière de CEVITAL en analysant diverses données recueillies lors de notre stage pratique.

D'après les résultats de notre questionnaire, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés sont insatisfaits par le système de gestion des carrières mis en place par CEVITAL, malgré l'importance que l'entreprise accorde aux deux pratiques de la GC, à savoir, le recrutement et la formation qui en effet impactent positivement la motivation des salariés. Par ailleurs, l'entreprise attache moins d'attention aux aspirations et attentes de ses salariés lors de l'évaluation.

Nous pouvons conclure aussi que CEVITAL n'offre pas des opportunités d'évolution et de progression à la catégorie exécution par des mouvements de promotion, malgré leur expérience et ancienneté au sein de l'entreprise, autrement, cette pratique touche en grand nombre la catégorie cadre.

Nous proposons ainsi quelques recommandations qui peuvent être utiles à l'entreprise, qui sont résumées comme suit :

- Amélioration de la communication interne qui permettra aux salariés de mieux accéder aux informations qui les concernent surtout celles qui touchent à leur évolution dans l'entreprise.
- L'entreprise CEVITAL devra prendre en considération la catégorie exécution dans l'offre de promotion pour pouvoir être juste et satisfaire les besoins de tous ses salariés en matière de promotion. Par ailleurs, le fait que dans une entreprise n'importe quel salarié puisse être promu à des postes d'encadrement, voire devenir un des dirigeants de l'organisation constitue un facteur de motivation important.
- Améliorer le système d'évaluation en prenant en compte les attentes et besoins des salariés, y compris les besoins de développement professionnel. D'après la revue de littérature, l'évaluation permet aux salariés d'une part d'obtenir des informations quant aux perspectives d'évolution interne qui s'offrent à lui et d'autre part d'exprimer ses propres désirs en termes d'évaluation de poste et de carrières ainsi de ses besoins de formation⁴.

⁴ Eric COMPOY, et autres, (2008), « la gestion des ressources humaines », Pearson Education, France, p 95.

carrières sur la motivation des salariés : Cas de l'entreprise CEVITAL

- Assurer une plus grande transparence dans la diffusion des informations en ce qui concerne la gestion de carrière, ce qui permettra aux salariés d'avoir une vision plus claire sur leur cheminement au sein de l'entreprise.
- Enfin, mettre en place un plan de carrière motivant qui prend en compte l'avenir du personnel ainsi que ses capacités de développement est un facteur qui fidélisation et stimulation des travailleurs.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est désormais une nécessité reconnue, aucune entreprise ne peut se développer sans le développement de sa ressource humaine et le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de sa gestion.

Aujourd'hui, le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de ses activités, dépend d'une bonne gestion du personnel et donc d'une bonne gestion de carrière. La gestion des carrières fait partie des politiques fondamentales de la gestion des ressources humaines et occupe une place primitive dans chaque entreprise. Car elle est considérée comme un levier de motivation et de fidélisation des salariés.

L'intérêt principal de cette étude était de trouver la réponse à la question principale de recherche suivante : Quelle est l'impact de la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise CEVITAL sur la motivation de son personnel?

Cependant, compte tenu de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner, à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de CEVITAL, que l'entreprise accorde plus d'importance dans sa gestion de carrière au recrutement et à la formation, ce qui a un effet positif sur la motivation des salariés. Par ailleurs, l'entreprise porte moins d'importance aux aspirations et attentes de ses salariés lors de l'évaluation, ajoutant à cela, que la pratique de promotion est une pratique qui vise les salariés occupant des places importantes dans l'entreprise, à savoir la catégorie cadre.

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons dire que la gestion de carrière de l'entreprise CEVITAL est partiellement une source de motivation de ses salariés, cela s'explique par le fait qu'elle accorde de l'importance à certaines pratiques de GC et ignore d'autres.

Cependant, lors de notre stage au CEVITAL, nous avons rencontré certains obstacles :

- L'accès difficile au terrain, dans le sens où dans un premier temps on voulait adopter une approche mixte (quantitative et qualitative) via un questionnaire qui va être distribué au personnel, et un entretien avec minimum l'un des responsables RH. Vu les grandes difficultés d'accès, on a pu avoir des réponses uniquement à notre questionnaire. Donc, on n'a pas pu réaliser l'entretien

souhaiter, le fait de ne pas pouvoir le réaliser, cela nous a empêché justement d'avoir plus de données à analyser et à traiter.

- La non possibilité d'avoir un échantillon représentatif vu la difficulté dont on a parlé.
- Le fait de ne pas avoir la possibilité d'administrer le questionnaire en face à face, cela nous a privés de mieux faire comprendre les questions aux répondants.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

• Ouvrage

1. Assâad EL AKREMI et autres, (2006), « comportement organisationnel », Volume 2, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, De Boeck.
2. CADIN Loïc, (1997), « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3^e édition DUNOD, Paris.
3. CERDIN Jean-Luc, (2000), « Gérer les carrières » édition EMS, Paris.
4. Charls-Henri, (2015), « RH au quotidien, 100 fiches » 2^e édition, DUNOD, Paris.
5. CHLOÉ Guillot-Soulez, (2014), « La gestion des ressources humaines», 7^e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris.
6. COMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valerie, (2008), « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France.
7. Eric Gosselin et autres, (2017), « Aspects humains des organisations. Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5^eédition, CHENELIERE ÉDUCATION, Canada.
8. Jean-Marie Peretti, (2014), «Ressources humaines », 14^e édition, Vuibert, Paris.
9. Jean-Michel Plane, (2008), «THÉORIE DES ORGANISATIONS », 3^e édition, DUNOD, Paris.
10. Laétitia Lethielleux, (2010), « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 4^e édition, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris.
11. Michel Ferrary, (2014), « Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques », DUNOD.
12. NICOLAS Eline, « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris.
13. Pascal Moulette, Olivier Roques, (2014), « Gestion des ressources humaine », 2^e édition, DUNOD, Paris.
14. Pascal Moulette, Olivier Roques, (2014), « Gestion des Ressources humaines », 2^e édition, DUNOD, Paris.
15. PERETTI Jean-Marie, (2003), « Tout DRH », 2^e édition, édition d'organisation, Paris.
16. PERETTI J M, (2001), « Gestion des ressources humaines », 2^e édition, édition VUIBERT, Paris.

17. Roger Aïm, (2012), «L'essentiel de la Théorie des Organisations », 5^e édition, Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris.
18. ROUSSEL Patrice, (1996), « Rémunération motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris.
19. SEKIOU et autres, (2001), « Gestion des ressources humaines », 2^e édition de Boeck université, Montréal.
20. SHIMAN L. et autres, (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaétan Morin, Québec.
21. Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (2010), « Mémentos LMD. Théorie des organisations », Lextenso éditions, Gualino éditeur, Paris.
22. Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, (2011), « Management des entreprises en 24 fiches », 2^e édition, collection Express-BTS.
23. Sylvie St-Onge et autres, (2017), « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5^e édition, Chenelière éducation.
24. Tania Saba, Simon L. Dolan, (2013), « La gestion des ressources humaines », 5^e édition, Broché.
25. VANDENBERGHE Christian, (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », Gestion, Vol 29 N°3.

- **Article**

1. Denise Coffi, (2016), « LA GESTION DES CARRIERES, FACTEUR DE MOTIVATION DES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES PRIVEES EN COTE D'IVOIRE », Revue Africaine d'Anthropologie, Nyansa-Pô, N° 21
2. Gingras, M, Spain A et Cocandau-Bellanger L, (2006), « LA CARRIÈRE, UN CONCEPT EN ÉVOLUTION », vol 10, 4/3, Carrièreologie, Revue Francophone Internationale, p 411-426. <https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concept-en-evolution.html>.
3. SAFI. Y & HAMIDI, L.S (2020) « La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain :(cas d'un établissement hospitalier du secteur public) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 ».

- **Dictionnaire**

1. DORTIER JEAN FRANCOIS, (2004), « dictionnaire des sciences sociales », édition science humain.
2. MAHE DE BOISLANDELLE Henri, (1998), « Dictionnaire de gestion », Paris, édition economica.
3. PERETTI Jean Marie, (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaines » Edition Vuibert, Paris.

- **Site web**

1. <https://www.cevital.com>
2. <https://www.cevitalentreprises.dz>

ANNEXES

Annexe N° 01

Guide d'entretien (DRH)

Question 01 : Comment pouvez-vous définir une politique de gestion de carrières d'une entreprise?

Question 02 : Votre entreprise a-t-elle mis en place une démarche RH spécifique pour gérer la carrière de ses collaborateurs? Comment décrivez-vous la démarche gestion de carrière mise en œuvre au sein de CEVITAL ?

Question 03 : Quelles sont les outils poursuivies par Cevital pour mettre en œuvre une gestion des carrières de ses salariés?

Question 04 : Quel est l'objectif de la mise en place d'une gestion des carrières?

Question 05 : La politique de mobilité de l'entreprise, permet-elle aux salariés de réaliser leurs objectifs ?

Question 06: les salariés sont-ils informés sur les opportunités de carrière ? Si oui, comment ?

Question 07 : Qu'est-ce que l'entreprise Cevital propose comme avantages pour les personnes promues ?

Question 08 : Est-ce qu'un dispositif d'évaluation des compétences est mis en place pour les salariés avant toute action de mobilité ? Qui s'occupe de cette évolution ?

Question 09 : Comment l'entreprise procède-t-elle pour motiver ses collaborateurs? La politique de gestion des carrières de Cevital est-elle une source de motivation?

Question 10 : Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de la gestion des carrières au sein de Cevital ?

Question 11 : Que pensez-vous nous dire de plus à propos de la gestion des carrières au sien de l'entreprise Cevital ?

Annexe N° 02

Guide d'entretien (Responsable de Carrière)

Question 01 : d'après vous c'est quoi la gestion des carrières?

Question 02 : Quelle est sa position dans l'entreprise Cevital?

Question 03 : Existe-il des plans de carrière au sein de Cevital ?

Question 04 : Comment ce fait la mise en place d'un système de gestion de carrière au sein de l'entreprise Cevital ?

Question 05 : Quels sont les outils de gestion de carrière que vous utilisez ?

Question 06 : Existent-ils au sein de l'entreprise des mouvements de mobilité ? Sous quelles formes ?

Question 07 : Est-ce qu'un dispositif d'évaluation des compétences est mis en place pour les salariés avant toute action de mobilité ? Qui s'occupe de cette évolution ?

Question 08 : Comment l'entreprise procède-t-elle pour motiver ses collaborateurs ? La politique de gestion des carrières de Cevital est-elle une source de motivation ?

Question 09 : Les attentes et recommandations des personnes évaluées sont-elles prises en compte ?

Question 10 : l'entreprise propose-elle des formations pour l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ?

Question 11 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre gestion actuelle des carrières ?

Annexe N° 01

Questionnaire

Monsieur, Madame

On prépare un mémoire en master management des ressources humaines à l'université ABDERRAHMANE Mira de Béjaïa, ayant pour thème : **Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise Cevital**. Nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête dans le but de mener à bien cette recherche.

Nous vous remercions de nous accorder un peu de votre temps et de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessous en cochant dans les cases là où les réponses qui vous conviennent.

Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et que leur utilité sera pour une finalité strictement scientifique.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix

Axe I. Profil du répondant

1. Le sexe
 - Masculin
 - Féminin
2. Tranche d'âge
 - Moins de 25 ans
 - Entre 25 et 39 ans
 - Entre 40 et 54 ans
 - 55 ans ou plus
3. Niveau d'instruction
 - Primaire
 - Moyen
 - Secondaire
 - Universitaire
 - Formation professionnelle
4. Catégorie socioprofessionnelle
 - Exécution

- Maitrise
 - Cadre
5. Expérience au sein de l'entreprise Cevital (nombre d'années de service)
- Moins de 5 ans
 - Entre 5 et 10 ans
 - Entre 11 et 15 ans
 - 16 ans ou plus

Axe II. Recrutement et formation

1. Type de contrat
 - CDD
 - CDI
2. Est-ce que votre poste correspond à votre diplôme ou formation de base ?
 - Oui
 - Non
3. Sur quels critères avez-vous été recruté ?
 - Diplôme
 - Expérience
 - Autre. Précisez
4. Quelle est la source de votre recrutement ?
 - Recrutement en interne
 - Recrutement en externe
5. Avez-vous bénéficié de formation ?
 - Oui
 - Non
6. Ce besoin en formation a été à l'initiative de
 - L'entreprise
 - Vous-même
7. Estimez-vous que l'entreprise Cevital fait de la formation de son personnel une priorité ?
 - Oui
 - Non

Si non, pourquoi ?

Axe III. Mobilité, promotion et évaluation:

1. Estimez-vous qu'il y a un mouvement de mobilité interne au sein de l'entreprise Cevital ?
 - Oui
 - Non
2. si oui, avez-vous déjà fait l'objet de ce mouvement ?
 - Oui
 - Non
3. vous avez bénéficié de quel type de mobilité ?
 - Mobilité vertical (promotion)
 - Mobilité horizontal (mutation)
 - Mobilité géographique (changement de lieu)
4. d'après vous, quels sont les objectifs de l'entreprise Cevital liée à la mobilité interne ?
 - Motiver ses collaborateurs
 - Maintenir l'employabilité
 - Développement des compétences
 - Fidéliser ses collaborateurs
 - Autre. Précisez
5. Sur quelle base se fait la promotion au sein de Cevital ?
 - Compétence
 - Formation
 - Ancienneté
 - Autre. Précisez
6. Êtes-vous satisfaits du système de promotion mis en place par l'entreprise Cevital ?
 - Très satisfait
 - Satisfait
 - Pas satisfait

Si non, pourquoi ?
7. Etes-vous soumis à une évaluation ?
 - Oui
 - Non
8. Si oui, combien de fois ?
 - Avant chaque mouvement de mobilité.

- Périodiquement sur votre travail.
- Autre. Précisez

9. Vos attentes et recommandations lors de l'évaluation sont-elles prises en compte ?

- Oui
- Non

Axe IV. Gestion de carrières et motivation

1. Etes-vous satisfaits de votre carrière au sein de Cevital ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Pas satisfait

2. Estimez-vous que votre carrière est bien gérée par l'entreprise Cevital ?

- Oui
- Non

3. Existe-il des plans de carrière au sein de l'entreprise Cevital ?

- Oui
- Non

4. Votre entreprise a-t-elle mis en place une démarche RH spécifique pour gérer votre carrière ?

- Oui
- Non

5. Que pensez-vous du système de gestion de carrière mis en place par Cevital ?

- Efficace
- Peu efficace
- Inefficace

Expliquez votre réponse

6. Vous a-t-il permis de vous améliorer professionnellement ?

- Oui
- Non

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

7. Parmi ces outils, quels sont ceux que l'entreprise utilise pour gérer votre carrière ?

- L'entretien annuel d'appréciation

- Les comités de carrière
- Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière
- Les cartes des métiers (mobilité)

Autre

8. A votre avis, est ce que la mobilité peut être une source de motivation ?

- Oui
- Non

Expliquez

9. Parmi ces facteurs, quels sont ceux qui vous motivent le plus ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Les évolutions de carrière offertes par votre entreprise
- Les formations offertes par votre entreprise
- La stabilité de l'emploi
- Avoir un plan de carrière
- La polyvalence au travail

10. Quelles sont pour vous les sources de motivation majeurs ? classer les par ordre d'importance de 1 à 6 (1 correspond à la source de motivation que vous estimez la plus importante)

- La rémunération
- La mobilité
- La reconnaissance au travail
- Votre travail en lui-même
- Les conditions de travail
- Le climat social de votre service

Merci pour votre aimable collaboration

Table des matières

Résumé :

La motivation au travail est liée à plusieurs facteurs. L'individu valorise la pertinence de l'emploi, les opportunités d'avancement au sein de l'organisation, les opportunités de développer ses compétences et même d'accéder à des postes plus valorisants. Pour ces raisons, la gestion de carrière est une activité essentielle de la GRH, qui favorise le développement du capital humain et la motivation.

Nous avons effectué une étude empirique au sein de l'entreprise CEVITAL, dont l'objectif d'étudier **l'impact de la gestion de carrières et la motivation des salariés au travail** ce que nous a donnée une vision globale sur le système de gestion de carrières

En effet, ce système mis en place par CEVITAL ne répond pas aux besoins de différentes catégories des salariés interrogés, malgré l'importance que l'entreprise accorde aux deux pratiques de gestion de carrières : Recrutement et Formation qui influencent positivement la motivation. Par ailleurs, l'entreprise attache moins d'intention aux aspirations ainsi qu'aux attentes de ses salariés et l'évaluation de leur carrière. En revanche, les promotions semble toucher la majorité de catégorie cadre et beaucoup moins le reste des catégories, cela est traduit par une insatisfaction des catégories hors cadre de la politique menée en terme de promotion.

Mot clés : GRH, Gestion des carrières, mobilité, promotion, motivation.

Summary:

Motivation at work is linked to several factors. The individual values the relevance of the job, the opportunities for advancement within the organization, the opportunities to develop their skills and even to access more rewarding positions. For these reasons, career management is an essential activity of HRM, which promotes the development of human capital and motivation.

We carried out an empirical study within the company CEVITAL, whose objective is to study **the impact career management and employee motivation at work** which gave us a global vision of the career management system

Indeed, this system implemented by CEVITAL does not meet the needs of different categories of employees surveyed, despite the importance that the company gives to two career management practices: Recruitment and Training, which have a positive influence on motivation. In addition, the company attaches less intention to the aspirations as well as the expectations of its employees and the evaluation of their career. On the other hand, the promotions seem to affect the majority of the executive category and much less the rest of the categories, this is reflected by a dissatisfaction of the non-executive categories of the policy carried out in terms of promotion.

Keywords: HRM, career management, mobility, promotion, motivation.