

**Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication**

Comment gérer les carrières dans une perspective de Management Humain ?

Étude de cas chez èggo : Kitchen & House

Auteure : Mullenders Zéa
Promoteur : Auquier Bauduin
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Avant tout, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Bauduin Auquier, pour son accompagnement tout au long de la réflexion et la rédaction de mon mémoire-projet.

Je souhaite aussi remercier le Professeur Laurent Taskin d'avoir démontré lors des séances académiques l'importance de mettre en œuvre un Management plus Humain dans les organisations.

Je remercie également ma maitre de stage chez èggo, Marine, ainsi que Noémie. Merci pour leur collaboration bienveillante, le précieux partage d'expérience et la confiance qu'elles m'ont accordée. Une attention également pour les membres de l'entreprise èggo qui m'ont accueilli chaleureusement.

Je souhaite finalement remercier mes parents pour leur soutien constant durant mes cinq années d'étude, maman pour les retranscriptions et Adrien pour sa présence et sa motivation.

Executive Summary

Ce mémoire-projet aborde la question de la gestion des carrières dans une perspective de Management Humain. L'entreprise « èggo : Kitchen & House », laboratoire de ce mémoire-projet, dispose d'une culture familiale où règnent la bienveillance et un sentiment de convivialité fort. Mais qu'en est-il de la gestion des carrières, chez èggo ? Notons tout d'abord que la gestion des carrières est considérée comme un outil de gestion essentiel (Berger, 2007), davantage aujourd'hui dans une société où les styles de carrières sont davantage nomades. Le Management Humain privilégie une gestion des carrières favorisant la mobilité interne (Taskin et Dietrich, 2020), la formation et la valorisation de l'expertise (Patesson et Pralong, 2022). Pour que cette gestion des carrières offre de la reconnaissance, selon Taskin et Dietrich (2020), il faut mettre en lien des éléments objectifs, subjectifs, collectifs et laisser place à l'écoute.

Mais qu'en est-il réellement chez èggo ? Les principales conclusions de ce mémoire sont diverses. D'abord, la gestion des carrières chez èggo, du point de vue des managers, se résume aux mobilités que l'entreprise peut offrir à ses collaborateurs. Depuis toujours, èggo favorise la mobilité en son sein, convaincu que le potentiel se trouve en ses collaborateurs. Du point de vue des collaborateurs, ces derniers sont conscients que la structure d'èggo est plate. Ils reconnaissent une ouverture aux mobilités mais envisagent, quant à eux, une gestion de carrières plus large, ouvrant la porte à une diversité de projets, de tâches, davantage d'autonomie, de multiples possibilités de formations, etc. La gestion des carrières ne se limite donc pas à un changement de fonction. Cette vision différente de la gestion des carrières est une faiblesse chez èggo ; de nombreuses opportunités sont envisagées mais peu de choses sont mises en place. De plus, les attentes des collaborateurs peinent à être vraiment prises en compte étant donné qu'il n'y a pas de communication ni de suivi effectué après la réalisation des évaluations annuelles. Il est donc difficile dans ce cas d'apporter un feedback judicieux.

Suite à ces constats, j'ai suggéré plusieurs recommandations. **Mettre en place un outil digitalisé** organisant les évaluations permettrait à chacun de suivre à tout moment ses objectifs et de les discuter avec le manager. Cela offrirait une vue plus globale sur les carrières, les attentes et aiderait à formuler du feedback. Ensuite, la **formation** est un enjeu majeur de la gestion des carrières chez èggo, tant les métiers et compétences évoluent. (Franssen, 2023) Enfin, il est essentiel de **conscientiser** l'importance de s'intéresser à la réalité de ses collaborateurs afin de mieux répondre à leurs attentes en fonction de leurs différents besoins.

TABLE DES MATIERES

1	<u>INTRODUCTION.....</u>	1
2	<u>PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....</u>	3
2.1	CHAPITRE 1 : LA GESTION DES CARRIERES.....	3
2.1.1	NOTION DE « CARRIERE »	3
2.1.2	HISTORIQUEMENT, COMMENT LES CARRIERES ETAIENT GEREES ?.....	5
2.1.3	DEFINITION DU PROCESSUS DE GESTION DES CARRIERES	6
2.1.4	DIFFÉRENTES FORMES DE MOBILITÉS DANS LA CARRIÈRE	8
A.	MOBILITE INTERNE.....	8
B.	MOBILITE EXTERNE	10
2.1.5	PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION DES CARRIÈRES.....	11
2.1.6	RÔLE DU GESTIONNAIRE DE CARRIÈRES AUJOURD’HUI	18
2.1.7	OUTILS AU SERVICE DE LA GESTION DES CARRIERES	19
2.1.8	QUEL EST L’ÉTAT ACTUEL DE LA PRATIQUE EN ENTREPRISE ?	20
2.1.9	CONCLUSION	21
2.2	CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT HUMAIN	22
2.2.1	DEFINITION DU MANAGEMENT HUMAIN	22
2.2.2	NECESSITE D’UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN	22
2.2.3	OBJET DU MANAGEMENT HUMAIN.....	23
2.2.4	FINALITES DU MANAGEMENT HUMAIN	24
2.2.5	PRATIQUES CONCRÈTES DU MANAGEMENT HUMAIN	26
2.2.6	COMPARAISON GRH – MANAGEMENT HUMAIN	28
2.2.7	CONCLUSION	28
2.3	CHAPITRE 3 : LA GESTION DES CARRIERES DANS UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT HUMAIN.....	29
2.3.1	COMMENT LA GESTION DES CARRIERES PEUT-ELLE ETRE UNE DES CLES DU MANAGEMENT HUMAIN ?	29
2.3.2	PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES DANS UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT HUMAIN	30
3	<u>PARTIE 2 : PARTIE PRATIQUE.....</u>	32
3.1	CHAPITRE 1 : QUESTION DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE	32
3.2	CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	33
3.2.1	CHOIX D’UNE ÉTUDE DE CAS.....	33
3.2.2	METHODE DE RECHERCHE	33
3.2.3	ÉCHANTILLON DE RECHERCHE.....	34
3.2.4	METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	35
3.2.5	MÉTHODE D’ANALYSE DES DONNÉES	36
3.3	CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	37
3.3.1	DESCRIPTION DE L’ENTREPRISE EGGO : KITCHEN & HOUSE	37
3.3.2	STRATÉGIE RH D’ÈGGO : KITCHEN & HOUSE	38
3.3.3	LA CULTURE D’ENTREPRISE	39
3.3.4	LA VALORISATION, VUE DE L’INTÉRIEUR	42
3.3.5	LA GESTION DES CARRIÈRES	47
3.3.6	CONCLUSION	53
3.4	CHAPITRE 4 : DISCUSSION	54
3.4.1	LA CARRIERE.....	54
3.4.2	LA GESTION DES CARRIÈRES	55

3.4.3	LE MANAGEMENT HUMAIN	58
3.4.4	LA GESTION DES CARRIERES DANS UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT HUMAIN.....	61
3.5	CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS	63
3.5.1	FORMER LES MANAGERS DE MAGASIN AU FEEDBACK	63
3.5.2	IMPLÉMENTER UN OUTIL DIGITALISÉ	63
3.5.3	MODÉLISER LE PRÉSENT ET ANTICIPER LE FUTUR DE L'ENTREPRISE.....	64
3.5.4	S'INTÉRESSER ET CONNAÎTRE LE COLLABORATEUR	65
3.5.5	RECONNAÎTRE L'EXPERTISE GRÂCE À LA RÉMUNÉRATION	65
3.5.6	DIVERSIFIER LA FORMATION.....	65
3.5.7	CONCLUSION	66
4	<u>LIMITES.....</u>	<u>67</u>
5	<u>CONCLUSION.....</u>	<u>68</u>
6	<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>70</u>
6.1	SOURCES.....	70
6.2	SOURCES INTERNES À L'ENTREPRISE.....	76
7	<u>ANNEXES.....</u>	<u>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</u>
7.1	ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.2	ANNEXE 2 : EXEMPLE DE PLAN DE SUCCESSION SELON HAEGHEL (2022, p. 132)	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.3	ANNEXE 3 : TABLEAU DU MANAGER HUMAIN SELON AJZEN ET AL. (2021, p.15).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4	ANNEXE 5 : RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.1	ENTRETIEN 1 : FRANÇOIS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.2	ENTRETIEN 2 : BASILE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.3	ENTRETIEN 3 : PATRICIA	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.4	ENTRETIEN 4 : SARAH	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.5	ENTRETIEN 5 : VICTOR.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.6	ENTRETIEN 6 : JONAS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.7	ENTRETIEN 7 : CLEMENT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.8	ENTRETIEN 8 : YSALINE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.9	ENTRETIEN 9 : EMMA.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.10	ENTRETIEN 10 : MAXIME	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.11	ENTRETIEN 11 : PAULA	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.12	ENTRETIEN 12 : NORA.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1 INTRODUCTION

« Pourquoi suis-je toujours chez Solvay depuis 34 ans ? Parce qu'ils m'ont donné des opportunités pour bouger, évoluer, me former, ... » Les mots marquants de Christophe Marichal ce 25 octobre 2023 lors d'une conférence à l'UCLouvain. Cette expression nous amène au premier thème principal de mon mémoire : la gestion des carrières, activité clé de la Gestion des Ressources Humaines.

Sur le plan organisationnel, aujourd'hui, les entreprises se doivent d'attirer et de fidéliser leurs collaborateurs pour être davantage compétitives. Il est primordial ensuite que ces entreprises prévoient la gestion de leurs collaborateurs car entretenir une gestion des carrières performante permet de fidéliser ses salariés (Ventolini et Mercier, 2015).

Le parcours professionnel est envisagé, par Taskin et Ughetto (2022), comme étant une « construction personnelle qui est le fruit de négociations permanentes entre les normes professionnelles, organisationnelles et privées ». (p.64) En effet, le rapport au travail (Taskin, 2020) et les attitudes face au travail (Martory et Crozet, 2016) sont en évolution constante. Ne représentant qu'entre 10 et 12% de notre existence, le travail donne pourtant l'impression de représenter toute une vie. (Kossoulos, 2015) C'est pourquoi il est essentiel que le travail s'accompagne de sens (Taskin, 2020), de développement et d'enrichissement personnel, car le salaire et le statut ne suffisent plus comme contrepartie du travail fourni (Martory et Crozet, 2016).

Face à ces différents constats, plusieurs interrogations surviennent : comment aider les travailleurs à retrouver du sens dans leur travail ? Quel est le rôle de la fonction RH dans ce besoin de retrouver du sens ? Et plus largement, le rôle de l'entreprise ? Quelles opportunités l'entreprise peut-elle offrir à ses collaborateurs pour correspondre davantage à leurs attentes ? Quel est l'enjeu de l'entreprise à s'intéresser au parcours du collaborateur ? Dans quelle mesure le collaborateur, attendu davantage proactif dans la gestion de sa propre carrière, a la parole concernant cela et est entendu ? Quel management favorise un collaborateur acteur de sa carrière ?

Une question a émergé, prenant tout son sens :

« Comment gérer les carrières dans une perspective de Management Humain ? »

Pour répondre à cette thématique, ce travail va se scinder en plusieurs parties. Dans un premier temps, l'introduction permet de cerner le travail dans son ensemble. La partie théorique permet ensuite d'asseoir les sujets clés traités, tels que la gestion des carrières, l'appréciation du personnel en découlant, le Management Humain et le rôle clé de la gestion des carrières pour un Management Humain. Après prend place la partie pratique développée sur mon lieu de stage, lieu où la majorité des données empiriques ont été récoltées. Dans cette partie, la méthodologie, la structure de l'entreprise où mon stage a été réalisé seront développées afin de mieux comprendre le contexte et le développement des résultats, liés à la réalité du secteur d'èggo : Kitchen & House. Finalement, une discussion mêlant éléments théoriques et pratiques nous animera pour en aboutir aux recommandations que je proposerai pour améliorer le développement de ces thématiques chez èggo : Kitchen & House. Je conclurai ce mémoire-projet en développant les limites et en répondant à la question de recherche.

D'avance, merci pour votre lecture.

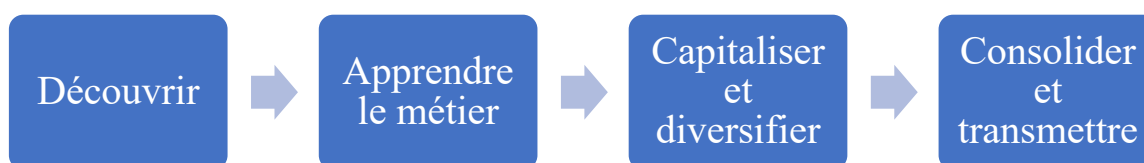
2 PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Chapitre 1 : La gestion des carrières

2.1.1 Notion de « carrière »

Selon Bernard (2015), la notion de carrière a quelque peu évolué. Dans le passé, on pouvait associer le mot “carrière” à “emploi à vie”. Dorénavant, le terme de carrière est plus global. Il comprend l’ensemble des expériences professionnelles et non-professionnelles vécues tout au long de la vie. Boulanger et Duke (2011) présentent les facteurs constituant la carrière. Le premier facteur soulevé par les deux auteurs est le **choix**. L’individu opte, après réflexion et généralement au cours de sa jeunesse, pour une profession et enfin pour un secteur de prédilection. Ce choix se contextualise dans une trajectoire de vie en fonction des priorités de chacun, de la vie privée éventuellement, etc. Notons tout de même que la carrière n’est pas toujours un choix, selon Boulanger et Duke (2011), mais est parfois prédestinée. Le deuxième facteur développé est la **durée**. Classiquement, la carrière commence dès la sortie de l’école et finit lors du départ à la pension, c’est-à-dire environ quarante années de vie. Le troisième facteur est la **continuité**, la carrière s’inscrit dans une dynamique investie au cours des années. Le quatrième facteur est la **spécialisation** où l’individu renforce et confronte ses connaissances scolaires à ses premières expériences sur le « terrain » et consolide ensuite sa voie. Certains optent pour poursuivre leur carrière dans une même spécialisation pendant que d’autres découvrent diverses spécialisations. La **progression** est le cinquième facteur fondamental de la notion de « carrière », cette progression amène une carrière dynamique, un mouvement vers l’avant. Finalement, le dernier facteur essentiel de la carrière est la **flexibilité**. En effet, tellement de facteurs sont mouvants, sur les plans personnel, professionnel et extérieur, qu’il est impossible de prédire ce qu’il va se passer avec certitude. Faire preuve de flexibilité permet ainsi de rester ouvert d’esprit à toute éventualité.

Selon Boulanger et Duke (2011, p. 81), on retrouve quatre phases dans cette gestion des carrières :



Les collaborateurs sont prêts à s'engager dans l'organisation qu'ils rejoignent s'ils en reçoivent une juste reconnaissance en retour. On peut, selon Bernard (2015), parler de responsabilisation du collaborateur par rapport à son propre parcours et ensuite, associer cette gestion des carrières à un développement personnel et professionnel. Dejoux (2013) souligne également que le collaborateur est davantage considéré par l'organisation comme « **acteur de son projet professionnel.** » (p. 101)

Bernard (2015) développe deux styles de carrières mis en avant dans la littérature : le style de carrière dit « protéen », aussi appelé par Bender, Dejoux et Wechtler (2009), style de carrière « nomade » ainsi que le style de carrière dit « traditionnel ».

Questions	Style de carrière protéen	Style de carrière traditionnel
Qui est responsable ?	La personne	L'organisation
Valeurs centrales définissant les conduites ?	Liberté Progrès personnel	Promotion Pouvoir
Goût pour la mobilité ?	Élevé	Faible
Critères de performance ?	Succès psychologique	Position atteinte Niveau de rémunération
Sentiments, ressenti ?	Satisfaction Implication personnelle	Satisfaction Identification à l'organisation
Construction identitaire ?	Respect, estime de soi Connaissance et renforcement de ses aspirations	Respect, estime des autres, de l'organisation Connaissance et renforcement des liens performance/récompense
Ressorts du changement ?	Flexibilité dans la mobilisation de soi Mise en œuvre des capacités mobilisables sur le marché	Réactivité aux demandes de l'organisation

(Bernard, 2015, p. 435)

On remarque que le style de carrière protéen est davantage géré par la personne, cette dernière ayant davantage d'envies de mobilités afin de répondre à un besoin de développement personnel au travers de la sphère professionnelle. (Bernard, 2015) La flexibilité des individus optant pour un style de carrière protéen leur permet de saisir les opportunités se présentant à eux, être motivés à découvrir de nouveaux secteurs et redéfinir continuellement leur propre réussite. (Hsi, 2023). Par ailleurs, le style de carrière traditionnel met en exergue davantage l'aspect de promotion comme étant la satisfaction par l'atteinte d'une position hiérarchique particulière et du pouvoir y étant associé. (Bernard, 2015)

Au 21^{ème} siècle, l'environnement variable et incertain dans lequel les entreprises se trouvent fait que l'on retrouve désormais moins couramment des parcours professionnels traditionnels,

laissant davantage place à une prise en main des individus de leur propre évolution de carrière, déployée au sein de leur organisation ou dans une nouvelle organisation. (Hsi, 2023)

2.1.2 Historiquement, comment les carrières étaient gérées ?

Bernard (2015) a retracé l'évolution dans le temps de la gestion des carrières.

Max Weber a été un des précurseurs de la gestion des carrières. Il soulignait que lorsqu'un collaborateur était engagé dans une entreprise, cela assurait qu'il se rendait disponible et au service de l'entreprise à vie. Avant les années **1950**, très peu de mobilités prenaient place dans les entreprises. Seul le compagnonnage récompensait les travailleurs par une promotion hiérarchique. (Bernard, 2015)

Les « **Trente glorieuses** » ont amené une centralisation des pratiques et décisions. Les postes commencent à être définis avec plus de précisions, comprenant les qualifications attendues, les conditions d'accès. Cependant, le souci du court terme et l'efficacité prennent le pas sur le développement des opérateurs. (Bernard, 2015)

Les **années 70** sont riches en matière d'évolution dans les entreprises. Les premières études sur la gestion des carrières voient le jour et mettent en lumière des informations d'entreprises de renom, partagées et utiles pour envisager des organisations davantage attentives à leur avenir. (Bernard, 2015)

Les **années 80**, quant à elles, permettent de stimuler le dialogue social au sein de l'entreprise, utilisent davantage la négociation pour satisfaire les attentes des différentes parties ainsi que l'existence de cercles de qualité. (Bernard, 2015) Ces derniers rassemblent des opérateurs provenant d'un atelier et mettant en commun leurs idées pour résoudre un problème, par exemple. (Weill, 2009)

Durant les **années 90** émerge une gestion des carrières davantage individualisée où les collaborateurs participent plus activement. (Bernard, 2015) Miles et Snow (1996) confirment le tournant historique de la *gestion des carrières* passant d'une carrière gérée auparavant par les organisations à un modèle de carrière dorénavant géré par les collaborateurs eux-mêmes.

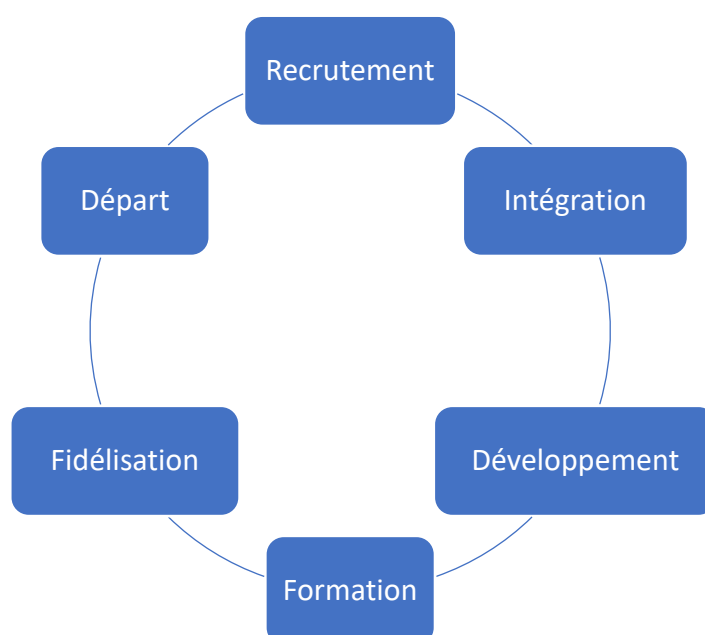
Les **années 2000** confirment cette tendance des années 90 : les collaborateurs sont, à cette époque, davantage responsables de leur carrière et autonomes dans la gestion de celle-ci. Notons que cela est contesté par les représentations syndicales qui soulignent un désintérêt de l'entreprise quant à la gestion de ses salariés. (Bernard, 2015)

D'après Goesaert et al. (2022), le taux de rotation de l'emploi en Belgique est assez élevé, constatant qu'il n'y a « jamais eu autant de transitions d'un emploi à un autre ». (p.1) Selon Bedi (2016), la gestion efficiente du capital humain s'est, dès lors, imposée comme un des éléments clés de réussite des entreprises dans le contexte actuel de mondialisation et de compétitivité.

2.1.3 Définition du processus de gestion des carrières

La gestion des carrières s'organise autour des compétences et des attentes des collaborateurs combinées aux opportunités présentes dans l'entreprise et en dehors de celle-ci. La gestion des carrières a trait à la dimension individuelle de la dimension organisationnelle. (Ferrary, 2014) Selon Martory et Crozet (2016), la gestion des carrières a pour objectif de trouver le meilleur équilibre entre les besoins et les attentes en termes de travail d'une part et d'autre part, les potentiels et aspirations des travailleurs.

Cette gestion des carrières s'articule autour du parcours du collaborateur, ce dernier représenté par Taskin et Dietrich (2020, p. 17) comme tel :



Au vu du contexte actuel dit de “guerre des talents¹”, proposer des opportunités de mobilité au sein des entreprises est un moyen de fidéliser les talents en leur permettant d’évoluer en interne. Qui en plus leur apportera satisfaction financière, développement des compétences, expérience, polyvalence (Moulette et al., 2019) ainsi qu’une rétribution symbolique (Ferrary, 2014). Ne pas proposer d’évolutions de carrières constitue un facteur de démotivation pour les individus. Ces opportunités, si elles veulent constituer un véritable facteur de motivation, doivent être destinées aux salariés loyaux et performants.

Ajoutons à cela que la performance de l’entreprise est tributaire de la capacité de cette dernière à mettre en place des plans de carrière afin de sélectionner et former les collaborateurs. (Ferrary, 2014) L’enjeu est de mettre en place un **dispositif de gestion des carrières transparent et objectif pour que l’ensemble des collaborateurs aient connaissance de cette pratique et la voient comme équitable et juste.** (Ferrary, 2014) Une politique de ressources humaines incitant à la mobilité est stimulante pour le personnel d’une part et peut répondre à un besoin de flexibilité de l’organisation d’autre part avec la prise en compte des compétences disponibles à un moment donné, les évolutions des métiers, etc. (Moulette et al., 2019)

Selon l’étude réalisée par Abid-Dupont et al. (2020), au cours des deux premières années de travail chez un employeur, les collaborateurs notent un attrait pour “les environnements de travail offrant des relations sociales positives” (p. 71). Ils soulignent également que l’intérêt, les opportunités de développement et l’aspect économique ont aussi un rôle dominant mais en retrait durant les deux premières années. Après 3 à 5 ans d’ancienneté organisationnelle, le besoin de développement des compétences et d’intérêt dans le travail est davantage présent, et considéré, dès lors, comme essentiel. Au-delà de 6 ans au sein de l’entreprise, les relations sociales exercent un impact dominant, même au-delà de l’impact économique. (Abid-Dupont et al., 2020) Ces informations confirment les résultats obtenus dans la recherche réalisée par L. Patesson, le Prof. Taskin (2023) développant les leviers d’attractivité, sur une base de 1 302 répondants issus d’entreprises (88,7%) et d’étudiants (10,5%). En effet, il ressort que les « perspectives d’avenir » constituent un des leviers d’attractivité soulignés, arrivant en 10^{ème} position.

¹ Le concept de « guerre des talents » a été développé par McKinsey en 1998. Il en ressort que les individus talentueux sont précieux pour le développement de l’organisation et se font rares. Une fois les meilleurs talents dénichés, il faut donc leur octroyer un traitement avantageux pour les retenir dans l’organisation. Cette notion est quelque peu critiquée au vu de son approche « marketing » de l’humain. (Nachtergaele, 2012)

2.1.4 Différentes formes de mobilités dans la carrière

« La mobilité professionnelle renvoie de manière générale à une modification de la situation d'emploi du salarié. » (Nicolas, 2014, p. 152) Ce terme *mobilité* reprend une multitude d'arrangements possibles et imaginables. On en définit deux grands types : la mobilité externe et la mobilité interne. (Nicolas, 2014) A savoir que la mobilité, surtout interne, est devenue un outil de gestion essentiel. (Berger, 2007)

a. Mobilité interne

« Pour les organisations, la mobilité interne permet d'allouer le bon nombre et les bons types de personnes au bon endroit au bon moment dans l'avenir, afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs. » (Anderson et al., 1981, Sullivan et Baruch, 2009, cités dans Janand, Guy-Coquille, 2017) En effet, permettre et utiliser la mobilité interne engendre un moindre écart entre les besoins « métiers » qui évoluent sans cesse et les « ressources » de l'entreprise. (Janand et Guy-Coquille, 2017)

Il existe deux types de mobilité interne. Le premier type est la mobilité interne dite verticale. Nicolas (2014) la définit comme étant une évolution « de manière verticale le long de la ligne hiérarchique. » (p.152) On la considère souvent comme une promotion mais ne l'est pas toujours, il peut également s'agir d'une rétrogradation à un niveau hiérarchique inférieur, suite à la prise de conscience d'un déficit de compétences par exemple. Le deuxième type est la mobilité interne dite horizontale. Selon Ferrary (2014), la mobilité horizontale reprend les mobilités fonctionnelles ainsi que les mobilités géographiques. D'une part, les mobilités fonctionnelles notent un changement dans le type, la nature de la fonction en restant sur le même niveau hiérarchique. D'autre part, selon Moulette et al. (2019), les personnes optant pour une mobilité géographique restent dans leur fonction mais se déplacent, au national ou à l'international.

Ajoutons à cela que, d'après Bidwell (2011), la mobilité interne apporte des performances nettement meilleures que le recrutement externe durant les deux premières années après avoir été engagé ou changé de fonction. De plus, les mobilités internes sont moins coûteuses en termes de recrutement et de salaire. Bidwell (2011) note aussi que les taux de départs volontaires et involontaires sont plus bas lorsque la mobilité interne a été privilégiée. La mobilité interne permet également de développer ses collaborateurs en prônant un transfert intra-organisationnel de connaissances. (Argote et Ingram, 2000, Argote et al., 2000, cités dans

Janand, Guy-Coquille, 2017)

Selon Cooke et Rousseau (1988), des emplois stables, un faible taux de rotation et des **promotions internes** sont souvent liés à une **culture d'entreprise forte**. Rousseau (1990) ajoute que ces entreprises s'engagent auprès de leur personnel et investissent en eux. En contrepartie, ils attendent que leurs collaborateurs soient loyaux, adhèrent à la culture d'entreprise et aux valeurs défendues par celle-ci. Fiol (1991, cité dans Janand, Guy-Coquille, 2017) confirme que la mobilité interne renforce la culture organisationnelle grâce aux partages des collaborateurs entre eux à propos de leurs activités ou métiers.

En dépit des nombreux avantages cités, il y a également trois types de freins à la mobilité interne selon Anderson et al. (1981, cité dans Janand, Guy-Coquille, 2017) : les freins au niveau individuel, au niveau structurel et au niveau organisationnel.

Concernant les freins de nature individuelle, la difficulté de changer de « groupe » au sein de l'organisation pour évoluer dans un nouveau groupe avec des nouveaux codes, un nouveau fonctionnement peut être une difficulté, selon Van Maanen et Schein (1979, cités dans Janand, Guy-Coquille, 2017). Une incertitude ou une insécurité concernant une période de changement peut aussi constituer une difficulté (Abraham, cité dans Guerrero, Cerdin et Roger, 2004, cité dans Janand, Guy-Coquille, 2017).

Concernant les freins de nature organisationnelle, Janand et Guy-Coquille (2017) en présentent deux différents. Premièrement, la « spécialisation des métiers » (p. 67) avec un degré de technicité particulier peut créer des séparations. Deuxièmement, les managers directs se trouvent davantage réticents à la mobilité interne par crainte de perdre un élément performant de leurs équipes. Il s'agit, d'ailleurs, du principal obstacle à la mobilité interne selon l'étude Cornerstone réalisée en 2014, citée dans Janand et Guy-Coquille (2017).

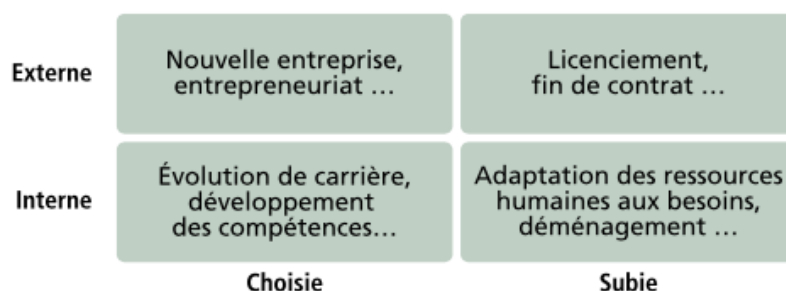
Ajoutons à ces éléments que le contexte économique de l'entreprise a un rôle sur les opportunités de mobilités. En effet, d'une part, une entreprise en croissance sera plus encline à favoriser et développer les changements de fonctions en interne. D'autre part, l'entreprise dans un contexte économique moins favorable limitera l'avancement de l'entreprise et donc par extension le « besoin de développement de l'entreprise, et, de ce fait, les perspectives de carrières ». (Janand et Guy-Coquille, 2017, p. 67).

Pour résumer les éléments développés par les auteurs ci-dessus, voici un récapitulatif des différents avantages et freins à la mobilité interne :

<u>AVANTAGES</u>	<u>FREINS</u>
• Meilleures performances les deux premières années (Bidwell, 2011) • Réduction de départs volontaires et involontaires (Bidwell, 2011) • Réduction des coûts de recrutement et des coûts salariaux (Bidwell, 2011) • Renforcement de la culture organisationnelle (Cooke et Rousseau 1988) • Renforcement du transfert intergénérationnel (Argote et Ingram, 2000, Argote et al., 2000 cités dans Janand et Guy-Coquille, 2017) • Réduction de la lassitude au travail • Accroissement de la motivation • Situation économique positive de l'entreprise (Janand et Guy-Coquille, 2017)	• Difficulté de se réinsérer dans un nouveau groupe au sein de l'entreprise (Van Maanen et Schein, 1979, cités dans Janand et Guy-Coquille, 2017) • Situation éventuelle d'incertitude et d'insécurité (Abraham, cité dans Guerrero, Cerdin et Roger, 2004, cité dans Janand et Guy-Coquille, 2017) • Réticence des Managers – peur de perdre l'équilibre de l'équipe (Janand et Guy-Coquille, 2017) • Situation économique négative de l'entreprise (Janand et Guy-Coquille, 2017)

b. Mobilité externe

La mobilité externe consiste à quitter son activité dans l'entreprise, peu importe via quel moyen, que ce soit une démission, un licenciement ou une fin de contrat. (Nicolas, 2014) En résumé, voici une synthèse des **différentes mobilités**, selon Nicolas (2014, p. 153) :



2.1.5 Pratiques actuelles de gestion des carrières

A. Style de carrière traditionnel

Dans le style de carrière « traditionnel », les opportunités de carrières et mobilités sont généralement associées aux dispositifs d'appréciation du personnel, d'après Moulette et al. (2019). En effet, selon ces trois derniers auteurs, les feedbacks reçus à la suite des différentes évaluations permettent souvent de prendre du recul sur le parcours professionnel et d'en envisager de multiples issues : mobilités diverses, changement de fonction ou de métier, etc. D'ailleurs, selon Martory et Crozet (2016), réaliser « l'appréciation » des collaborateurs est le premier pas vers un plan de développement des carrières. (Martory et Crozet, 2016) Estellat (2015) ajoute qu'évaluer les performances de ses collaborateurs est considéré comme un droit.

Moulette et al. (2019) affirment que la plupart du temps, les managers de proximité, étant les plus proches de leurs collaborateurs, sont maîtres des décisions concernant les carrières de ces derniers. Les décisions sont donc souvent décentralisées. Cependant, la mission du gestionnaire de ressources humaines reste l'aspect de coordination de cette politique de gestion des carrières compte tenu des besoins de l'organisation, des attentes des collaborateurs ainsi que des évaluations de ces derniers.

Selon Estellat (2015, p. 240), “l'entretien d'évaluation peut également se révéler être l'instant privilégié d'expressions de désaccords entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique : désaccord sur les objectifs fixés (nature et/ou niveau des objectifs) pour l'année à venir, sur le bilan des résultats obtenus l'année passée, sur le niveau et/ou la nature (variable ou fixe) de rémunération qui en découle”. Cette pratique est de plus en plus critiquée depuis les années 2000, selon Estellat (2015), semblant “favoriser le développement des risques psychosociaux”.

En résumé, cette évaluation reprend différents éléments (Estellat, 2015) :

- la fixation des objectifs à atteindre durant l'année avec le N+1 et le collaborateur ;
- la détermination des échéances ;
- le constat de l'atteinte des résultats par le N+1 et le collaborateur ;
- le parallèle entre les résultats obtenus et ceux établis au départ, l'étude des écarts éventuels et de leur origine, le développement d'un plan d'action ;
- la définition des nouveaux objectifs compte tenu des écarts constatés par le passé.

Cette évaluation, basée sur le travail réalisé, l'atteinte des objectifs et les caractéristiques personnelles, offre une mine d'informations, une « dynamique d'efficacité opérationnelle et d'apprentissage permanent » (Estellat, 2015, p. 278) permettant d'être **attentif à la gestion des parcours professionnels**, les éventuelles mobilités et la rémunération. Ce système d'informations permet également de proposer le développement de ses collaborateurs via de la formation ou des coachings.

Pour cela, le contenu de l'entretien doit être judicieusement choisi afin de pouvoir cerner le profil du collaborateur dans son ensemble. Concernant notre point d'intérêt qui est la gestion des carrières, en ce sens, s'intéresser aux ambitions du collaborateur semble naturel. Cela peut se faire avec différentes questions et grâce aux indicateurs « favorables » ou « défavorables » à l'ambition. Pour ce faire, dans un premier temps, l'idée est d'approfondir et de tenter de cerner la trajectoire professionnelle du collaborateur et dans un second temps, de sonder ses attentes professionnelles et son niveau d'implication. Cela permettra de mettre en lumière ses décisions en termes de carrières, ses ambitions et l'adéquation de son projet mais également de connaître ses performances, sa manière d'aborder certaines situations, sa capacité d'assumer des responsabilités et finalement, son intérêt pour l'entreprise et sa culture et les enjeux relatifs à cela. (Estellat, 2015)

Selon Martory et Crozet (2016), les organisations effectuent l'appréciation de leurs collaborateurs une fois par an, tant cet exercice est chronophage pour les différentes parties. Les deux auteurs précités ajoutent que cette périodicité annuelle permet de se concentrer sur des objectifs fixés et non sur des actions ponctuelles du quotidien. Rappelons que cet entretien « n'est qu'un moment privilégié dans le processus normal de management et qu'il doit être une suite logique de l'attitude de l'encadrement durant les périodes intermédiaires. » (Martory et Crozet, 2016, p. 80)

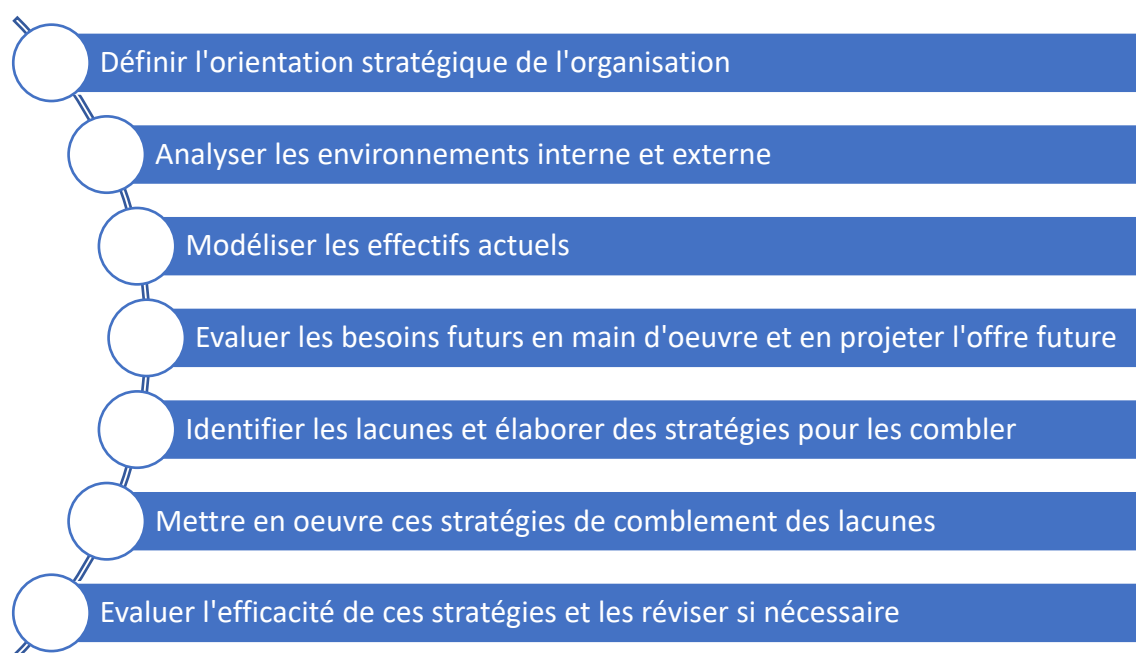
Ensuite, après avoir évalué, il faut établir le « **plan de développement des ressources humaines internes** ».

Pour ce faire,

1. **Réaliser le workforce planning, comprenant notamment l'inventaire du potentiel humain** total de l'entreprise compte tenu du point de vue des managers et des aspirations des salariés.

Le workforce planning, est en effet un dispositif crucial et essentiel de la « gestion stratégique du capital humain, qui consiste à aligner le capital humain d’une organisation – son personnel – sur son plan d’affaires afin de réaliser sa mission. » (Cotten, 2007, p. 6). En quelque sorte, l’organisation doit disposer des bonnes personnes, munies des compétences attendues et réalisant leurs missions de manière efficace. (Cotten, 2007) Le workforce planning va tenter d’anticiper et de définir les besoins futurs de l’organisation (Maurer, 2017) et a également pour but de stimuler et enrichir les compétences des talents de l’organisation. (Fadaïro et al., 2013) Afin de devenir une organisation efficace et compétitive, il faut tout autant investir dans ses collaborateurs que développer de bonnes stratégies de recrutement. La satisfaction des travailleurs engendre une maximisation des forces et talents de chacun. (Fadaïro et al., 2013)

Cotten (2007, p. 6) propose de formuler son workforce planning en partant de sept étapes-clés :



En ce sens, d’après Martory et Crozet (2016), l’inventaire du potentiel humain de l’entreprise est également essentiel et se construit grâce à l’avis des supérieurs. Ces derniers donnent leur opinion sur les « évolutions possibles, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. » (p. 84) Notons que cet avis dépend du libre arbitre du supérieur et est donc à challenger. Les deux auteurs ajoutent qu’admettre un potentiel dans son équipe peut signifier le perdre et donc voir une modification de l’équipe ; certains supérieurs n’en sont parfois pas friands. Cet avis du supérieur peut également se donner via une liste définie où il doit

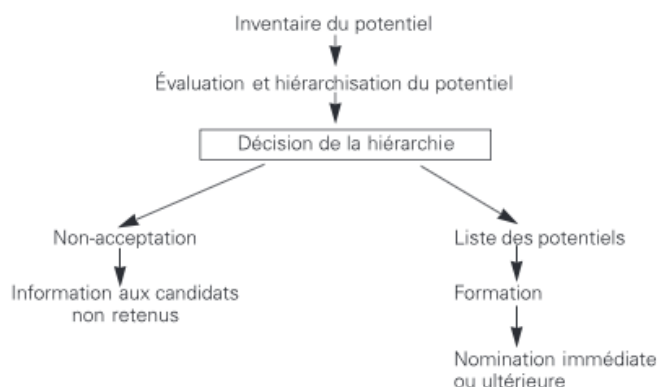
simplement ajouter son opinion sur les collaborateurs. De cette manière, personne ne peut rester dans l'ombre, volontairement ou involontairement. Martory et Crozet (2016) finalisent en ajoutant la possibilité de la méthode dite « du consensus hiérarchique » où les supérieurs (d'un même niveau) discutent des collaborateurs et les classent, collectivement, dans des sections en fonction de leur situation.

Cet inventaire est réalisé également grâce aux aspirations de ses salariés, la plupart du temps connues grâce au système d'évaluation du personnel. Communiquer volontairement sur les fonctions à pourvoir dans l'entreprise est également un moyen de connaître certains souhaits. Pour utiliser au mieux ces informations, l'organisation doit être actrice de ces données et les utiliser au mieux pour que cela soit cohérent au fur et à mesure des évaluations, pour bénéficier davantage des possibilités qui arrivent et finalement, pour faire concorder les envies des salariés aux besoins de l'organisation. (Martory et Crozet, 2016) Cela rejoint donc le besoin de développer des outils performants, permettant une facilité de consultation et d'ajustement en temps réel, proposé par Ventolini et Mercier (2015).

2. Établir la **hiérarchisation et la sélection des potentiels humains** afin de définir les meilleurs potentiels pour de futures fonctions à combler et imaginer les besoins en formations, la réalisation du succession planning

Différentes méthodes de hiérarchisation des potentiels existent (tests, discussions de groupe, l'interview de recrutement, etc). Les assessment centers sont également utilisés pour cela où l'individu est mis en situation. Cela permet de définir sa capacité à gérer tel type de situation, par exemple, pour une future fonction. Les évaluateurs présents lors de ces mises en situation ont une idée précise de ce qui est attendu de la personne et peuvent de cette manière se faire une idée claire des caractéristiques personnelles, de l'adéquation avec les tâches prévues et ainsi, opérer une sélection judicieuse. Le jugement prédictif des assessment centers est défini comme très fiable par Martory et Crozet (2016) tandis que Akinyeemi et Houtin (2021) insistent sur l'importance de relativiser leur efficacité. Cette méthode est de plus assez coûteuse. (Martory et Crozet, 2016)

L'utilisation (ou non) des potentiels définis, dans la construction d'un plan de développement des carrières vient à la suite de la hiérarchisation et la sélection des potentiels existants. De fait, la hiérarchie réalise ensuite, en connaissance d'éléments comme les évaluations du personnel, la sélection officielle.



(Martory et Crozet, 2016, p. 87)

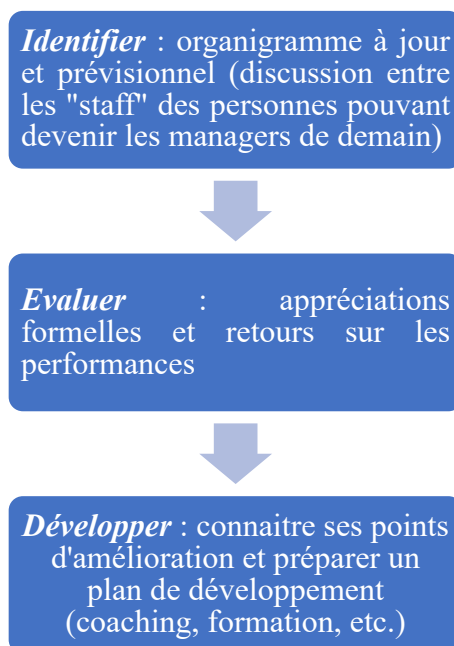
D'après Martory et Crozet (2016), les candidats sélectionnés seront communiqués à l'ensemble de la hiérarchie. Finalement, pour que cela fonctionne de la meilleure des manières, l'entreprise doit faire preuve de transparence dans son processus, au risque de faire face à une démotivation des salariés.

Enfin, il y a l'élaboration du **succession planning**. Selon Martory et Crozet (2016), ce succession planning permet de développer une liste reprenant les successeurs potentiels pour les fonctions de l'entreprise et de connaître éventuellement des postes pour lesquels il y aurait une pénurie de personnel en interne. (Martory et Crozet, 2016) Une gestion efficace des collaborateurs a pour objectif de créer une réserve de talents disposant des aptitudes, qualités et de l'expérience requises pour occuper des postes précis ainsi que de former préalablement les leaders de demain. (Berchelman, 2005)

Ce plan peut être représenté en tableau permettant d'identifier les potentiels mouvements à un moment donné (Martory et Crozet, 2016) et surtout d'anticiper les besoins de l'organisation à court, moyen et long terme, ajoute Haeghel (2022). Cette dernière propose une division de ce plan de succession en catégories comprenant (*Cfr. Annexe 2*) :

- « Emploi dont on recherche les remplaçants
- Titulaire(s) actuel(s)
- Remplaçant immédiatement opérationnel. Si pas, identification d'un remplaçant en urgence
- Remplaçant opérationnel dans 8 mois
- Remplaçant opérationnel dans moins de 2 ans. » (p. 132)

Haeghel (2022) précise que l'organisation du plan de succession se construit en collaboration avec les RH et les managers des équipes, où ces derniers peuvent exposer les faits significatifs justifiant de potentielles évolutions des membres de leurs équipes. Notons que le contenu des évaluations de compétences doit être utilisé comme base de discussion dans la réalisation d'un plan de succession. Berchelman (2005) propose 3 étapes-clés :



Ce plan considère généralement les fonctions considérées comme postes clés et reprend la plupart du temps les collaborateurs ayant comme caractéristique « haut-potentiel ». Il se doit d'être une pratique flexible pouvant varier et devant être revu semestriellement. De plus, s'il y a un changement de structure, ce plan de succession doit également être adapté. (Martory et Crozet, 2016)

B. Style de carrière dit protéen, ou nomade

Dans le style de carrière dit « protéen » ou encore nomade, davantage adopté à l'heure actuelle, on remarque une multitude de trajectoires professionnelles différentes comme opter pour le passage d'un statut de salarié à indépendant et vice-versa, choisir des formations pour changer d'orientation professionnelle, etc. *Pourquoi un avènement de ces types de carrières ?* Au cours des dernières décennies, les parcours professionnels sont modifiés, résultant de changements organisationnels (Vendramin, Valenduc, 2006a). Il y a une montée en flèche du

besoin d'autonomie et de responsabilisation (Vendramin et Valenduc, 2006a) et les individus sont davantage mobiles et autonomes dans leur parcours professionnel (Gubler et al., 2014). L'individu est ouvert aux possibilités qui s'offrent à lui, au sein et en dehors de son organisation. (Chelin et Rouvrais, 2011) Il est maître et acteur, prend l'initiative de la gestion de sa carrière et est dorénavant conscient de son employabilité. (Vendramin et Valenduc, 2006b) Le travailleur se sent alors moins lié à un contrat psychologique avec l'entreprise et travaille davantage pour ses intérêts, son développement personnel, en cherchant à développer en parallèle des nouvelles compétences. Les nouvelles formes d'organisation du travail s'appuient souvent sur une autonomie renforcée tout en étant cadrée et une responsabilité décentralisée mais sous contrôle moyennant un investissement personnel significatif des individus au travail. (Vendramin et Valenduc, 2006b)

Trois types de compétences animent l'idée de carrière « nomade » à savoir, le “savoir-faire” qui représente les compétences acquises grâce au vécu professionnel et autre ; le “savoir qui” ou les liens établis avec l'entourage professionnel mais aussi personnel, le réseau ; le “savoir pourquoi” rejoignant l'identité individuelle, la dynamique culturelle inscrite au travail et la construction de sens dans le travail. (Vendramin et Valenduc, 2006a) Les carrières sont alors davantage considérées comme un « **processus individuel de construction de sens dans le travail.** » (Vendramin et Valenduc, 2006a, p. 2) En plus de ces compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi, Akkermans et al. (2013) ajoutent que les compétences personnelles et interpersonnelles sont essentielles également.

Le style de carrière protéen, selon Hall et Moss (1998) et Guerrero (2001), cités dans Vendramin et Valenduc (2006b), se définit par ces caractéristiques :

- la carrière est entre les mains de l'individu ;
- la carrière est vue comme une séquence d'expériences diverses (au travail, dans l'éducation et la formation), de transitions et changements d'identité tout au long de la vie professionnelle ;
- le développement personnel repose sur l'apprentissage continu et sur la capacité à développer des réseaux relationnels et à améliorer le contenu de l'emploi ;
- les aspects cruciaux de la réussite professionnelle sont la capacité d'apprentissage (en opposition au simple savoir-faire), l'employabilité (plutôt que la stabilité d'emploi) et l'épanouissement professionnel. (Vendramin et Valenduc, 2006b)

En échange, l'entreprise promet de fournir des postes à responsabilités, d'assurer la possibilité de s'informer en son sein et de proposer des opportunités favorables au développement et à la découverte de soi. L'objectif ultime est d'atteindre la **réussite psychologique**. (Vendramin et Valenduc, 2006b)

Notons toutefois que l'avènement du style de carrière protéen concerne uniquement certaines catégories de professionnels qualifiés ou évoluant dans des secteurs à forte intensité de connaissances. (Vendramin et Valenduc, 2006b)

Finalement, chaque individu évalue son succès de carrière grâce aux propres critères qu'il s'est fixé et grâce aux critères fixés par la société elle-même comme par exemple le fait d'évoluer dans la hiérarchie. Les critères peuvent ainsi être subjectifs, liés aux attentes personnelles de l'individu (*règle du je : aspirations personnelles*) (Cerdin, 2004), ses impressions de lui-même et de ses habiletés (Bailly et al., 1998). Les critères peuvent également être objectifs, basés sur des évolutions de salaires et/ou de fonctions (*règles du jeu : aspirations sociétales*). (Cerdin, 2004)

2.1.6 Rôle du gestionnaire de carrières aujourd'hui

Selon l'étude réalisée par Ventolini et Mercier (2015) sur le gestionnaire de carrières de demain, il en ressort une conclusion sur les rôles. Premièrement, il doit avoir une représentation limpide des activités de l'entreprise. Développer une vue également sur les évolutions et transitions en cours est judicieux afin de faire évoluer les collaborateurs à la meilleure place, pour l'entreprise et pour le collaborateur. Visualiser clairement la stratégie globale de l'organisation ainsi que la comprendre, maîtriser les métiers de l'entreprise ainsi que leurs évolutions. Il doit également être acteur de la gestion du changement au cœur de l'entreprise et au côté des travailleurs. (Ventolini et Mercier, 2015)

Les deux auteurs précités ajoutent que, demain, au vu du contexte mouvant dans lequel la société se trouve, le gestionnaire de carrières devra **communiquer** et être un **négociateur**. Par cela, Ventolini et Mercier (2015) entendent la communication concernant les éventuelles évolutions « métiers », contraintes organisationnelles apparentes, etc. permettant aux travailleurs de se sentir concernés, se projeter demain dans l'organisation. Selon Ventolini et Mercier (2015, p. 125) « l'enjeu sera de faire évoluer les mentalités sur les prérequis métiers et

les trajectoires professionnelles, de fidéliser les collaborateurs et notamment les talents en leur proposant de réels parcours et possibilités d'évolution. »

Deux autres rôles du gestionnaire de carrières de demain sont d'être un conseiller et un coach pour les salariés. Accompagner les projets de chacun, tout en veillant à développer les moyens des ambitions des collaborateurs. Être également à l'écoute afin de connaître et considérer les attentes de ses collaborateurs. Connaître et prévoir les besoins de l'entreprise en parallèle. « L'enjeu est que les salariés soient bien dans le poste que peut leur proposer l'organisation et donc continuent à être impliqués et performants au sein de l'organisation. » (Ventolini et Mercier, 2015, p. 126)

Ventolini et Mercier (2015) ajoutent le besoin d'être innovant, au vu de l'ensemble des formes de carrières existantes, imaginant des solutions davantage individualisées, permettant de trouver un compromis entre les souhaits du collaborateur et les intérêts de l'entreprise. L'utilisation d'outils performants est également une notion à prendre en compte, d'après les deux auteurs précités. Ces outils permettront de suivre aisément l'ensemble des collaborateurs ainsi que leurs parcours, d'être éventuellement alerté en cas de possibilités de départs, etc. (Ventolini et Mercier, 2015)

2.1.7 Outils au service de la gestion des carrières

Taskin et Dietrich (2020) citent différents outils pouvant contribuer au développement de la gestion des carrières. On retrouve des centres de mobilité permettant la réflexion en entreprise au sujet de projets professionnels futurs, des forums de métiers où les individus peuvent aller au contact de travailleurs spécialisés, etc. Ces outils mettent en lumière l'ensemble des métiers existants et permettent donc potentiellement de développer un intérêt pour ces métiers, découverts plus concrètement via des stages par exemple. Les revues de personnel et comités de carrière, quant à eux, ont la tâche de décider les plans de succession composés de responsables hiérarchiques et de RH. L'objectif est double. Dans un premier temps, définir les besoins de l'entreprise en termes de « main d'œuvre », comprenant l'effectif ainsi que les compétences nécessaires. Dans un second temps, connaître et étudier les individus en poste au sein de l'entreprise pour pouvoir réfléchir aux évolutions individuelles. La réalisation des plans de succession constitue une étape essentielle demandant d'être attentif aux collaborateurs, notamment les collaborateurs considérés comme « talents ».

2.1.8 Quel est l'état actuel de la pratique en entreprise ?

Le monde de l'entreprise évolue, de nouveaux emplois sont créés et d'autres disparaissent. De nombreux changements sont également repérés dans le contenu des métiers. (Franssen, 2023) Cela implique que de nouvelles compétences apparaissent et disparaissent. Il y a donc un enjeu essentiel à la formation, tout au long de la vie (Franssen, 2023 ; FEB, 2018) avec pour objectif de pouvoir réorganiser son potentiel humain au sein de l'entreprise. Quelles sont les compétences vouées à disparaître ? Quelles sont les compétences nouvelles ? Deux grandes questions à se poser afin de pouvoir gérer au mieux les métiers de l'entreprise et par extension, les individus en son sein. La gestion des carrières correspond à être capable de « faire face au changement de manière dynamique. » (FEB, 2018, p. 25) D'ailleurs, les nouvelles compétences du 21^{ème} siècle ont été répertoriées par le Centre national d'expertise pour le développement des programmes scolaires SLO et Kennisnet comme étant les suivantes :



(FEB, 2018, p.25)

Franssen (2023) souligne qu'il y a 3 champs d'action sur lesquels il faut agir :

- Une **stratégie de formation** combinée à une approche flexible répondant aux attentes et besoins du travailleur et aux besoins de l'employeur.
- L'importance pour le travailleur d'**anticiper les changements** et de renforcer continuellement ses propres compétences pour être prêt à accueillir un éventuel changement professionnel.

- L'élaboration par l'entreprise de **plans pour proposer des reconversions** aux travailleurs.

Concernant la gestion des carrières, notons que seulement 15% des entreprises belges ont une politique de carrière claire et formelle et 42% des entreprises disposent d'une politique de carrière informelle. Toutefois, presque 9 entreprises sur 10 sont convaincues qu'il est essentiel de stimuler les collaborateurs à exploiter leurs capacités (FEB, 2018). Il y a donc un enjeu de taille. A l'heure actuelle, le concept de « faire carrière » est bien plus large qu'il a pu l'être auparavant. A l'heure où les structures sont davantage plates dans les entreprises, le concept de carrière et l'activité de la gestion des carrières envisagent dès lors de multiples possibilités et d'opportunités pour les collaborateurs, ne se restreignant plus à une évolution hiérarchique, verticale. (De Vos et Cuyckens, 2012) Il y a différents moyens, selon Theerlynck (2017) d'accroître les capacités d'autopilotage des collaborateurs :

- Proposer des activités permettant de développer l'employabilité (formations, accompagnement, etc.) ;
- Inciter l'engagement dans des transitions de carrières ;
- Changer la conception du poste lui-même (autonomie, diversité des tâches, etc.)

Des organismes externes belges comme le Forem et des centres de consultance peuvent être sollicités pour apporter de l'aide aux travailleurs et aux entreprises dans la formation et la réorientation de profils au sein de l'entreprise.

2.1.9 Conclusion

La gestion des carrières est une des activités essentielles de la gestion des ressources humaines afin de garder ses collaborateurs motivés et performants. Les possibilités de gestion des carrières sont infinies, dans un contexte mouvant comme le monde de l'entreprise l'est actuellement. Toutefois, l'entreprise n'a désormais plus main mise sur la carrière de ses collaborateurs car ces derniers se montrent davantage proactifs en ce qui concerne leur carrière et les opportunités s'offrant à eux, en dehors et dans l'organisation à laquelle ils sont liés. Les organisations se doivent dès lors d'être inventives dans les possibilités offertes à leurs collaborateurs et de se montrer particulièrement à l'écoute des attentes de leurs collaborateurs afin de trouver le meilleur compromis, convenant aux deux parties.

2.2 Chapitre 2 : Le Management Humain

2.2.1 Définition du Management Humain

Selon Taskin et Dietrich (2020, p. 22), le Management Humain est défini comme : « un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les personnes humaines dans l'entreprise, où celles-ci sont considérées comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles leurs actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. »

La particularité de ce modèle qu'est le Management Humain est son côté **pluridisciplinaire**. Ce modèle ne consiste pas en un style de management pouvant se coller à n'importe quelle organisation, pour peu qu'elle se veuille « axée sur l'humain ». Le Management Humain apporte plutôt une vision critique et éthique de la GRH traditionnelle, ayant pour but de permettre aux intéressés du Management Humain de s'approprier les modèles existants et prépondérants, en découvrir les éventuelles limites et en faire leur propre proposition. (Taskin et Dietrich, 2020)

2.2.2 Nécessité d'un Management plus Humain

Le modèle traditionnel de la GRH ne répond plus tout-à-fait à la réalité d'aujourd'hui. La GRH est considérée comme une science de la mesure où l'on cherche à planifier. On introduit des outils de mesure pour en réaliser une bonne gestion mais ce n'est pas le plus judicieux pour l'humain. La gestion par la mesure anéantit davantage de valeur qu'elle n'en crée car elle ne tient pas compte du travail tel qu'il est vécu par les individus. (Taskin, 2023)

Différents scientifiques ont apporté des éléments développant la nécessité d'un renouvellement du modèle de la GRH traditionnelle avec notamment Friedrich Hayek, prix Nobel d'économie en 1974, dénonçant la volonté de réduire les humains à des variables, ce qui pose problème car l'humain n'est pas réductible selon lui. Pierre-Yves Gomez, économiste et docteur en gestion, dénonce quant à lui la financiarisation du management où l'on gère le travail et les personnes sur base d'indicateurs, dans un tableau reporting. Cela constitue peut-être une bonne gestion objective mais va dès lors rendre invisible les personnes qui y travaillent. Danièle Linhart, sociologue française, démontre que les pratiques de GRH atomisent les collectifs et l'entreprise car la gestion est faite par une mesure individuelle et cela casse le collectif. (Taskin, 2023)

Ajoutons que la plupart des modèles référencés et utilisés par les acteurs comme base de la GRH datent de la seconde guerre mondiale. Ces modèles sont toujours valides mais à remettre dans le contexte du jour car ne tiennent fatalement pas compte des réalités actuelles tant sociales que climatiques ou organisationnelles, etc. En effet, selon Taskin et Dietrich (2020), les modèles « sociaux » évoluent d'années en années, davantage d'ailleurs que des modèles liés aux sciences dures comme la physique ou les mathématiques. Les problématiques d'il y a 70 ans ne sont plus les mêmes aujourd'hui et donc par extension les enjeux s'écartent également. La société dans laquelle nous vivons est en constante évolution et nous devons réfléchir et remettre en question les modèles connus et reconnus et la manière de considérer les personnes. En résumé, la GRH est considérée comme « une représentation figée qui ne tient pas compte des interactions ». (Taskin et Dietrich, 2020, p. 59)

« De nombreuses voix réclament aujourd'hui un management plus humain. » (Taskin et Dietrich, 2020, p. 15) L'entreprise doit tenter de se ré-humaniser, se retirer d'une logique purement financière et donner du sens au travail. L'objectif principal est de définir le sujet : *la personne humaine* (Taskin et Dietrich, 2020) et ainsi, retrouver ce qu'il y a d'humain dans le travail (Gomez, 2013).

2.2.3 Objet du Management Humain

Le Management Humain a pour objet le **travail réel** dit aussi « vivant » c'est-à-dire le travail tel que l'individu le vit, le ressent et ce, dans ses trois dimensions (travail objectif, travail subjectif et travail collectif). Se focaliser sur le **travail réel** est un premier pas pour que l'organisation puisse reconnaître la portée du travail.

A. Le travail objectif

Le travail objectif peut être évalué en analysant les processus et les résultats, ce qu'il ressort objectivement du travail réalisé par l'individu. Le travail produit du résultat concret. La mesure du travail objectif donnera une indication sur la performance individuelle et collective de l'individu. Cette expérience objective est nécessaire sur le plan organisationnel et également individuel car celle-ci stimule le feedback. (Taskin et Dietrich, 2020) En somme, « le travail fabrique quelque chose. » (Gomez, 2013, p.34)

B. Le travail subjectif

Le travail constitue une expérience de vie propre à chacun et vécue de manière complètement différente par chaque individu. Le travail façonne l'individu qui l'accomplit. L'expérience subjective représente la perception symbolique, cruciale, que l'individu a de son propre travail. Il est essentiel de donner une reconnaissance à la juste valeur des actions accomplies, d'après Gomez (2013). Bien travailler demande de se sentir pris en considération, être reconnu au cœur de son travail. En somme, « quelqu'un travaille. » (Gomez, 2013, p.34)

C. Le travail collectif

Le travail se réalise au cœur d'une communauté à laquelle l'individu appartient, une organisation. (Taskin et Dietrich, 2020) Le travail crée du lien entre les humains et ne se réalise jamais seul. (Gomez, 2013) La valorisation de ce travail collectif passe par la solidarité, une fierté d'entreprendre le travail par le collectif. D'abord parce que cette solidarité stimule les contacts avec les pairs et ensuite, elle répond à un besoin de sécurité car l'individu peut compter sur autrui, d'une part, et sur les qualités de cet autrui, d'autre part. Avoir conscience de cette solidarité crée une confiance essentielle entre les pairs qui leur permet d'avancer ensemble et de prolonger la réalisation de leur travail. (Gomez, 2013)

Gernet et Dejours (2009) ajoutent que le travail implique un ensemble d'acteurs dans des relations et « suppose l'invention et l'appropriation de savoir-faire collectifs ». (p.29) Ces règles de travail établies permettent de réguler le « vivre ensemble ». En somme, le travail s'inscrit dans une communauté sociale. » (Gomez, 2013, p.34)

D. Le travail réel

Le travail réel reprend ces trois expériences de travail, le travail vécu dans sa triple dimension (objective, subjective et collective). Cette expérience nous caractérise comme un travailleur. Le travail réel constitue le travail, tel qu'il se réalise et qu'il se vit, finalement. « Dans la vraie vie, le travail est vivant. » (Gomez, 2013, p.40)

2.2.4 **Finalités du Management Humain**

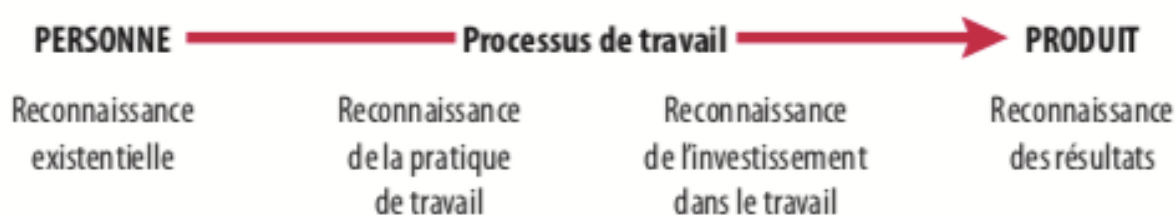
A. La reconnaissance

Il est essentiel de tenir compte des trois dimensions de l'expérience du travail telles que

détaillées ci-dessus. En ce sens, selon Taskin et Dietrich (2020), la finalité du Management Humain est en premier lieu la **reconnaissance**. Elle est fondamentale et est basée directement sur les trois dimensions du travail citées ci-avant, le travail objectif, le travail subjectif et le travail collectif. La reconnaissance doit être effectivement liée au résultat (travail objectif) mais aussi liée à l'engagement et aux efforts fournis par l'individu (travail subjectif). (Taskin et Dietrich, 2020)

Ce concept de reconnaissance a été développé au cœur des ouvrages d'Axel Honneth (2000 ; 2004) où il partage que l'être humain est capable de reconnaissance et la recherche (Taskin, 2023). La reconnaissance est, selon Honneth, fondamentalement relationnelle. (Taskin, 2023) Tous nos rapports à autrui sont régis par des attentes de reconnaissance. Il se trouve que l'image d'or que nous pouvons avoir de nous-même dépend du regard, des jugements et des comportements d'autrui à notre égard. (Renault, 2006)

Brun et Dugas (2005) ajoutent que la reconnaissance agit comme facteur de développement des individus et stimule les individus dans la sphère professionnelle. Selon Gernet et Dejours (2009), elle participe beaucoup au développement du sens dans le travail et à l'accomplissement de soi-même. La reconnaissance constitue également une condition de stabilité identitaire et de plaisir. (Gernet et Dejours, 2009) Voici dès lors le schéma proposé reprenant leur approche de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005, p.80) :



Ce schéma, emprunté à Brun et Dugas (2005, p.80), développe en effet les quatre pratiques de reconnaissance développées par ces deux derniers auteurs, à savoir la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. Ces pratiques répondent à de multiples besoins des individus : le besoin d'être considéré en tant que personne, d'avoir sa place dans le travail, d'être reconnu pour les efforts fournis et d'amener un produit du travail (résultat) concluant. Brun et Dugas (2005) identifient également des styles d'interactions de reconnaissance s'établissant à

différents niveaux. Nous en retiendrons trois dans le cadre de ce travail, à savoir (p. 84) :

- Les interactions sur le plan vertical, avec la ligne hiérarchique ;
- Les interactions sur le plan horizontal, avec les collaborateurs de travail ;
- Les interactions sur le plan externe, liées notamment aux feedbacks de clients ou fournisseurs.

Au plus d'interactions de reconnaissance de ces types seront présentes au sein de l'entreprise, au plus on retrouvera des collaborateurs satisfaits et indirectement, davantage performants. (Brun et Dugas, 2005)

Selon Dejours (2007), la reconnaissance est en effet la reconnaissance de la contribution de l'individu à la réalisation du travail (la production et la coopération). Lorsque la reconnaissance au travail manque, l'identité est fragilisée, l'estime de soi altérée et une souffrance psychique s'installe. (Gernet et Dejours, 2009) Gomez (2013, p.35) insiste : « sans reconnaissance, le travail est anonyme et donc vidé d'une partie de sa réalité, comme s'il avait été accompli par personne ou par n'importe qui. » Un manque de reconnaissance entraîne, fatalement un désengagement de la part de l'individu. (Gomez, 2013)

B. Une nouvelle conception de l'Humain dans l'environnement de travail

Le Management Humain propose une conception de l'humain différente des conceptions passées où l'être Humain fut considéré comme une « personne-ressource », où l'on cherche à maximiser sa productivité. Le Management Humain propose de concevoir l'humain comme un « être réflexif », soucieux de tâches bien réalisées et un être qui ressent des choses. (Taskin et Dietrich, 2020)

2.2.5 Pratiques concrètes du Management Humain

Comment s'incarne le Management Humain ? Il s'incarne à travers la reconnaissance ainsi qu'une nouvelle conception de l'être humain, sans délaisser l'importance de la performance de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2020). Le Management Humain s'incarne surtout en un état d'esprit et en des pratiques à mettre en œuvre : « **créer une culture de la reconnaissance** ». (Taskin et Dietrich, 2020, p.129) Pour cela, le manager a un rôle essentiel dû à la fonction qu'il occupe et le contenu de celle-ci (Ajzen et al., 2021), notamment la gestion d'équipe. L'étude

réalisée par Ajzen et al. (2021) a souligné l'importance de nombreuses compétences pour « manager humain ». Nous en relèverons quelques-unes, à savoir, connaître les personnalités, développer son intelligence émotionnelle, mais aussi faire évoluer, coacher, apporter du sens, être acteur du feedback, accepter de multiples points de vue et finalement être à l'écoute, bienveillant, sincère et encourageant. (*Cfr. Annexe 3 pour consulter le tableau complet*)

En pratique, on voit différentes formes de reconnaissance. La rétribution monétaire (augmentation salariale, prime) est la forme la plus flagrante et prévisible. La rétribution non monétaire, par exemple la flexibilité accordée (notamment dans la gestion de la vie professionnelle et privée), les opportunités de carrière, la reconnaissance symbolique, se trouve être également une forme de reconnaissance, pouvant apporter davantage de sens au collaborateur. Ainsi, le package salarial, dans sa globalité, est un moyen d'apporter de la reconnaissance au travailleur. (Taskin et Dietrich, 2020)

Le manager peut offrir de la reconnaissance en faisant **confiance**, donnant davantage d'**autonomie** mais cela signifie également, selon Truong et al. (2020), que le manager accepte de donner aux individus la possibilité de décider de certains facteurs de leur travail, d'avoir plus de responsabilités, en offrant un climat de bienveillance apportant un sentiment de confort et de sécurité. (Truong et al., 2020)

D'autres moyens de fournir de la reconnaissance peuvent être d'exercer des formes de mobilités de carrières au sein de son organisation (Taskin et Dietrich, 2020) ou d'instaurer cette « **culture du feedback continu entre tous** », comme levier d'appréciation des collaborateurs. (Taskin et Dietrich, 2020, p.178) Au sein d'une telle culture, les individus reçoivent, utilisent et sont stimulés par les feedbacks (formels et informels) de leur environnement. Pour ce faire, Jacquemin et al (2019) ont mis en lumière différents leviers déterminants au bon déroulement d'une culture du feedback, à savoir un feedback régulier vu comme une opportunité d'évoluer personnellement, la possibilité de suivre des formations sur la manière de délivrer du feedback, le rôle essentiel de l'écoute, de la sincérité et le développement d'une structure où l'on se sent en confiance et en sécurité. Finalement, il est essentiel de suivre le feedback, offrir un suivi personnalisé avec éventuellement la mise en place d'un plan d'action pour le travailleur et pour le récompenser en cas de résultats positifs suite au feedback. (Jacquemin et al., 2019) Tout cela a pour objectif de reconnaître, haut et fort, la pratique et l'investissement d'autrui dans le travail.

2.2.6 Comparaison GRH – Management Humain

	<i>GRH</i>	<i>Management Humain</i>
Principe	Axée sur le succès et la croissance économique de l'entreprise	Axé sur un besoin de (ré)humaniser le travail tout en contribuant au succès de l'organisation
But	Cherche à augmenter la productivité	Cherche d'abord à produire du sens et de la reconnaissance
Objets	Se concentre sur l'individu, le groupe et la performance	Se concentre sur l'expertise professionnelle et le vécu des travailleurs
Vision de l'Humain	Ressource	Être réflexif, soucieux du travail bien fait

(Taskin et Dietrich, 2020)

2.2.7 Conclusion

Le Management Humain vient en proposition pour remettre le travail au centre de l'expérience et apporter du sens au travail. Il se concentre sur le travail réel, et ce, dans sa triple expérience : le travail objectif axé sur les résultats, le travail subjectif axé sur le travail tel que vécu par une personne et le travail collectif. La première finalité du Management Humain est l'adoption d'une nouvelle vision de l'être humain, considéré comme un être réflexif capable et soucieux du travail bien réalisé. La deuxième finalité est d'apporter de la reconnaissance et il existe de multiples façons d'apporter cette reconnaissance dans la relation de travail (reconnaissance monétaire, non-monétaire, etc).

2.3 Chapitre 3 : La gestion des carrières dans une perspective de Management Humain

Étant donné que la carrière est dorénavant davantage « nomade », c'est-à-dire une carrière davantage gérée par l'individu lui-même, conscient de ses capacités, qualités et des différentes opportunités s'offrant à lui, le rôle de l'entreprise va dès lors évoluer. Comment l'entreprise peut-elle agir pour soutenir l'individu dans la gestion de sa carrière ?

2.3.1 Comment la gestion des carrières peut-elle être une des clés du Management Humain ?

La gestion des carrières et des talents constitue aujourd'hui une activité prioritaire et stratégique de la GRH au vu du contexte de « guerre des talents » dans lequel nous nous trouvons depuis les années 2000. (Taskin et Dietrich, 2020) D'après la recherche menée par le Labor-H (2023) sur les leviers d'attractivité, sur base de plus de 1000 personnes interrogées, il ressort que la « gestion des carrières » est un facteur qui arrive en 10^{ème} position, d'où l'importance d'y être attentif en entreprise.

« **La gestion des carrières comme vecteur de reconnaissance** » (Taskin et Dietrich, 2020, p. 189) Selon Taskin et Dietrich (2020), si la gestion des carrières met en lien les éléments objectifs (résultats, conclusions d'évaluations), subjectifs (liés à l'image personnelle de l'individu, de ses objectifs, etc.) et collectifs (capacité à s'insérer au sein d'une équipe de travail), alors elle peut être une forme de reconnaissance. Pour cela, il est important qu'elle se réalise dans un cadre respectueux, accordant de l'espace et laissant place à l'écoute.

Pour le travailleur, pouvoir profiter d'une mobilité au sein de son entreprise est un moyen d'évoluer, de se sentir valorisé pour ses compétences et de les développer dans un nouveau challenge. Pouvoir évoluer au travers de sa carrière constitue un facteur de motivation, de sens et de reconnaissance. (Taskin et Dietrich, 2020) De plus, accéder à une opportunité de carrière formulée à un manager/au RH laisse penser que l'on est pris en compte dans l'entreprise et que cette dernière est attentive à nos besoins. (Taskin et Dietrich, 2020)

Pour l'entreprise, en fonction de sa taille, sa culture, ses valeurs, la mobilité peut engendrer, comme on l'a déjà cité auparavant, une insécurité car l'équilibre de l'équipe va être modifié, pouvant donner lieu à une impression que les performances à venir ne seront plus garanties suite à l'adaptation nécessaire au nouveau mode de fonctionnement. Toutefois, les entreprises

doivent avoir conscience des bénéfices de la mobilité, à savoir qu'elle permet de renverser les habitudes, contribuer à la diversité des missions et à la richesse du travail. La mobilité peut aussi agir comme moyen de s'adapter aux besoins nécessaires de l'entreprise à un moment donné. (Taskin et Dietrich, 2020)

2.3.2 Pratiques de gestion des carrières dans une perspective de Management Humain

Ajzen et al. (2021) ont identifié plusieurs propositions pour mettre en œuvre le Management Humain au cœur de pratiques telles que la gestion des carrières ou l'appréciation des travailleurs. Stimuler la mobilité dans l'entreprise est un excellent moyen pour mettre en œuvre le Management Humain ; l'idée est de répondre aux aspirations des travailleurs pour contribuer à leur offrir une qualité de vie au travail (supportant leur épanouissement dans leur vie professionnelle). Pour cela, il est essentiel de mettre en place des outils pour être à l'écoute des travailleurs et cerner leurs attentes au niveau professionnel. (Ajzen et al., 2021) Ajoutons à cela que lors de la réalisation de l'appréciation des travailleurs, l'objectif, toujours dans cette perspective de Management Humain, est de développer une écoute active de part et d'autre où chacun se sent libre de s'exprimer, concernant aussi bien les constats positifs que les pistes de développement.

Plus largement, selon Pralong et Patesson (2022), la flexibilité interne de l'entreprise est la clé pour accompagner et gérer les carrières, et ce, au travers de 4 axes :

- Alignement stratégique : prévoir et lier les évolutions visées de l'entreprise avec les aspirations des collaborateurs, tout en faisant attention à garder le côté « individuel » en première ligne.
- Considérer les facteurs concernant la sphère privée : l'être humain doit être compris dans sa globalité.
- Proposer de la formation en groupe : l'accompagnement des collaborateurs est essentiel afin qu'ils atteignent le niveau attendu de compétences, engendrant, d'une part, un sentiment positif pour le formé avec davantage d'engagement et d'adhésion envers l'entreprise et d'autre part, pour l'entreprise, une possibilité de réorganiser son effectif en augmentant son employabilité.
- Augmentation salariale liée à la reconnaissance et à la valorisation de l'expertise du collaborateur, pas forcément liée à l'accès à une position de management supérieure.

La mobilité interne active est une clé, il faut la stimuler, tout en gardant à l'œil qu'il faut valider les compétences (hardskills et softskills) et contrôler les acquis de formation. (Pralong et Patesson, 2022)

Pralong et Patesson (2022) promeuvent la mise en place d'entretiens de carrières pour faire un état des lieux de la situation de carrière de l'individu, moments utiles pour repérer de potentiels mouvements dans sa vie et potentiellement du changement au niveau de sa carrière. Cela permet donc à l'entreprise d'anticiper et de s'adapter aux variations.

Pour résumer, on peut conclure que la gestion des carrières dans une perspective de Management Humain consiste à favoriser au maximum les mobilités en interne et d'être davantage attentif au travailleur, à ses aspirations, et ce, dans les différentes sphères composant sa vie. (Ajzen et al., 2019 ; Pralong et Patesson, 2022). Cela passe par un suivi et des feedbacks réguliers, voire une logique de feedback continu comme étayé plus haut (voir Jacquemin et al., 2019). Cela permettra de favoriser une discussion fréquente, ouverte et transparente entre les différentes parties : l'individu, l'entreprise (manager, RH, etc) et d'en envisager diverses possibilités ensemble.

Gestion des carrières dans une perspective de Management Humain : Check-list

- Favoriser la mobilité interne
- Se montrer à l'écoute des travailleurs et de leurs aspirations (globalement, pas uniquement concernant la sphère professionnelle)
- Favoriser les feedbacks réguliers, positifs et négatifs et en tenir compte
- Proposer des opportunités de formation pour développer et/ou maintenir les compétences – favoriser un apprentissage tout au long de la vie
- Valoriser l'expertise à travers le salaire
- Valider les compétences
- ...

3 PARTIE 2 : PARTIE PRATIQUE

Ce chapitre développe la question de recherche et la méthodologie de recherche des données en ce compris la définition de l'échantillon de recherche, les méthodes de collecte et d'analyse des données pour ce mémoire.

La recherche en sciences de gestion porte sur trois facteurs. D'abord, la démarche peut porter ses fruits uniquement si elle concerne un **objectif précis** (Delattre et al., 2009). Dans mon cas, l'objectif est de s'interroger et de valider certains apports amenés par les éléments théoriques et pratiques relevés. Ensuite, la recherche est basée sur la définition d'une **question de départ**, soulevant un besoin d'apporter des éléments de réponse contribuant aux thèmes relevés. (Delattre et al., 2009) La question de départ développée est la suivante : « Comment gérer les carrières dans une perspective de Management Humain ? ». Finalement, la recherche requiert le développement d'une méthodologie afin d'utiliser au mieux les observations relevées dans l'analyse. (Delattre et al., 2009) Cette dernière sera développée plus tard dans cette partie.

3.1 Chapitre 1 : Question de recherche et problématique

Cette recherche a commencé par un questionnaire sur la place du travail dans la vie des individus ainsi que leurs aspirations actuelles dans le monde de l'entreprise à l'heure actuelle. *Que fait l'individu au travail ? Qu'est-ce que le travail lui apporte ? Quelles sont ses possibilités au travail ? Comment l'individu peut-il s'épanouir dans son travail ?*

La partie théorique a permis de mettre en lumière certains aspects de la gestion des carrières en évoluant d'un style de carrière traditionnel à un style de carrière nomade où l'individu est davantage responsable de sa carrière et conscient de son employabilité. Il en ressort d'ailleurs qu'il existe aujourd'hui énormément de trajectoires atypiques de carrières. Dans ces multiples parcours de carrières, le rôle de l'entreprise évolue à son tour, devant favoriser une communication ouverte et transparente entre les aspirations et besoins des différentes parties. Le Management Humain, proposition en réaction à un modèle de GRH daté, amène une nouvelle vision de l'Humain et la mise en avant de certaines pratiques, notamment celle de la reconnaissance. La question qui s'est ensuite posée est :

« Comment gérer les carrières dans une perspective de Management Humain ? »

Répondre aux attentes de l'entreprise en même temps qu'à celles de l'Humain est un défi à relever. Comment èggo : Kitchen & House gère cela actuellement ? Qu'est-il possible de mettre en place pour gérer les carrières au mieux dans une perspective de Management Humain ?

La partie pratique de ce mémoire consistera à étudier les pratiques chez èggo : Kitchen & House, tant concernant la gestion des carrières de l'organisation que concernant le management opéré chez èggo, pour finalement tirer des conclusions sur les pratiques et proposer des pistes pour améliorer le fonctionnement de la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

3.2 Chapitre 2 : Méthodologie

3.2.1 Choix d'une étude de cas

La méthode des cas permet « l'accès au réel ». (Gombault, 2005, p.32) L'avantage principal de l'étude de cas est l'intégration des phénomènes étudiés **dans leurs contextes** ; elle propose un ensemble de données extrêmement hétérogène. La possibilité du chercheur d'établir une relation avec le terrain à observer est primordiale mais pas toujours évidente dans le cadre de l'étude de cas. (Gombault, 2005) « L'étude de cas postule un principe d'interaction avec les sujets étudiés » (Gombault, 2005, p.37) Ajoutons à cela que l'observation fait partie intégrante de l'étude de cas. (Gombault, 2005)

Pour confronter la partie théorique aux résultats obtenus, la méthode utilisée sera celle de l'étude de cas. Le sujet de cette étude de cas est l'organisation èggo : Kitchen & House, basée à Bois-de-Villers (province de Namur). Ayant été stagiaire au cœur de cette entreprise durant plusieurs mois, j'ai pu m'imprégner du mode de fonctionnement de l'organisation. Étant donné les pratiques mises en place, observées et vécues au sein de l'organisation, il semblait opportun de s'attarder sur cette organisation pour développer cette question de départ et y apporter des éléments de réponses.

3.2.2 Méthode de recherche

Pour apporter une réponse à la question de départ, il importe de choisir une méthode de recherche judicieuse. Selon Coron (2020), la recherche admet deux types de méthodes possibles pour collecter les informations, à savoir la méthode quantitative qui « mesure des phénomènes et quantifie des liens entre différents facteurs » (Coron, 2020, p. 12) et la méthode qualitative ayant comme objectif majeur d'élaborer une méthodologie afin de cerner un sujet, l'étudier et

de développer les mécanismes qui en ressortent. (Delattre et al., 2009) La méthode qualitative reprend différents outils de collecte de l'information, à savoir les entretiens en face à face, l'observation en situation réelle et les documents. (Lièvre, 2016)

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche qualitative sera privilégiée étant donné que l'on va se concentrer sur des ressentis et phénomènes complexes concernant un nombre de personnes interrogées peu élevé. (Coron, 2020) Cela permettra de comprendre au mieux les mécanismes de carrières, de gestion des carrières et la place du management (humain ?) au sein de l'organisation èggo. L'adoption de la méthode qualitative permettra de se concentrer en profondeur sur le vécu des travailleurs de cette organisation.

Selon Rousseau (2022), l'approche déductive part du principe que le chercheur se questionne sur un sujet. Il formule ensuite un modèle, une hypothèse à tester. Dans notre cas, le modèle de « Gestion des carrières dans une perspective de Management Humain » a été développé et l'objectif est de confronter ce modèle à la réalité, chez èggo : Kitchen & House pour pouvoir le vérifier.

3.2.3 Échantillon de recherche

L'échantillon de recherche représente une partie de la population active dans l'organisation qui fait l'objet de cette étude de cas. La population étudiée est dans mon cas l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise èggo : Kitchen & House, actifs en date du 31/12/2023.

Dans un souci de confidentialité, les prénoms employés sont des prénoms d'emprunt et les fonctions précises ne sont pas divulguées. Toutefois, les individus interrogés ont été choisis de manière telle que leurs profils soient diversifiés reprenant des collaborateurs de divers départements et des managers de plusieurs niveaux hiérarchiques. L'échantillon a été défini avec une ligne directrice : être le plus représentatif possible.

Voici ci-dessous un tableau reprenant les prénoms d'emprunt, fonctions, âges et ancienneté des individus interviewés :

PRENOM	FONCTION	AGE	ANCIENNETE	DUREE
PATRICIA	Manager	33 ans	2 ans	49 : 47

SARAH	Collaboratrice	46 ans	6 ans	1 : 01 : 00
PAULA	Manager	32 ans	7 ans (pause 6 mois)	42 : 53
VICTOR	Manager	55 ans	25 ans	57 : 07
JONAS	Manager	35 ans	15 ans (pause 3 mois)	41 : 08
BASILE	Collaborateur	38 ans	13 ans (pause 3 ans)	46 : 30
CLEMENT	Collaborateur	38 ans	2 ans	58 : 53
YSALINE	Collaboratrice	39 ans	14 ans	45 : 43
EMMA	Collaboratrice	39 ans	3 ans	45 : 32
FRANÇOIS	Manager	60 ans	20 ans	53 : 32
MAXIME	Manager	39 ans	4 ans	36 : 35
NORA	Collaboratrice	35 ans	2 ans	20 : 12

3.2.4 Méthode de collecte des données

La collecte des données s'est réalisée en deux temps. Dans un premier temps, un **entretien exploratoire** a pris place pour établir un premier contact avec la réalité du terrain. (Rousseau, 2022) Pour ce faire, le directeur des ressources humaines chez èggo : Kitchen & House a été interrogé afin de cerner le sujet avec un expert du domaine, permettant d'explorer la thématique. (Rousseau, 2022). Dans un deuxième temps, les données ont été collectées grâce à la réalisation **d'entretiens semi-directifs**, très riches, permettant au chercheur d'orienter l'entretien sans pour autant le canaliser, avec pour objectif de rendre la personne interviewée actrice de l'échange et libre de s'exprimer. (Marquet et al., 2022) Ceci est judicieux car dans le cadre de ma recherche sur le management opéré et la gestion des carrières, l'objectif était de laisser s'exprimer au maximum la personne interviewée. Cela a permis d'orienter le moins possible ses réponses et de potentiellement aborder des thèmes imprévus et ainsi apporter de nouveaux éléments à la question de recherche. Selon Marquet et al. (2022), la construction préalable d'un guide d'entretien permet toutefois d'aider le chercheur à recadrer l'entretien au besoin et se focaliser sur les thèmes à discuter, pas forcément abordés par la personne interviewée elle-même. Deux guides d'entretien ont dès lors été réalisés afin qu'ils puissent correspondre au mieux au public interrogé : un premier à destination des collaborateurs et le deuxième adressé aux managers.

Notons que l'analyse qualitative est fondée sur base des relations créées entre les significations préexistantes. On ne peut pas uniquement la construire sur base d'observations réalisées. Il faut se servir également des interactions. (Paillé et Muchielli, 2021)

3.2.5 Méthode d'analyse des données

Pour la réalisation de ce mémoire, il s'agit donc de mener une enquête qualitative sur le terrain, considérée par Pallié et Muchielli (2021, p.15) comme une « aventure » où le chercheur va aller puiser dans ses ressources pour saisir la portée des données et en construire le sens (Pallié, Muchielli, 2021).

Le processus d'analyse des données collectées, selon Huberman et Miles (1994), met en lumière le sens donné aux données et se divise en 3 sections :

1. **Réduire les données**, c'est-à-dire simplifier et sélectionner les informations. La réduction des données est un processus qui se produit déjà avant la réduction du matériau et se poursuit après celle-ci. Dès que l'auteur opte pour le développement de certains thèmes en particulier, réalise des résumés, il procède d'ores et déjà à la réduction des données. (Huberman et al., 1994) De cette réduction ressortiront certains éléments essentiels et d'autres qui passeront alors au second plan. (Wolcott, 1994)
2. **Présenter les données** afin de permettre au lecteur de comprendre la situation et ensuite possiblement entreprendre des actions. Rendre l'information accessible. (Huberman et al., 1994) Wolcott (1994, p.10) insiste « treat descriptive data as a fact » pour rester le plus fidèle aux observations réalisées. (Wolcott, 1994)
3. **Développer et vérifier les conclusions**, tester leur vraisemblance, leur pertinence (leur validité en d'autres termes) (Huberman et al., 1994) et répondre à la question « qu'est-ce que cela signifie ? » (Wolcott, 1994) Wolcott (1994) voit cette dernière étape comme l'interprétation des données : saisir les données, les faire parler et leur donner du sens. Cette étape est cruciale et propre à chaque chercheur, selon Wolcott (1994).

Pour conclure, l'analyse des données qualitative laisse voir une **construction de sens** (Paillé et Muchielli, 2021 ; Delattre et al., 2009) Pallié et Muchielli (2021) ajoutent que l'analyse qualitative a pour « but de construire rigoureusement des descriptions ou des interprétations relativement au sens à donner aux actions ou expériences humaines analysées, ceci en vue de résoudre une intrigue posée dans le cadre de cette enquête. » (Paillé et Muchielli, 2021, p.101). Concrètement, les données vont être collectées au moyen d'entretiens semi-directifs, de

multiples observations, de documents et également d'interactions. En effet, se servir des interactions est essentiel pour l'analyse qualitative selon Paillé et Muchielli (2021). Les données collectées feront l'objet d'une sélection (synthèse) pour ensuite analyser davantage en profondeur et faire des liens. La finalité sera la vérification du modèle proposé « comment gérer les carrières dans une perspective de Management Humain ? » afin de pouvoir tirer des conclusions sur les pratiques chez èggo : Kitchen & House.

3.3 Chapitre 3 : Présentation des résultats

Ce chapitre développe le contexte de l'entreprise èggo : Kichen & House, la présentation des résultats suite aux interviews menées et une partie de discussion.

3.3.1 Description de l'entreprise èggo : Kitchen & House

Èggo : Kitchen & House est une entreprise privée belge, axée principalement sur la conception et la vente de cuisines équipées. L'entreprise a récemment opté pour la diversification de sa gamme pour accroître les opportunités de vente. En effet, dorénavant, èggo : Kitchen & House propose également à ses clients des meubles de rangement, de salle de bain et des dressings.

L'entreprise èggo : Kichen & House est une organisation familiale, initiée par Philippe Taminaux en 1979. D'abord créée sous le nom d'Electro Cash, ensuite Eurocenter et enfin, active sous le nom d'èggo : Kitchen & House. C'est en 2007 que le fils de Philippe Taminaux, Frédéric, reprend l'entreprise èggo : Kitchen & House et en devient le CEO. Une histoire de famille donc avec une présence de l'actionnaire très forte, très marquée, que ce soit au niveau de la prise de décision ou des valeurs de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise compte 56 showrooms en Belgique, répartis sur l'ensemble des provinces belges. Le nombre de collaborateurs s'est envolé et comprend, à l'heure actuelle, plus de 600 personnes qui œuvrent au quotidien pour remplir la mission d'èggo : Kitchen & House. (F. Pollet, communication personnelle, 23/10/2023)

A ce jour, èggo : Kitchen & House poursuit différents objectifs tels qu'“offrir une expérience légendaire” et “devenir la marque la plus recommandée par les consommateurs”. Obtenir le label “Great Place To Work” pour 2026 est également un des objectifs, davantage axé sur l'environnement interne de l'entreprise. Cela rejoint la volonté de proposer une expérience légendaire pour les clients mais aussi pour les collaborateurs d'èggo : Kitchen & House. Parce

que « *la force première d'èggo, ce n'est pas son produit, ce n'est pas son prix. C'est véritablement les hommes et les femmes qui font la différence.* » (F. Pollet, communication personnelle, 23/10/2023)

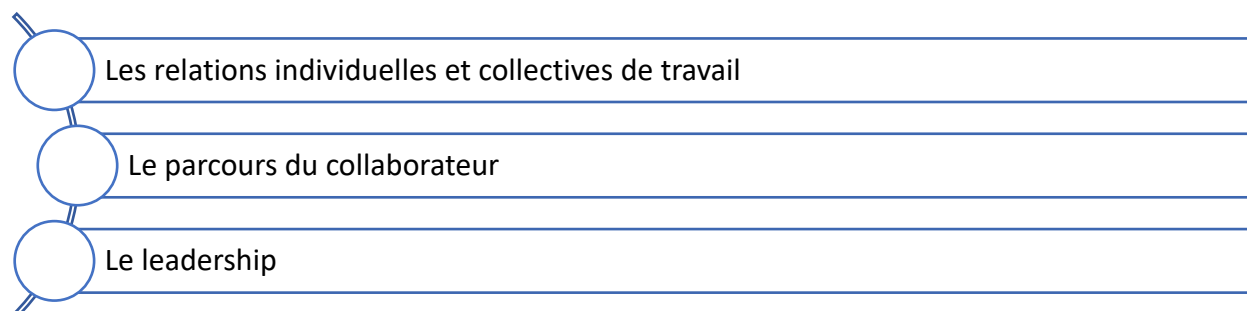
La culture d'entreprise est très familiale et s'articule autour de 5 valeurs :

- **Le plaisir**, traduit par un état d'esprit positif et de l'enthousiasme ;
- **La confiance** à travers le dialogue et l'entraide aidant à développer l'autonomie ;
- **L'audace** liée à la créativité, la prise d'initiatives afin de garantir la pérennité d'èggo ;
- **La responsabilité**, en étant engagé et à la recherche des meilleures solutions ;
- **L'authenticité**, faisant preuve de bienveillance et de sincérité dans la relation à l'autre.

3.3.2 Stratégie RH d'èggo : Kitchen & House

Eggo : Kitchen & House comprend un département RH ayant pour objectif de faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise en mettant à la disposition de l'organisation des « **collaborateurs performants, présents et futurs, compétents, engagés, motivés et incarnant les Valeurs de l'entreprise en tant qu'ambassadeur** ». (F. Pollet, Communication personnelle, 23/10/2023)

Pour ce faire, 3 champs d'action sont soulignés :



D'abord, les relations individuelles et collectives de travail reprennent ce qui concerne le contrat de travail et sa bonne application. Ensuite, le parcours du collaborateur s'articule autour de 4 axes définis : l'axe "J'attire" pour travailler sur l'attractivité de l'enseigne, l'axe "J'accompagne" reprenant les différents moments de feedbacks au cours de la carrière, l'axe "Je développe" avec ce qui touche à l'académie èggo et finalement, l'axe "Je motive" touchant à la reconnaissance du collaborateur, son évolution de carrière et l'aspect salarial. Ces quatre axes reprennent de manière imagée l'ensemble du "parcours de vie" du collaborateur chez èggo : Kitchen & House. Finalement, le leadership est basé sur la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard où le manager adapte son type de management selon le

niveau de maturité du collaborateur sur des tâches bien précises. (F. Pollet, Communication personnelle, 23/10/2023)

Eggo : Kitchen & House a ensuite défini son approche RH en tenant compte de la culture d'entreprise proposant une vision flexible des projets RH en fonction des réalités dans les différents départements. Sur base des différentes réalités, l'équipe a opté pour des initiatives à développer dans les années à venir.

Il faut apprendre à faire évoluer les pratiques pour répondre au contexte actuel en évolution constante, où la réalité d'eggo : Kitchen & House hier n'est plus celle d'aujourd'hui. Faire évoluer les pratiques demande de disposer d'outils judicieux et de compétences pour répondre à l'ensemble des situations. (F. Pollet, Communication personnelle, 23/10/2023)

3.3.3 La culture d'entreprise

- La culture d'entreprise comme une force

La culture d'entreprise est la force d'eggo. La culture est très **familiale** et cela implique une certaine **proximité du management**, d'après les personnes interviewées. L'entreprise favorise l'usage du prénom et du tutoiement dans le but d'éviter les couches trop hiérarchisées. Cela permet de créer un rapprochement et cela est globalement apprécié.

« Un patron qui nous appelle par notre prénom, c'est cool. Il nous connaît pratiquement tous.

Quand il ne connaît pas, il vient vers nous en disant : « Tiens, une tête que je ne connais pas ! » Entretien de Basile

C'est un des éléments responsables de ce sentiment de convivialité régnant chez eggo : Kitchen & House, avec comme objectif que chacun se sente en confiance dans son environnement de travail. Chacun existe pour ce qu'il est, chacun a sa place. Une certaine confiance et autonomie sont également conférées au travailleur dans l'exercice de sa fonction :

« C'est là qu'on voit qu'on peut faire la différence ! »

Entretien de Jonas

« Je fais mon travail et je suis responsable de mes projets. (...). Je suis autonome. »

Entretien de Clément

L'entreprise èggo : Kitchen & House soutient également la prise d'initiatives. D'après un manager interviewé,

« Ce qui fait le succès d'une entreprise, ce sont les hommes et femmes qui le composent ».

Entretien de Victor

L'entreprise favorise en ce sens un **travailleur acteur, qui prend des initiatives** même s'il sort du cadre. Cela rejoint une des valeurs d'èggo : Kitchen & House qui est l'audace. Chacun œuvre pour la réussite de l'entreprise, contribue à sa manière et a un poids quelque part dans l'entreprise. Il semble qu'èggo ait toujours fonctionné de cette manière insistant sur le fait que les hommes et femmes de l'entreprise sont responsables du succès de l'organisation. En ce sens, les idées et propositions sont intéressantes à prendre en compte à tous les niveaux de l'entreprise.

« Je pense que chez èggo, tout le monde a sa part de responsabilité. »

Entretien de Paula

« Ici, pour les conditions du mois d'octobre, j'ai pris mes responsabilités. J'ai été chercher des ballons, j'ai embelli le magasin, j'ai été chercher des boissons, etc. (...) Ils m'ont dit

« bravo, ça donne envie. » »

Entretien de Jonas

Étant donné que la prise d'initiatives est encouragée, l'entreprise reconnaît le droit à l'erreur. Il est possible que certains prennent des actions personnelles afin de satisfaire un client par exemple. Ce genre d'initiatives est appréciée. S'il y a exagération, un rappel sera fait, en suivant ce leitmotiv :

« Il a le droit à l'erreur et tout le monde peut se tromper, on doit avoir un œil bienveillant. Ça a toujours été l'ADN de la boîte. »

Entretien de Victor

Le **droit à l'erreur** est abordé tout naturellement par un autre manager, acceptant également que l'erreur est humaine et concerne chacun d'entre nous. L'objectif est dès lors de communiquer pour comprendre sa maladresse afin d'éviter que cela se reproduise. Cela contribuera à l'amélioration et l'évolution de l'individu personnellement et professionnellement.

« Il faut leur montrer que ce n'est pas parce qu'ils font mal certaines choses, qu'il faut les

engueuler. Des erreurs, moi, j'en fais encore maintenant, j'en ferai toujours de toute façon. Et dès qu'il y a une erreur, on regarde ensemble comment on peut faire pour qu'elle ne se produise plus et améliorer. »

Entretien de Jonas

Finalement, il semble que **l'environnement soit bienveillant** chez èggo : Kitchen & House. Les collaborateurs rencontrés ont du plaisir dans leur travail et se sentent bien dans la structure. Ils sont fiers de travailler pour cette société, belge qui plus est, où leur avis est entendu, malgré tout. Oui, bien que l'entreprise grandisse, que l'environnement concurrentiel soit toujours plus rude et qu'il faille tenter de se démarquer, toujours davantage, pour survivre sur le marché. Le travailleur existe et sent qu'il existe.

« Il fait bon vivre en fait, il fait bon de travailler et on a envie de venir travailler. »

Entretien de Jonas

- **La culture d'entreprise comme une faiblesse**

Cette culture d'entreprise humaine et « proche » peut aussi constituer une faiblesse. En effet, une proximité du management signifie un manager davantage proche, conscient des tâches confiées à son collaborateur et ayant tendance à avoir une idée de la façon avec laquelle elles doivent être réalisées. Cela peut enlever quelque peu d'autonomie, d'après une personne interviewée.

Aussi, ce côté paternaliste de l'entreprise, poussé par le fondateur, engendre une **volonté de garder le contrôle et une difficulté à déléguer des tâches et responsabilités**. La combinaison de cet aspect paternaliste et de la culture èggo bienveillante peut constituer un frein pour fournir un feedback transparent, par peur d'être « mal vu » et de blesser autrui.

« C'est un peu le pendant de la culture quand on est dans une culture aussi bienveillante, humaine et presque gentille. Je trouve que c'est moins facile de donner du feedback négatif en fait, pas parce qu'il n'est pas constructif mais parce qu'on a envie de bien s'entendre avec les gens. »

Entretien de Patricia

Dans ce contexte, on préfère parfois éviter les sujets où les avis divergent, les feedbacks négatifs et opter pour la politique de l'autruche pour ne pas bousculer les individus, ce qui peut nuire au

bon fonctionnement de l'organisation selon quelques personnes interviewées.

« On veut trop protéger les gens. On veut trop les garder, et en fait, on garde des gens qui ne sont pas compétents. »

Entretien de Paula

« D'un côté parfois, il y a un côté où c'est parfois l'école des fans. (...). On a un peu parfois tendance à être trop gentil. »

Entretien de Maxime

- **Les valeurs de l'entreprise, un leitmotiv**

Il ressort des interviews que les valeurs de l'entreprise sont, pour les travailleurs interrogés, une réelle **motivation au quotidien**. Ces derniers se retrouvent dans ces valeurs, à savoir le plaisir, la confiance, l'audace, la responsabilité et l'authenticité. Les valeurs sont une référence, des valeurs auxquelles les membres de l'organisation se rattachent. Elles constituent un leitmotiv au quotidien et ce sont en partie ces valeurs qui font que les travailleurs ont rejoint l'entreprise et sont toujours présents dans celle-ci aujourd'hui. Toutefois, il est vrai que la croissance de l'organisation fait que celle-ci doit évoluer et que des décisions doivent être prises pour la pérennité d'èggo : Kitchen & House, en tentant toujours d'être aligné sur les valeurs de l'entreprise.

3.3.4 La valorisation, vue de l'intérieur

- **La reconnaissance via le feedback**

Une majorité des personnes interviewées en témoigne : le feedback est présent chez èggo : Kitchen & House à travers notamment des remerciements et des encouragements réguliers. La fréquence est variable en fonction du manager, de l'importance qu'il accorde au feedback, du temps dont il dispose, etc. Il ressort des entretiens que le feedback est plutôt recherché par les personnes interviewées : cela leur fait du bien et les met davantage en confiance.

« A la fin de la présentation, ma cheffe a souhaité me remercier devant tout le monde pour mon implication dans le travail. Je ne m'attendais pas du tout ça et c'était vraiment chouette. »

Entretien d'Émilie

« Elle me félicite verbalement, elle donne beaucoup de feedback, toujours, que ça soit positif ou négatif et ça, c'est hyper important. »

Entretien d'Ysaline

Toutefois, le feedback dépend énormément du N+1 et du département auquel la personne est rattachée. Des départements davantage au centre de l'entreprise auront l'occasion d'obtenir plus de feedback car ils seront davantage mis en lumière au quotidien. Par contre, certains départements œuvrent davantage dans l'ombre et en profiteront moins « spontanément », comme décelé dans l'entretien de Paula :

« Moi, j'ai appris à vivre avec. Mais je sais que, par exemple, au niveau de mon équipe, c'est un gros problème, ce manque de valorisation, que ce soit au niveau aussi bien financier que non financier. En fait, on ne se rend pas compte de tout ce qu'on fait derrière. »

Entretien de Paula

Une personne interviewée insiste par contre : on la félicite régulièrement et pas uniquement du résultat mais également du chemin parcouru, qui n'est pas toujours connu, selon elle.

« Quand on voit des personnes d'un autre service, souvent, ils nous félicitent pour les objectifs parce qu'ils savent qu'on les a atteints. Ou alors, par rapport au boulot qui est effectué, parce que ça, on ne le voit pas, nous, vu qu'on est dedans. »

Entretien de Jonas

- **La reconnaissance à travers des moments de convivialité**

Les moments de convivialité chez èggo : Kitchen & House font partie entièrement de l'organisation, renforçant la valeur « plaisir » et la collaboration. D'après les personnes interviewées, ces **moments de convivialité contribuent à se sentir bien** chez èggo, permettant de créer et maintenir une ambiance chaleureuse au travail. Cela peut être via l'animation commerciale en magasin avec, par exemple, l'organisation d'un petit déjeuner entre collègues avant l'ouverture du magasin ou un drink en fin de mois difficile dans le but de renforcer les liens entre les membres de l'équipe. Des afterworks sont également régulièrement organisés dans le but d'intégrer l'ensemble des collaborateurs et de favoriser ce sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ces moments sont très appréciés par les personnes interviewées. C'est également un des éléments qui ressortait de la dernière enquête de satisfaction interne réalisée : une volonté de profiter de moments de convivialité et de détente ainsi que d'activités sportives.

L'équipe a alors entrepris différentes actions pour répondre aux attentes partagées des collaborateurs, à savoir la création d'une Sport Team permettant de proposer des moments axés sur le sport, par exemple des sessions « je cours pour ma forme » pendant les temps de midi, l'organisation d'un « petit dej' RH », des afterworks « Viva For Life » et « pulls de Noël ».

« Tu as le plaisir avec tous les afterworks, toutes les petites organisations à gauche et à droite. »

Entretien de Paula

- **La reconnaissance « existentielle »**

Le travailleur sent qu'il existe, qu'il est quelqu'un. Comme dit précédemment, l'entreprise étant familiale, le travailleur est quelque peu considéré comme un membre de cette famille et il le ressent.

« C'est vrai que ces mails plus personnalisés, ces messages, ça fait quand même plaisir parce qu'on sent qu'on n'est pas un numéro. »

Entretien de Basile

De plus, le fait d'être **impliqué dans différents projets d'entreprise** est aussi un gage de reconnaissance, cela se découvre dans les interviews de Basile et Clément, deux collaborateurs interrogés, qui ont pu profiter de participer à des projets et/ou qui ont été régulièrement consultés dans le cadre d'actions et de décisions à prendre au quotidien. Cela suscite leur adhésion et leur implication dans l'entreprise car leur avis est demandé et à priori pris en considération.

« C'est des petites participations, idiotes en soi, mais en fait, on nous pose la question. »

Entretien de Basile

« J'ai fait quelques projets en interne pour développer les électro durables. On m'a demandé conseil. »

Entretien de Clément

L'entreprise demande l'avis de ses membres car ils sont les premiers acteurs d'éggo : Kitchen & House. Les travailleurs sont également **impliqués dans des projets plus stratégiques**. Ils sont consultés pour pouvoir avancer suivant les préoccupations de tous. Par exemple, dernièrement, la définition des priorités « RH » pour les années à venir a été réalisée. Pour ce

faire, des collaborateurs de divers départements ont été conviés afin que chacun contribue à définir ces priorités en « équipe-projet ». Un représentant de chaque département était donc présent à la réunion et cela a permis de connaître les priorités des collaborateurs de l'entreprise en fonction de leurs réalités de terrain mais aussi de leurs envies et attentes par rapport à l'entreprise.

Convaincus qu'il y a davantage d'idées et de solutions parmi l'ensemble des collaborateurs que parmi une minorité de décideurs, les collaborateurs sont ainsi impliqués dans des prises de décisions et dans la recherche de solutions. Ils sont sur le terrain au quotidien, leur implication sur et en dehors du terrain est dite « essentielle » pour pérenniser la structure et leur engagement en son sein. Cela se confirme par les propos d'un manager rapportés à son collaborateur :

« T'es mon vendeur. T'as eu une bonne idée. On va faire ça. »

Entretien de Clément

La « **gift policy** » est également une forme de reconnaissance. Les anniversaires d'entreprises sont fêtés avec une petite attention. Offrir une bouteille de champagne, un bouquet de fleurs ou des cadeaux avec une petite carte signée par tous les collègues. Souhaiter les vœux d'anniversaire par e-mail. Faire un geste en cas de naissance, mariage ou décès. L'entreprise èggo a choisi de mettre en place cette « gift policy » pour remercier ses collaborateurs au quotidien du travail fourni et de leur présence pour l'organisation.

« Avec cette gift policy, le but est que le collaborateur se rende compte qu'il existe et qu'on fait attention à lui. »

Entretien de Nora

Cela est confirmé par d'autres personnes interviewées. La célébration de l'ancienneté est très forte chez èggo. L'entreprise aime fêter les bons moments, profite de chaque occasion pour se retrouver en équipe et partager du temps ensemble en dehors du travail ; cela renforce les liens.

« C'est peut-être beaucoup une reconnaissance collective à travers des événements comme encore aujourd'hui, un petit drink à 17h00 pour fêter les 10 ans d'un de nos collaborateurs. »

Entretien de François

- **La reconnaissance par le travail en soi**

Le travail peut également constituer une reconnaissance, à savoir ici le **résultat du travail**. Comme dit précédemment, certains départements sont davantage mis en lumière. D'une part, le département du marketing a davantage l'occasion de voir la concrétisation de ses projets en réel et d'en être fier via le résultat exposé aux yeux de tous : des superbes cuisines exposées dans des showrooms et dans des catalogues ; il s'agit de projets concrets. D'autre part, le département de la comptabilité, par exemple, travaille énormément dans l'ombre et ressent un manque de reconnaissance même si la N+1 tente de combler cela.

« On a peu de vue sur la valeur qu'on pourrait avoir aux yeux des autres. »

Entretien de Paula

- **Et la reconnaissance financière ?**

La reconnaissance financière est présente via le salaire de base. Cependant, selon les personnes interviewées, elle ne constitue **pas une forme de reconnaissance majeure**. Toutefois, il est clair que c'est un facteur déterminant à l'heure actuelle. L'ensemble des personnes interviewées ont abordé ce point, plus ou moins naturellement.

« En termes plus d'avantages et de package salarial, j'ai connu des entreprises plus valorisantes à ce niveau-là, en termes de primes quand t'atteins un objectif. »

Entretien de Patricia

Les évaluations et objectifs remplis ne constituent pas, selon les personnes interviewées, une motivation fondamentale car il n'en découle pas (en tout cas, pas explicitement) de prime ou de bonus y étant rattachés.

« - Cette évaluation est efficace pour toi ? - Non, elle ne m'amène rien. Pas de compléments de salaire, pas de formation supplémentaire. »

Entretien de Sarah

Au travers les différents entretiens menés, il semble qu'il y ait un **manque de clarté au niveau de la politique salariale** chez eggo : Kitchen & House. Le salaire est au barème ? A la négociation ? Les deux ? Certains collaborateurs bénéficient de salaire variable en complément du fixe, d'autres collaborateurs bénéficient uniquement d'un salaire fixe. Le montant des primes n'est pas réellement transparent. D'après les collaborateurs interrogés, ils ne connaissent pas

au préalable le montant de leur prime. Des primes mensuelles ? Annuelles ? Des incentives pour telle ou telle vente ?

« Je trouve que c'est le point le plus touchy chez èggo. C'est ça, c'est cette espèce de salaire, d'équité. On en parle avec tout le monde et c'est toujours un peu le même débat : pas de clarté, pas de règles. Tu ne peux pas te dire : tiens, lui, il gagne autant parce qu'il a telle fonction. »

Entretien d'Ysaline

Récemment, la plateforme « Corporate Benefits » a été introduite en réponse aux sollicitations décelées dans l'enquête de satisfaction. Elle propose des réductions et avantages sur une variété de produits et services. C'est une autre forme de reconnaissance financière.

3.3.5 La gestion des carrières

- **Déroulement chez èggo : Kitchen & House**

A l'heure actuelle, le processus de gestion des carrières le plus concret chez èggo : Kitchen & House se dessine autour de trois outils : **les entretiens d'appréciation et de développement, le talent grid et le succession planning**. (F. Pollet, Communication personnelle, 23/10/2023)

D'abord, les entretiens d'appréciation et de développement, appelées EAD, se déroulent annuellement. Des objectifs sont fixés par le manager, discutés et validés avec le collaborateur. Il s'agit selon les intervenants d'un moment riche, permettant de quitter le moment présent, de se mettre dans une bulle le temps de quelques heures et de débriefer sur l'année qui vient de s'écouler en termes de ressentis, de réalisation d'objectifs et de perspectives d'avenir. Toutefois, ces entretiens ne doivent être qu'un feedback supplémentaire permettant d'approfondir certains sujets.

« C'est au quotidien qu'on doit sentir les choses et c'est à travers les face-to-face certainement. »

Entretien de François

Ensuite, le talent grid constitue une grille où les collaborateurs sont classés dans une case, allant de 1 à 9, à savoir que le 1 est considéré comme le talent, sur qui il faut porter une attention sur la carrière, et le 9 est considéré comme un collaborateur sous-performant. Ce dernier recevra

un plan d'action à court-terme.

« - Une attention sur la carrière, dans quel cas ? - Si une personne est qualifiée de super performante ou talent une, deux ou trois années de suite, il faut penser à ce qu'on va faire de cette personne. Soit on ne propose rien et c'est de la reconnaissance monétaire, et c'est à coup d'augmentation qu'on garde la personne. Soit, proposer une possibilité en fonction de ses souhaits. »

Entretien de François

Enfin, le succession planning, discuté en comité de gestion, reprend les fonctions clés de l'entreprise et indique qui est prêt à reprendre telle fonction si la personne en poste actuellement ne s'y trouvait plus. Qui est prêt tout de suite, dans 12 mois, dans 24 mois ? Que faut-il mettre en place pour que cette personne y arrive ?

Conscient que ces outils ne sont pas encore suffisamment mûrs chez èggo : Kitchen & House, le Directeur des ressources humaines le reconnaît : ils ne vivent pas suffisamment. A terme, l'objectif est le suivant :

« J'espère que ça va aboutir sur plus de mobilité interne, mais conscient que les opportunités ne vont pas se multiplier. »

Entretien de François

C'est notamment l'une des inquiétudes qui ressort des différents entretiens : la **structure est assez plate**. Les échelles hiérarchiques sont relativement courtes. Comme développé par le Directeur RH, dans l'entreprise qu'est èggo : Kitchen & House, la majorité de l'activité reste de la vente de cuisines. Il faut donc des vendeurs. Pour ces vendeurs, l'objectif n'est, selon le DRH, pas forcément de gérer des équipes ou un magasin, mais plutôt de faire davantage de chiffres d'affaires. Il est vrai que cela s'est révélé à travers l'entretien d'un collaborateur, l'évolution hiérarchique en tant que telle n'est pas un but en soi. Toutefois, il faut alors pouvoir évoluer d'une autre manière au sein de sa propre fonction pour que celle-ci reste attractive aux yeux du collaborateur en question :

« Je préférerais, en toute transparence, et on n'est pas là pour parler d'argent mais je préférerais évoluer dans la même fonction et avoir un meilleur salaire. »

Entretien de Clément

« Ici, je ne peux pas changer de fonction. Alors, je pense que ce qui me freinerait c'est ne pas avoir de reconnaissance financière pour le poste que j'occupe. »

Entretien d'Ysaline

Il existe en effet des personnes ayant pour but de se développer personnellement et professionnellement sans avoir l'envie de gérer une équipe. Mais, aujourd'hui, ces postes semblent peu présents chez èggo : Kitchen & House. Il s'agit d'un facteur souligné à plusieurs reprises.

« Aujourd'hui, quand tu veux évoluer, tu dois prendre un poste de manager. Sauf que ce n'est pas mon objectif de vie d'être manager. (...). Par contre, évoluer et avoir un poste qui fait que tu as un poids à un moment donné, c'est ce qui me semble à priori manquer. »

Entretien d'Emma

- **Mobilité chez èggo : Kitchen & House**

D'après la majorité des personnes interviewées, il ressort que la mobilité au sein de l'entreprise est plutôt **valorisée**. Conscients que la mobilité est un moyen de (se) (re)motiver, de (se) développer, de garder ses talents, l'entreprise a depuis sa création préféré les différents mouvements en son sein plutôt que faire appel à un recrutement externe.

« Les gens qui ont du potentiel, ils restent chez toi car tu as un tas d'autres jobs à leur offrir. »

Entretien de Victor

« J'encourage et je stimule la mobilité car en fait, même si ça peut être stressant de déséquilibrer son équipe en tant que manager, la mobilité, c'est hyper sain. »

Entretien de Maxime

Par contre, l'entreprise ne va pas stimuler la mobilité en étant proactive, c'est-à-dire en proposant une fonction à un collaborateur, compte tenu de ses envies, attentes et des possibilités de l'entreprise. C'est davantage le collaborateur qui doit montrer sa volonté.

« Si je n'avais pas demandé cette évolution, personne ne serait venu me chercher. »

Entretien d'Ysaline

Ajoutons à cela que certaines **réticences au changement** ont pu être décelées. Une mobilité signifie aussi le besoin de trouver une nouvelle organisation pour l'équipe déforcée, la perte d'un élément de l'équipe, le besoin de combler ce manque et les ressources nécessaires que ça implique. Ces facteurs, chez èggo : Kitchen & House, ont déjà constitué un frein à différentes mobilités dans le passé. Les managers sont relativement conscients qu'il s'agit d'un processus normal dans la carrière d'un individu mais sont, malgré cela, constamment inquiets à ce sujet.

« Je sais que c'est bon pour tout le monde mais n'empêche, on pourrait avoir tendance à se dire « laisse tomber tes cours du soir, reste plutôt avec nous. » Ça fait parfois mal d'être constructif. »

Entretien de Maxime

Certains collaborateurs ont partagé leur ressenti à ce propos. Le manager ne se trouve jamais satisfait d'une demande de mobilité car en effet, cela comporte du changement dans une organisation interne qui à priori fonctionne correctement. Le manager envisage, à fortiori, les impacts directs et indirects sur son équipe (impacts éventuels sur le climat de travail, l'atteinte des objectifs fixés, etc.)

« Ils trouvaient quand même chouette de voir quelqu'un qui évolue. Maintenant, c'était très handicapant pour le magasin parce qu'il fallait trouver quelqu'un pour me remplacer. »

Entretien d'Ysaline

Les managers interrogés disent pourtant tous encourager les demandes de mobilité et les mouvements dans l'entreprise. C'est révélateur, selon eux, d'une belle ambition dans le chef de l'intéressé. Mais dans la réalité, les faits sont autres. Cette contradiction se ressent à travers ces propos :

« J'applaudis des deux mains parce que pour moi, la mobilité est quelque chose d'hyper sain. Bon, après, je touche du bois parce qu'il n'y a personne qui a quitté l'équipe ici depuis que je suis là. »

Entretien de Maxime

Ce manager, Maxime (prénom d'emprunt), explique croire dans les cycles, qu'il est tout à fait en accord avec le fait que certaines personnes arrivent dans l'entreprise, grandissent, développent des projets, effectuent leurs tâches. Elles développent leurs hard skills et soft skills, apportent une réelle plus-value à l'entreprise. Puis, plus tard, elles décident de quitter l'entreprise et d'opter pour un autre challenge. Quelqu'un qui quitte une entreprise ne signifie

pas forcément un échec pour l'entreprise. Il ajoute, de plus :

« Et alors, parfois, il y a des gens ici, je ne pense pas qu'on a des solutions à leur offrir à long-terme. »

Entretien de Maxime

- **Développer sa carrière autrement qu'à travers la mobilité interne**

Les personnes interviewées abordent la gestion de carrières plus largement, reprenant la mobilité certes, mais aussi :

Développer ses
compétences
(formation)

Elargir son
scope de
projets/tâches

Approfondir
son expertise

Diversifier les
tâches confiées

Changer de
contexte, de
réalité

Il ressort des entretiens que les travailleurs d'èggo : Kicthen & House voient la gestion des carrières comme traduisant de **multiples possibilités**. Conscients que les opportunités pour évoluer de manière verticale, hiérarchique, vers des postes de management, sont limitées étant donné la structure et la taille de l'organisation, les évolutions de leurs carrières peuvent être diverses. Ils peuvent développer leurs compétences à travers des formations choisies, demander davantage de variété dans les tâches, faire des propositions de projets, etc.

Le directeur des ressources humaines ajoute,

« Quelqu'un qui est talent dans son métier, en tant qu'expert, n'a peut-être pas envie de gérer une équipe. »

Entretien de François

En effet, c'est là qu'il semble peut-être manquer une possibilité de développer pour obtenir un poste d'expert et être valorisé comme tel, selon les personnes interviewées.

« On peut évoluer vers des postes de management mais difficilement dans des postes d'expertise et devenir expert de son métier. »

Entretien d'Emma

- **Rôle des différents acteurs impliqués**

Initialement, le processus veut que le travailleur partage ses ambitions avec son N+1 lors de l'entretien d'appréciation et de développement (EAD). Le manager en discute par la suite avec

son propre N+1. Plus tard, le N+1 revient vers le travailleur pour donner un feedback à sa demande lors d'un face to face. Cependant, aujourd'hui, le rôle des différents acteurs dans la gestion des carrières n'est pas défini clairement chez Eggo : Kitchen & House. Les collaborateurs ne savent pas quelle est la procédure à suivre et les informations sont traitées sporadiquement. La communication ne suit également pas un processus logique.

« - La cascade d'info n'a pas été hyper respectée ? - A la Eggo, j'ai envie de dire... Toutes les personnes qui étaient concernées ont été mises au courant, mais pas forcément dans le bon ordre. »

Entretien de Basile

Le **manque de suivi des informations partagées** lors des entretiens est source d'une certaine frustration pour les personnes interrogées. Cela signifie que l'entretien d'appréciation et de développement constitue certes sur le moment un échange intéressant et constructif. Toutefois, le manque d'intérêt et de suivi pour les informations qu'ils ont confiées semble difficile à accepter.

« Oui, mais des fois, je sais qu'elle me comprend, qu'elle écoute, mais il n'y a pas de changement derrière. »

Entretien de Paula

« Mais il n'y a pas de suite à cela, on n'a pas l'impression qu'il y a un suivi réel de ces évaluations, peu de choses mises en place. Ce n'est même pas possible d'avoir un suivi là-dessus, ça reste des belles phrases. »

Entretien de Basile

Pour les personnes ayant vécu ou sollicité une mobilité dans l'entreprise, les expériences sont diverses mais convergentes. Il ressort que **la communication et les informations partagées dans le cadre de la candidature ont été très limitées**, créant un sentiment d'incompréhension chez les personnes concernées. Les procédures ont été lentes, avec des longs moments sans retour. Les personnes concernées soulignent également le manque d'information une fois la mobilité acceptée, laissant le collaborateur dans le flou : peu d'information concernant les nouvelles conditions de travail, les nouvelles conditions salariales, le nouveau contrat, etc. alors que ça leur aurait été plus que nécessaire.

« Moi j'ai dû un peu batailler. Personne ne revenait vers moi. »

Entretien de Sarah

« C'est vraiment très très long avec des longues périodes où j'avais pas de nouvelles. Au bout d'un moment je m'étais dit "ça me saoule c'est bon je vais chercher du boulot ailleurs parce que je n'ai pas de réponse, à chaque fois on me dit patiente une semaine et puis patiente 2 semaines" Puis, au final, j'ai pas de nouvelles du tout. »

Entretien d'Emma

« J'aurais eu besoin que quelqu'un m'accompagne en me disant ce qui est légal, ce qui va changer, pour remettre un peu de cadre. (...). Pour te dire, je ne savais même pas quels seraient mes nouveaux horaires, la politique de télétravail, etc. (...) Ce sont des choses qui méritent un peu d'explication quand même. »

Entretien d'Ysaline

Pour les personnes interviewées n'ayant pas tenté l'expérience, **se sentir écouté** joue un rôle important dans le fait d'oser se livrer à son entreprise, que ce soit durant des moments de feedbacks informels ou formels, ou pour prendre contact avec une personne ressource :

« Je pense que si je devais pousser une porte, elle serait ouverte à la discussion. Peu importe si c'est mes managers, la RH, etc. Je le pense sincèrement. Que ce soit accepté ou non. »

Entretien de Clément

« Je me sens écoutée et donc, si j'ai besoin d'un revirement, si j'ai une baisse de motivation, comme je me sens écoutée. (...). J'oserais en parler »

Entretien de Patricia

3.3.6 Conclusion

La culture d'entreprise d'èggo : Kitchen & House, familiale et proche, et les valeurs de l'entreprise ont un impact majeur sur la gestion des carrières. En effet, l'entreprise favorise la prise de responsabilités de chacun et en ce sens encourage, à priori, la volonté d'évoluer au sein de l'entreprise. Toutefois, les évolutions de carrières constituent des changements au sein d'organisations internes qui fonctionnent et ne sont donc pas toujours faciles à gérer pour les managers. De plus, le processus le plus concret à l'heure actuelle de gestion des carrières chez èggo : Kitchen & House n'est pas abouti et cela crée donc de la frustration dans le chef des demandeurs, ayant l'impression d'être peu pris en considération dans ce contexte. Les collaborateurs, quant à eux, conscients de la structure plate dont dispose èggo, envisagent la

gestion des carrières comme multiple avec diverses possibilités : formations, développement au sein de sa propre fonction avec divers projets, etc.

3.4 Chapitre 4 : Discussion

3.4.1 La carrière

Tout d'abord, Bernard (2015) aborde la notion de carrière comme étant un « emploi à vie ». Cette notion de carrière semble expirée, du moins pour une majorité de personnes travaillant chez èggo : Kitchen & House. Bon nombre de collaborateurs envisagent leur carrière comme étant sujettes à de multiples opportunités, chez èggo ou ailleurs. Trois personnes interviewées qui ont quitté l'entreprise dans le passé ont pris la décision d'y revenir par la suite pour des raisons diverses : ambiance chaleureuse, culture familiale et bienveillante, etc.

Concernant les styles de carrière, bien que la tendance soit davantage au style de carrière protéen (Bernard, 2015), appelé aussi nomade par d'autres auteurs (Bender et al., 2009), c'est-à-dire une carrière gérée davantage par la personne elle-même, souhaitant se développer personnellement via la sphère professionnelle (Bernard, 2015), chez èggo, on retrouve plutôt des styles de carrière traditionnel, avec un parcours assez classique. Un individu expérimente quelques années une fonction et ensuite évolue dans une nouvelle fonction. De nombreuses mobilités sont actées chez èggo. Les dirigeants sont conscients qu'il s'agit d'un moyen de garder leurs collaborateurs et cela s'est confirmé à de nombreuses reprises au cours des entretiens. Selon Moulette et al. (2019), la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et de profiter de mobilités est un moyen de fidéliser les collaborateurs. Il s'agit même, selon Emma, une collaboratrice interviewée chez èggo, d'un moyen d'attirer les collaborateurs. Cela appuie donc la recherche menée par L. Patesson et le Prof. Taskin en 2023 développant les leviers d'attractivité d'une organisation, où les « perspectives d'avenir » étaient classées en 10^{ème} position.

« L'autre chose qui m'a fait choisir èggo, c'était les possibilités d'évolution. (...). Le fait de travailler dans un groupe m'ouvrait des perspectives parce que démarrer dans une nouvelle fonction, dans un nouveau domaine et me dire que j'avais des possibilités derrière, c'était quelque chose qui était important pour moi. »

Entretien d'Emma

Selon Dejoux (2013), le collaborateur est désormais davantage considéré par l'organisation comme acteur de son projet professionnel. Il se fait que chez èggo, le collaborateur est effectivement assez autonome quant à son parcours. Il doit prendre en main sa carrière pour qu'elle puisse évoluer. Si ce n'est pas le cas, personne ne le réalisera pour lui. Chez èggo, les managers se montrent relativement attentifs aux besoins partagés par leurs collaborateurs mais ne sont pas activement dans la recherche, en tout cas actuellement, des meilleures opportunités pour leurs talents.

« Si je n'avais pas demandé cette évolution, personne ne serait venu me chercher. »

Entretien d'Ysaline

D'après l'étude réalisée par Abid-Dupont et al. (2020), il ressort qu'à partir de 3 ans d'ancienneté organisationnelle, les collaborateurs sont davantage intéressés par les opportunités de développement au sein de l'entreprise. Cela s'est révélé à travers quelques entretiens menés. Toutefois, retenons que tout au long de leur expérience professionnelle chez èggo, les opportunités de développement sont considérées, par les personnes interviewées, comme importantes. Cela confirme que la mobilité interne est un outil de gestion essentiel (Berger, 2007). Chez èggo, la mobilité interne a toujours été privilégiée car l'organisation est persuadée qu'en ses collaborateurs se trouvent des compétences à explorer. Par contre, pour certaines fonctions ou certains départements, les dirigeants accordent qu'un œil neuf est nécessaire pour apporter une vision différente et de nouvelles idées.

Quelques freins et avantages à la mobilité développés dans la « partie 1 : revue de littérature » ont pu être décelés dans les entretiens menés chez èggo. Comme frein, il y a une nette réticence des managers à la mobilité interne par peur de perdre l'équilibre de l'équipe (Janand et Guy-Coquille, 2017). Comme avantage, il y a un renforcement de la culture organisationnelle (Cooke et Rousseau, 1988), un accroissement de la motivation et une réduction de la lassitude au travail grâce à la mobilité interne.

3.4.2 La gestion des carrières

Dans le style de carrière traditionnel, les opportunités de carrières sont généralement associées aux dispositifs d'appréciation du personnel où les conclusions d'évaluation peuvent constituer un tremplin vers diverses opportunités au sein de l'entreprise (Moulette et al., 2019). Chez èggo, c'est au cours de l'entretien d'appréciation et de développement que le manager et le collaborateur évaluent le degré d'atteinte des objectifs, les ressentis et finalement, les

aspirations et projets de l'individu. Toutefois, il semble que les conclusions d'évaluation, par exemple l'atteinte des objectifs, ne constituent pas un élément essentiel à une promotion par exemple. Par contre, ce qui ressort de ces entretiens sera utilisé par les managers de chez èggo pour effectuer le « talent grid », grille permettant de classer les collaborateurs de 1 (talent) à 9 (personne sous performante). Ces informations constitueront la base pour aider à l'élaboration du succession planning réalisé par l'entreprise èggo. Selon Estellat (2015), les dispositifs d'appréciation du personnel doivent permettre de mettre en lumière le travail réalisé, l'atteinte des objectifs et les caractéristiques personnelles et ainsi, être attentifs aux parcours professionnels et à la rémunération. Ces dispositifs amènent aussi des informations concernant le collaborateur qui peuvent contribuer au développement de ce dernier notamment grâce à du coaching et des formations. (Estellat, 2015) Il ressort des entretiens menés qu'à ce stade, chez èggo, l'entretien d'appréciation et de développement apporte bon nombre d'informations sur l'atteinte des objectifs, la fixation de nouveaux objectifs mais peu de partage concernant des informations personnelles, comme proposé ci-avant par Estellat (2015). De plus, selon les personnes interviewées, les informations récoltées manquent de suivi et n'amènent donc pas de coaching ni de formation. Les collaborateurs peuvent formuler leurs demandes mais il n'y a que rarement un feedback qui est apporté aux demandes des collaborateurs en ce sens. Cela pose problème car selon Estellat (2015), il est essentiel que le dispositif de gestion des carrières soit transparent et objectif pour que l'ensemble des collaborateurs aient connaissance de cette pratique et la voient comme équitable et juste. Le fait de ne pas y apporter le suivi judicieux rend la pratique floue pour les collaborateurs et donc potentiellement injuste.

Ajoutons à cela que selon Martory et Crozet (2016, p. 80), l'entretien d'appréciation constitue un « moment privilégié dans le processus normal de management et qu'il doit être une suite logique de l'attitude de l'encadrement durant les périodes intermédiaires. » C'est ce qui ressort de l'interview avec le directeur des ressources humaines ; selon lui, il ne faut pas attendre l'entretien d'appréciation et de développement pour cerner les attentes du collaborateur, son aisance dans son travail et sa capacité à remplir ses objectifs. D'après lui, c'est au quotidien qu'il faut être attentif à cela et « sentir les choses ».

Concernant le workforce planning, il s'agit d'un dispositif stratégique crucial et essentiel où l'idée est d'aligner les besoins en capital humain de l'entreprise sur son plan d'affaires pour réaliser sa mission (Cotten, 2007, p. 7). L'objectif est de disposer des bonnes personnes, compétentes et efficaces. (Cotten, 2007) L'entreprise èggo : Kitchen & House en est consciente

et poursuit également cet objectif. Sa politique RH souligne l'importance de disposer de **« collaborateurs performants, présents et futurs, compétents, engagés, motivés et incarnant les Valeurs de l'entreprise en tant qu'ambassadeur. »** (F. Pollet, Communication personnelle, 23/10/2023)

« Ça devient une priorité, oui, avoir la bonne personne à la bonne place et surtout, la garder. »

Entretien de Nora

Pour réaliser le workforce planning, l'entreprise doit anticiper et prévoir ses besoins futurs (Cotten, 2007) et ensuite stimuler et enrichir les compétences de ses collaborateurs (Fadairo et al., 2013). Chez èggo, il n'y a pas réellement de workforce planning. Il existe le « talent grid » permettant de classer les collaborateurs de « talent » à « collaborateur sous performant ». Le talent grid permet donc de remplir une des étapes-clés du workforce planning proposée par Cotten (2007) à savoir, modéliser les effectifs actuels. Toutefois, il manque cruellement d'informations davantage stratégiques concernant l'organisation, les impacts des environnements internes et externes, les évolutions métiers, etc. qui sont pourtant essentielles.

Ensuite, le succession planning est à réaliser et permet de développer une liste avec les remplaçants éventuels des fonctions-clés de l'entreprise et de prendre connaissance des fonctions pour lesquelles il n'y a pas de collaborateur en interne qui pourrait prendre ce rôle. (Martory et Crozet, 2016) Haeghel (2020) propose un succession planning construit de pair par les gestionnaires des ressources humaines et les managers. Le succession planning, selon Haeghel (2020), est scindé en catégories reprenant : les fonctions en question, les titulaires actuels, les successeurs opérationnels tout de suite, les successeurs dans huit mois ou les successeurs dans moins de 24 mois. Chez èggo, le succession planning reprend en effet les fonctions clés de l'entreprise et est discuté une fois par an en comité de gestion où est présent chaque manager. Les gestionnaires des ressources humaines ne sont donc pas impliqués et consultés pour établir le succession planning. Chez èggo, le succession planning indique en effet qui est prêt à reprendre la fonction, tout de suite, dans 12 mois et dans 24 mois ainsi que des plans de développement pour les personnes sélectionnées. Cependant, d'après les personnes interviewées, notamment les personnes concernées par l'élaboration de ce succession planning, l'outil n'est pas mature et ne vit pas assez. Berchelman (2015) propose trois étapes au développement du succession planning ; ces étapes ne sont pas suffisamment approfondies chez èggo :

Étapes selon Berchelman (2015)	Situation chez èggo : Kitchen & House
1. Identifier et disposer d'un organigramme à jour et prévisionnel	Il y a un organigramme à jour constituant la base du succession planning. Il n'y a toutefois pas d'organigramme prévisionnel.
2. Utiliser les feedbacks et conclusions d'évaluations pour évaluer	D'après le directeur des ressources humaines, le succession planning est réalisé sur base du talent grid et des conclusions d'évaluations. Il ajoute toutefois que la réalisation du succession planning est surtout basée sur des considérations subjectives.
3. Nommer les points à améliorer pour construire un plan de développement	Il n'y a pas de plan de développement formel réalisé. Les managers gardent en tête les informations et n'hésitent pas à proposer des formations aux personnes concernées mais rien n'est partagé aux personnes intéressées.

Pour finir, au vu des éléments présentés, le succession planning chez èggo manque de profondeur et n'est pas abouti. La non-réalisation du plan de développement est une composante renforçant, à nouveau, le manque de suivi des pratiques utilisées et développées chez èggo.

3.4.3 Le Management Humain

Quant à **l'objet du Management Humain**, il se concentre sur le travail réel, tel qu'il est vécu par l'individu. (Taskin et Dietrich, 2020). Il se base sur le travail vécu dans sa triple expérience, à savoir : le travail objectif, le travail subjectif et le travail collectif. Chez èggo, la **dimension**

objective du travail est évaluée au cours des entretiens d'appréciation et de développement réalisés une fois par an. De plus, les collaborateurs peuvent disposer de moments supplémentaires durant l'année, sur demande, pour discuter de leur situation personnelle et/ou professionnelle. Pour les collaborateurs évoluant en magasin, les collaborateurs réalisent avec leur manager et leurs pairs un état des lieux plutôt informel de la situation du magasin en fin de mois et par extension, des résultats de chacun. Ensuite, la **dimension subjective** du travail est reconnue chez èggo à travers des moments de feedbacks aléatoires et plus précis, par exemple, reconnaissant l'investissement et l'engagement dans un projet. Toutefois, le manque de suivi des informations partagées par les collaborateurs peut constituer un manquement dans cette dimension subjective. L'entreprise tente certes de reconnaître et d'encourager les efforts fournis par ses collaborateurs mais il peut manquer à certains moments de communication et de coordination entre les différents échelons pour que cela soit réalisé. Enfin, les moments de convivialité en équipe et en entreprise permettent de renforcer la **dimension collective**. L'appréciation de celle-ci est réalisée davantage de manière informelle par la capacité à s'intégrer dans l'équipe et plus largement dans l'organisation, ainsi qu'à entretenir des relations conviviales avec les membres de chez èggo.

Concernant **les finalités du Management Humain**, chez èggo, l'individu est considéré comme une personne à part entière. L'avis des collaborateurs est sollicité, très fréquemment, avec comme objectifs de conscientiser leur impact et de les responsabiliser dans la réussite de l'entreprise, rejoignant la conception d'« être réflexif » proposée par Taskin et Dietrich (2020). L'humain compte. Ce propos le traduit assez bien :

« Moi quand je suis arrivée, il y avait Kitchenmarket encore. On venait de transformer les Eurocenter en Kitchenmarket et je suis arrivée dans une situation où en fait Kitchenmarket, on savait très bien que ça n'allait pas. On savait très bien que Eggo cartonnait et èggo a voulu sauver tous les gens de Kitchenmarket en leur proposant, soit d'aller chez Vandenborre, soit en les remplaçant chez Eggo, soit en les prépensionnant, enfin trouver toujours des arrangements. On n'a pas dit on ferme les Kitchenmarket et on vire les 300 vendeurs. Et ça, ça m'est resté. J'étais là depuis à peine 1 an et j'assistais aux réunions avec le CEO et il disait « il faut sauver le plus de personnes possibles. » »

Entretien de Paula

La reconnaissance, quant à elle, a une place particulière tant elle est présente au niveau collectif chez èggo (événements d'équipes, relations humaines agréables, bienveillance, etc.). Selon

Brun et Dugas (2005), la reconnaissance agit comme facteur de développement des individus et stimule ces derniers dans la sphère professionnelle. Il est clair que cette reconnaissance est essentielle pour chacun des collaborateurs interrogés et ce, à différents niveaux en fonction de leur personnalité, leurs attentes et besoins. Cette reconnaissance leur apporte une motivation dans la réalisation de leur travail au quotidien. Toutefois, une personne interviewée manquant de reconnaissance ajoute ceci, indiquant qu'elle s'est habituée à ce manque de valorisation :

« Moi, j'ai appris à vivre avec. Mais je sais que, par exemple, au niveau de mon équipe, c'est un gros problème, ce manque de valorisation, que ce soit au niveau aussi bien financier que non financier. En fait, on ne se rend pas compte de tout ce qu'on fait derrière. »

Entretien de Paula

Au niveau individuel, il ressort globalement des entretiens menés que la reconnaissance est présente à travers le feedback, tributaire du N+1 et à travers la confiance et l'autonomie conférées aux collaborateurs dans l'exercice de leurs tâches. (Truong et al., 2020) Par contre, bien que la rétribution monétaire soit la forme de reconnaissance la plus prévisible (Taskin et Dietrich, 2020), chez èggo les collaborateurs ressentent peu de reconnaissance monétaire (primes, augmentations salariales, etc.).

L'étude réalisée par Ajzen et al. (2021) a souligné l'importance de nombreuses compétences pour « manager humain », à savoir : connaître les personnalités, faire évoluer, coacher, être acteur du feedback, accepter de multiples points de vue et finalement être à l'écoute, bienveillant, sincère et encourageant. Chez èggo, il semble qu'il manque un regard sur les personnalités des collaborateurs pour pouvoir gérer ces derniers au mieux. Les managers ont certes la volonté du meilleur pour leurs équipes et il s'agit d'un élément à souligner. Par contre, il y a peu de coaching apporté au collaborateur pour qu'il puisse se développer. Notons, enfin, qu'èggo : Kitchen & House accepte une variété de points de vue ; l'organisation est persuadée que chacun dispose d'idées intéressantes pour contribuer au développement de l'organisation, permettant à la fois de susciter le développement personnel des collaborateurs.

« J'aime bien partager, discuter et faire réfléchir aussi les gens aux différentes options, solutions, suggestions. »

Entretien de Victor

Finalement, l'entreprise èggo dispose d'une culture bienveillante, à l'écoute et où les initiatives sont encouragées (Ajzen et al., 2021) manquant parfois de suivi des collaborateurs alors que,

selon Jacquemin et al. (2019), il est essentiel de suivre le feedback et d'offrir un suivi personnalisé avec éventuellement la mise en place d'un plan d'action. (Jacquemin et al., 2019)

3.4.4 La gestion des carrières dans une perspective de Management Humain

Si l'on reprend l'idée de Taskin et Dietrich (2020), pour que la gestion des carrières soit une forme de reconnaissance, elle doit lier des éléments objectifs (résultats, conclusions d'évaluations), des éléments subjectifs (liés à l'image personnelle de l'individu) et des éléments collectifs (liés à la capacité à s'insérer dans une équipe de travail). Chez èggo, la gestion des carrières se base davantage sur des éléments objectifs et des considérations subjectives. La dimension collective constitue néanmoins un facteur important, notamment pour l'intégration au sein du collectif de travail. Taskin et Dietrich (2020) soulignent l'importance que la gestion des carrières se réalise dans un cadre respectueux, accordant de l'espace et de l'écoute à l'ensemble des parties. Les personnes interviewées ont, de manière unanime, soutenu qu'elles se sentaient écoutées par leurs managers laissant place à une communication transparente. La culture d'entreprise familiale et proche d'èggo engendre une facilité de communication avec les responsables grâce à sa structure peu hiérarchisée.

Stimuler la mobilité interne est essentiel pour mettre en œuvre le Management Humain dans l'entreprise. (Taskin et Dietrich, 2020) Chez èggo, la mobilité est largement favorisée pour répondre aux attentes des collaborateurs et aux besoins de l'entreprise.

Selon la recherche menée par Patesson et Pralong (2022), la flexibilité interne de l'entreprise est la clé pour accompagner et gérer les carrières, et ce, par quatre axes :

**Théorie, d'après Patesson et Pralong
(2022)**

Situation chez èggo : Kitchen & House

1. Alignement stratégique : prévoir et lier les évolutions de l'entreprise avec les aspirations des collaborateurs. Manque de coordination entre le potentiel humain en interne et les évolutions « métiers »

2. Considérer les facteurs de la sphère privée : voir l'être humain dans sa globalité
- La sphère privée n'est pas réellement abordée au cours de la carrière chez èggo, sauf si le collaborateur le désire et demande de l'aborder.

3. Proposer de la formation en groupe
- Il y a souvent des formations en groupe et à thèmes proposées par l'entreprise.

4. Augmentation salariale liée à la reconnaissance et valorisation de l'expertise
- A travers les entretiens réalisés, il semble justement que cette valorisation salariale de l'expertise manque énormément.

Reprenons la check-list de la gestion des carrières développée p. 31 :

- Favoriser la mobilité interne
- Se montrer à l'écoute des travailleurs et de leurs aspirations (globalement, pas uniquement concernant la sphère professionnelle)
- Favoriser les feedbacks réguliers, positifs et négatifs et en tenir compte
- Proposer des opportunités de formation pour développer et/ou maintenir les compétences – favoriser un apprentissage tout au long de la vie
- Valoriser l'expertise à travers le salaire
- Valider les compétences.

Chez èggo, la mobilité interne est favorisée et il ressort des entretiens que, globalement, les managers sont à l'écoute des aspirations des collaborateurs. Cela n'est toutefois pas toujours pris en considération par manque de suivi, par manque de communication ou par manque de temps. Concernant le feedback positif, chez èggo, il ressort que le feedback est assez présent par différents moyens. Toutefois, ce feedback est énormément tributaire du N+1, de sa philosophie, de l'importance qu'il y accorde, etc. Selon plusieurs personnes interviewées, le feedback négatif est parfois plus difficile à donner chez èggo, dans cette culture d'entreprise bienveillante, voire presque « gentille » où il peut régner une peur de blesser ou de frustrer ses collaborateurs. Concernant la formation, les collaborateurs d'èggo peuvent profiter de

formations prévues. Les formations actuelles sont peu nombreuses et concernent des thèmes généraux. Le choix est peu diversifié et à ce stade, il n'est pas possible de faire un choix de formation lié à ses propres attentes personnelles ou à une envie particulière de développement. Il y a pourtant, comme cité ci-avant (Cfr 2.1.8. p. 20), un enjeu essentiel à la formation tout au long de la vie, tant les métiers évoluent et de nouvelles compétences apparaissent. (Franssen, 2023) Finalement, valoriser l'expertise à travers le salaire n'est pas monnaie courante chez èggo. Il est pourtant ressorti de bon nombre d'entretiens menés que certaines personnes ne souhaitent pas évoluer de manière verticale et opteraient davantage pour une fonction d'expert, reconnue à sa juste valeur mais il semble que cela n'existe pas encore chez èggo.

3.5 Chapitre 5 : Recommandations

Après avoir fait un état des lieux de la situation chez èggo et avoir confronté les éléments théoriques et pratiques, voici quelques recommandations pour développer la gestion des carrières dans une perspective de Management Humain chez èggo : Kitchen & House.

3.5.1 Former les managers de magasin au feedback

Avant tout, je pense qu'il est essentiel de **former les responsables**, notamment les managers de magasins, à comprendre l'intérêt de donner du feedback et une appréciation à leurs collaborateurs. L'intérêt est multiple : pour le manager, pour le collaborateur et pour l'organisation. A ce stade, il semble que l'entretien d'appréciation et de développement constitue, pour le département de la vente, davantage une contrainte, chronophage et très peu exploitée aujourd'hui, constituant un réel frein à une gestion optimale de la performance et par la suite, des carrières.

3.5.2 Implémenter un outil digitalisé

Ensuite, pour une meilleure gestion des flux d'informations liés aux appréciations des travailleurs et à leurs carrières, il me semblerait judicieux de développer un outil digitalisé qui organiserait l'ensemble du processus de gestion de la performance chez èggo. Par exemple, la plateforme Mpleo permet d'implémenter un module de gestion de la performance. L'objectif serait de fixer les objectifs de chaque membre de l'organisation et d'en réaliser l'évaluation par la suite avec la participation active du collaborateur. Ce dernier se sentirait dès lors davantage concerné et impliqué dans son propre développement. La mise en place de ce type d'outil digital

permettrait à l'organisation èggo de disposer d'une vue globale de la situation de chacun de ses collaborateurs, des compétences et du potentiel présents dans l'entreprise. Le processus serait davantage rationalisé et le suivi apporté, pourrait être fourni de manière plus fluide qu'actuellement par les gestionnaires des ressources humaines. Cela permettrait de recenser l'ensemble des informations récoltées, d'identifier les personnes à « haut-potentiel » et constituerait dès lors une bonne base à l'élaboration des workforce et succession plannings. Plus précisément, la section « **Grow** » proposée sur le site de Mpleo est celle qui nous intéresse dans le cadre de cette recommandation. Cette section propose différents modules, à savoir: #MyPerformance, #MyTalent, #MyTraining, #MyE-Learning, #MySucession. Dans un premier temps, chez èggo, l'idée serait de mettre en place le module #MyTalent afin de gérer le processus d'évaluation de manière digitale. L'ensemble des évaluations seraient recensées sur la même plateforme avec la possibilité de consulter ces dernières par les différentes parties à tout moment et de pouvoir réaliser les évaluations au moment venu. Les collaborateurs auraient donc vue constamment sur leurs propres objectifs, leurs compétences et points de développement. Les managers bénéficieraient d'une vue d'ensemble des évaluations de leurs équipes. Les gestionnaires des ressources humaines disposeraient, quant à eux, d'une vue globale et complète des différentes évaluations. Selon moi, cela représenterait donc un gain de temps et d'efficacité important, favorisant le feedback et l'engagement du collaborateur dans son propre développement. Pour ce faire, Mpleo propose la planification d'une démonstration. Après mon premier contact par téléphone avec Mpleo pour potentiellement concrétiser la mise en place de cet outil pour la gestion de l'évaluation, l'outil apporterait sans conteste des bénéfices, déjà cités ci-dessus mais les coûts sont également à prendre en compte, à savoir un budget important à allouer pour la mise en place et le paramétrage de la plateforme ainsi que du temps. Notons que le paramétrage peut être réalisé par l'entreprise elle-même afin de diminuer les coûts. Si èggo opte pour le paramétrage en entreprise, qui a un coût moindre, alors, environ deux mois seront nécessaires entre la première réunion et le lancement de la plateforme. Par la suite, une fois ce premier module implémenté et expérimenté, d'autres modules pourraient l'être à leur tour et ainsi, digitaliser l'ensemble de ce processus.

3.5.3 Modéliser le présent et anticiper le futur de l'entreprise

Après, afin de concevoir les deux outils cruciaux - workforce et succession plannings -, il est essentiel de réfléchir et d'anticiper davantage les métiers du futur. Dans un monde aussi changeant qu'actuellement, se renseigner sur la façon dont les métiers vont évoluer est

important afin de gérer de la meilleure des manières les collaborateurs de l'organisation. Prévoir est un moyen d'agir proactivement et d'éventuellement former des membres de l'organisation à de nouvelles compétences, utiles dans le futur pour l'entreprise et contribuant au développement des collaborateurs.

3.5.4 S'intéresser et connaître le collaborateur

Selon moi, il y a une importance de reconnaître le résultat du travail ainsi que l'investissement fourni pour réaliser ce travail. Toutefois, afin de reconnaître le travail de ses collaborateurs, il faut d'abord connaître ces derniers. Connaître leur personnalité, les différentes sphères de leur vie, leurs aspirations et leurs besoins permettrait de mieux répondre à leurs attentes, notamment en termes de reconnaissance. Certains souhaitent peut-être se rapprocher de chez eux pour augmenter leur confort de vie, d'autres ont la nécessité de trouver une place en crèche pour leur enfant en bas-âge, cela parmi 1000 autres exemples. Connaître la vie et les contraintes, c'est pouvoir mieux répondre aux besoins en fonction de la réalité. Connaître mieux ses collaborateurs pourrait également permettre de travailler dans la proactivité avec ces derniers. Connaître ses collaborateurs, cela signifie aussi connaître leurs centres d'intérêts, ce qui les anime et pouvoir potentiellement utiliser ces informations pour leur proposer des formations, des opportunités, des avantages, etc. Ces informations ne se collectent pas uniquement au cours d'entretiens formels, mais aussi dans une attention constante au quotidien, dans des moments informels.

3.5.5 Reconnaître l'expertise grâce à la rémunération

Au vu des éléments ressortis des entretiens menés, il semble essentiel d'imaginer un système de reconnaissance salariale de l'expertise dans le but de valoriser les fonctions qui nécessitent cette expertise. Cela apporterait une reconnaissance aux personnes ne souhaitant pas forcément évoluer et/ou gérer une équipe, en mettant en avant leur plus-value pour l'organisation. L'expertise au sein d'une même fonction peut en ce sens amener une valorisation salariale. C'est une pratique peu courante me semblant pourtant primordiale à développer. Pourquoi faudrait-il uniquement avancer dans la hiérarchie pour augmenter sa rémunération ?

3.5.6 Diversifier la formation

Finalement, je pense qu'il serait opportun de proposer un catalogue de formations davantage

large permettant aux collaborateurs de se servir dans la multiplicité de formations existantes. Les collaborateurs auraient un quota de formations octroyé par an, 5 jours de formations conformément à la loi du 3 octobre 2022. Cette loi issue du droit belge prévoit, à partir de 2024, l’octroi de 5 jours de formation par an pour chaque personne en régime de travail temps-plein et ce, dans les entreprises comptant minimum 20 travailleurs à temps-plein. En ce sens, la formation devient, de toute façon, une obligation. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.) Varier les possibilités de formations permettrait de rendre ce devoir agréable et répondrait au besoin de développement de certains collaborateurs. Il est, par ailleurs, clair qu’un certain budget doit y être consacré pour que cela puisse se faire. La plateforme Mpleo peut également être un outil intéressant, proposant un module #MyE-Learning permettant de mettre à disposition de nombreuses formations au choix à suivre en ligne.

3.5.7 Conclusion

Faisant suite aux différentes recommandations émises ci-avant, il est important de noter que certaines sont liées. Par exemple, mettre en adéquation les métiers futurs et les formations proposées est essentiel. Le catalogue de formations pourrait à la fois comprendre des formations liées à des métiers existants mais également à des fonctions futures envisagées dans l’entreprise. De même, l’implémentation de l’outil informatisé permettrait aux managers de disposer de plus de temps pour s’intéresser à leurs collaborateurs. Par la même occasion, cet outil apporterait sans aucun doute des informations supplémentaires en vue de mieux identifier les compétences de chacun.

Après réflexion, si je devais choisir une de ces sept recommandations à mettre en œuvre chez èggo, ce qui me paraît le plus porteur est l’implémentation de l’outil informatisé. Par contre, la mise en place pourrait être problématique étant donné les ressources nécessaires pour l’implémenter (financières notamment). Donc, concrètement, la recommandation qui me semble envisageable à plus court terme est la formation approfondie des managers en vue de comprendre l’intérêt et les pratiques du feedback. Cela leur permettrait de mieux connaître leurs équipes. Tout cela avec pour objectifs sous-jacents d’apporter la reconnaissance humaine nécessaire et un meilleur engagement.

4 LIMITES

Le mémoire-projet réalisé avec comme entreprise de référence èggo : Kitchen & House présente quelques limites à prendre en compte.

Premièrement, l'entreprise èggo : Kitchen & House ainsi que l'équipe des ressources humaines travaillent actuellement sur un projet de gestion de la performance. L'objectif est d'améliorer, notamment, l'utilisation et l'utilité des entretiens d'appréciation et de développement ayant un impact clé et clair sur cette gestion des carrières en fonction de la façon dont les informations sont traitées. Il se peut probablement que si les entretiens avaient été réalisés quelques temps plus tard, les réponses auraient été assez différentes. Parce que la situation sera, pour sûr, différente.

Deuxièmement, la gestion des carrières est un sujet paraissant simple, mais se trouvant finalement assez large. Cette gestion des carrières est liée à énormément de thématiques de la gestion des ressources humaines selon moi, à savoir : la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération, etc. Il y a, en effet, un enjeu important concernant la politique salariale et la reconnaissance monétaire pouvant constituer un levier de cette gestion des carrières. L'ensemble de ces sujets ont été abordés mais n'ont pas tous été traités en profondeur. Il n'a, d'ailleurs, pas été aisé de construire la première partie de la revue de littérature « La gestion des carrières », notamment pour cette raison.

Troisièmement, j'aurais aimé interviewer (encore) plus de personnes, de tous les échelons hiérarchiques, pour pouvoir davantage comprendre et mettre en lumière dans ce mémoire-projet les différents vécus. Cela aurait permis de tenir compte de l'avis de tout un chacun et aurait été bénéfique pour la richesse qu'a apporté, aux diverses parties, les entretiens réalisés.

Finalement, les résultats proviennent uniquement des ressentis des travailleurs d'èggo en Wallonie, alors qu'èggo est également présent en Flandre ainsi qu'à l'étranger. J'ai fait le choix d'opter pour des interviews en face-à-face permettant de créer ce lien de confiance avec les personnes interviewées. En ce sens, cela a donc impliqué que les interviews soient réalisés à proximité, pour des raisons d'organisation. Il pourrait être intéressant de rencontrer des collaborateurs et managers d'autres magasins pour élargir la portée du discours.

5 CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire-projet était d'envisager la gestion des carrières dans une perspective de Management Humain, en d'autres termes, découvrir quelles pratiques de gestion des carrières se trouvent être davantage alignées avec le Management Humain. Par la suite, j'ai comparé les éléments théoriques apportés aux éléments pratiques décelés lors de l'étude de cas réalisée chez « èggo : Kitchen & House ». Les différents constats établis m'ont permis de proposer des recommandations en vue d'améliorer les pratiques de gestion de carrières de l'organisation.

A travers mes différentes observations, conversations et entretiens menés chez èggo, il s'est révélé que la gestion des carrières concerne davantage de domaines que ceux abordés dans la revue de littérature. Favoriser la mobilité au sein de l'organisation est un moyen de gérer les carrières mais cela ne se limite pas à cela. Il s'agit aussi de considérer et rencontrer les attentes des collaborateurs, notamment en termes de formation. **Former les collaborateurs** est un moyen d'élargir leurs compétences ; l'organisation doit comprendre le rôle fondamental de la formation et le double bénéfice qu'elle peut lui apporter. Gérer les carrières peut également se réaliser par l'élargissement des tâches octroyées et l'octroi de projets davantage diversifiés aux collaborateurs demandeurs. La gestion des carrières est dès lors beaucoup plus large qu'elle n'a pu l'être dans le passé où obtenir une promotion était le principal objectif. Selon moi, compte tenu du monde volatile dans lequel nous nous trouvons où les compétences nécessaires évoluent constamment, l'intérêt de la formation et de la diversification des tâches est primordial pour les deux parties. Il semble de plus que le besoin de reconnaissance, monétaire et non-monétaire (notamment à travers le feedback), n'ait jamais été aussi important qu'aujourd'hui. Chaque personne ressent ce besoin fondamental de manière différente et à des degrés divers. Ce qui me paraît essentiel, à travers ce mémoire et l'étude de cas réalisée chez èggo, est d'**impliquer davantage les managers** dans la réalisation des évaluations et surtout, dans le **feedback**. Le recours à un outil digital organisant les évaluations permettrait également de donner davantage de feedback, un meilleur suivi et de rendre l'individu plus acteur de son propre développement.

D'autres pistes pourraient être envisagées. Je pense par exemple à la valorisation salariale liée à l'expertise au sein d'une même fonction. Il s'agit également d'une problématique connexe qu'il serait intéressant d'approfondir.

Pour poursuivre le questionnement initial, il pourrait également être opportun de mener une recherche scientifique sur le style de carrière nomade, davantage géré par la personne, et les pratiques de gestion des carrières dans une perspective de Management Humain y étant associées.

Pour conclure ce mémoire qui m'a tenue en haleine ces derniers mois, si je devais résumer en une seule phrase un enjeu de la gestion des ressources humaines devenu essentiel dans le monde actuel ; ce serait celle-ci :

« Le sens, c'est l'essence. »

Être attentif aux besoins, aux attentes et aux aspirations de ses collaborateurs doit être au cœur des préoccupations des organisations. Chercher à connaître réellement ses collaborateurs pour les aider à se développer, n'est-ce pas cela, le cœur d'un Management plus Humain ? Magnifique challenge à relever...

6 BIBLIOGRAPHIE

6.1 Sources

- Abid-Dupont, M. A., Escoubes, F., Giraud, L., & Ruspil, T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Décision Marketing*, (3), 61-75.
- Ajzen, M., De Ridder, M., Duchateau, N. et Moreau, L. (2021) Manager et Management Humain : Comment les RH peuvent-ils accompagner la mise en place d'un management humain ?. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 1, 70 pages.
- Akinyemi, A., & Houtin, L. (2021). *S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement: tests de personnalité, escape games, serious games, IA*. Dunod.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.
- Bailly, A. F., Cadin, L., & De Saint Giniez, V. (1998). Les « carrières nomades »: recherche empirique et apports pour la GRH éclatée. In *La GRH éclatée*.
- Bedi, S. (2016). The changing face of talent management: There are four themes of talent management that C-suite executives are challenged with in today's working world. *The Business Times* <https://www.proquest.com/newspapers/changing-face-talent-management/docview/1788584346/se-2>
- Bender, A. F., Dejoux, C., & Wechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 19-36.
- Berchelman, D. K. (2005). Succession planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 11-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/succession-planning/docview/219119331/se-2>
- Berger, S. (2007). Vers une carrière nomade ? *La Libre-Eco*.

<https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2007/01/08/vers-une-carriere-nomade-F2F2FM4I2RCZLF5GCAGWLYHSFU/>

Bernard, A. (2015). Dossier 13. La gestion des carrières. *RH au quotidien*, 100, 428-495.

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56 (3), 369-407.
<https://doi.org/10.1177/0001839211433562>

Boulanger, D., & Duke, A. (2011). *Michelin et la gestion de carrière : Des itinéraires Trois-étoiles*. EMS Editions. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3243408>

Brun, J-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542.

Cerdin, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management et avenir*, (1), 155-175.

Chelin, N., & Rouvrais, S. (2011). Identité professionnelle et anticipation des carrières nomades des jeunes ingénieurs: construire et non subir son orientation professionnelle. In *Colloque Questions de pédagogies dans l'enseignement supérieur*, 153-160.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

Cotten, A. (2007). *Seven steps of effective workforce planning*. IBM Center for the Business of Government.

Coron, C. (2020). *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.coron.2020.01>

- Dejours, C. (2007). 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail: ambiguïtés de la reconnaissance. In *La quête de reconnaissance* (pp. 58-70). La Découverte.
- Dejours, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents-2e éd.* Dunod.
- Dejours, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC-2ème édition.* Dunod.
- Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., & Rymeyko, K. (2009). Singularity of qualitative research: From collecting information to producing results. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(3).
- De Vos, A. & Cuyckens, K. (2012). Carrières dynamiques en Belgique : Perspectives des employés. https://www.sd.be/site/MessagentImages/images2011/Buttons/KC_White_paper_FR.pdf
- Estellat, N. (2015). Dossier 10. L'évaluation. In : C-E-B. des Horts, *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 234-299). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0234>
- Fadaïro, S. A., PhD., Williams, Rosemary, D.B.A., C.P.A., & Maggio, E., J.D. (2013). Workforce planning and management. *The Journal of Government Financial Management*, 62(4), 34-38. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/workforce-planning-management/docview/1764394405/se-2>
- FEB. (2018). Planification de la carrière et apprentissage tout au long de la vie. *Reflect FEB(16)*. 24-26. https://www.vbo-feb.be/globalassets/actiedomeinen/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/activering/reflect-langer-werken--meer-perspectief/levensloopbaanplanning_fr.pdf
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines: Marché du travail et acteurs stratégiques.* Dunod.
- Franssen, J. (2023). Ne pas s'engager dans la reconversion pourrait coûter près de 5 milliards par an aux autorités. *Agoria, FEB, Deloitte*. <https://www.agoria.be/fr/services/expertise/hr-legal-social-dialogue/formations-et-carrieres/gestion-des-talents-et-des-competences/gestion-des-talents/ne-pas-sengager-dans-la-reconversion-pourrait-couter-pres-de-5-milliards-par-an-aux-autorites>

- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.
- Goesaert, T., Struyven, L., Huysmans, K., Boogaerts, T. & Vets, P. (2022). Dynamique de l'emploi, des travailleurs et des changements d'emploi en 13 tendances. <https://www.dynamstat.be/fr/publicaties/arbeidsdynamiek-van-jobs-aanwervingen-en-jobveranderingen-in-13-trends-2>
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 31-64.
- Gomez, P. Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, (3), 32-40.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), 23-40.
- Haegel, A. (2022). *La boîte à outils des Ressources Humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.haege.2022.01>
- Hsi, T. (2023). Protean & Boundaryless Career – Advantages and Strategies. LinkedIn. Repéré le 15 décembre 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/protean-boundaryless-career-advantages-strategies-cdasg/#:~:text=Individuals%20who%20have%20boundaryless%20careers,organizations%2C%20industries%2C%20and%20even%20geographical.>
- Huberman, M.A., & Miles, M.B. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2nd edition. Sage.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2019). Culture du feedback. *Rapport final de la Chaire laboRH*, 8(2), 66.

- Janand, A., & Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne: La fin d'un modèle?. *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 23(1), 61-85.
- Kossoulos, A. (2015). Onboarding : Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs. Afnor. <http://univ.scholarvox.com.proxy.bib.uclouvain.be/catalog/book/docid/88830367?searchterm=Onboarding>
- Laurent, M. É., Taskin, L., & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (73), 63-83.
- Lièvre, P. (2016). *Manuel d'initiation à la recherche en travail social*. Presses de l'EHESP.
- Marichal, P. (2023). *Le métier RH*. Présentation donnée à l'Université Catholique de Louvain ; Louvain-la-Neuve.
- Maurer, R. (2017). How to improve Workforce planning. *SHRM*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-to-improve-workforce-planning>
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd.: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1996). Twenty-first-century careers. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 97-115.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Moulette, P., Roques, O. & Tironneau, L. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01>

- Nachtergaele, E. (2012). Introduction/ La guerre des talents dans la fonction publique ? Pyramides. *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (23), 11-18.
- Nicolas, E. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.nicol.2014.02>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.
- Patesson, L., Pralong, J. (2022). Flexibilité de carrière : Valoriser, encourager, accompagner la flexibilité interne, Guide pratique interactif de la Chaire Labor-H.
- Patesson, L., Pralong, J. & Taskin, L. (2023). Attirer les talents : Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 1, 69 pages
- Renault, E. (2006). La reconnaissance au cœur du social. *Sciences humaines*, 172, 1-6.
- Rousseau, A. (2022). Méthodologie de recherche en sciences du travail. LTRAV2010. Université catholique de Louvain.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). Droit individuel à la formation. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/formation/droit-individuel-la-formation#:~:text=La%20loi%20du%203%20octobre,jours%20à%20partir%20de%202024.>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Taskin, L. (2023). *Management Humain*, LECGE1321, Université Catholique de Louvain.
- Theerlynck, E. (2017). La carrières de vos collaborateurs. Pourquoi devrait-elle vous préoccuper ? *Securex*. <https://www.securex.be/getmedia/5cca7ada-0789-468d-ab9f-c1c091ed2208/fr-carriere-collaborateurs.pdf?ext=.pdf>
- Truong, O., de Geuser, F., Wiersch, E., des Horts, C.H.B. et Chavanne, P.M. (2020). *Le management par la confiance : les clés d'un leadership bienveillant et authentique*. Eyrolles.

Vendramin, P., & Valenduc, G. (2006). Les carrières nomades et la société de la connaissance. Vers de nouveaux modèles de trajectoires professionnelles. *Note éducation permanente*, (11).

Valenduc, G., Vendramin, P., Flecker, J., & Papouschek, U. (2006). New career trajectories and occupational identities. *WORKS Project (internal working paper)*.

Ventolini, S., & Mercier, S. (2015). Le gestionnaire de carrière ressuscité ?. *Management et avenir*, (6), 115-133.

Weill, M. (2009). *Le management de la qualité*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.weill.2009.01>

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.

6.2 Sources internes à l'entreprise

eggokitchenhouse. (6 février 2019). Eggo, une histoire de famille – Emission Waldorado [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=xUjwMbbzwzE>

Eggo : Kitchen & House. (2019). 2019_Valeurs. Document interne.

Eggo : Kitchen & House. (2023). HR Road Map. Document interne.

Eggo : Kitchen & House. (02 novembre 2023). Organization Chart. Document interne.

Eggo : Kitchen & House. (2023). Rôles et Responsabilités – Team HR. Document interne.