

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master academique en

« Management des Ressources Humaines »

**Le bilan de compétences comme levier de gestion des carrières et de
fidélisation des talents**

Cas : BNP Paribas El Djazair -Alger-

Élaboré par :

ABBAS Soraya

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Président du Jury :

Examineur :

Année universitaire : 2024/2025

Résumé :

Dans un contexte économique marqué par la compétitivité des talents, les entreprises doivent repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour mieux gérer les carrières et fidéliser leurs collaborateurs. Ce mémoire s'intéresse au bilan de compétences en tant que levier stratégique pour la gestion des carrières et la fidélisation des talents, en prenant comme cas d'étude l'entreprise BNP Paribas El Djazair. En identifiant et valorisant les aptitudes clés, les savoir-faire spécifiques ainsi que les motivations individuelles, le bilan de compétences permet une meilleure compréhension de ce qui constitue un talent au sein de l'organisation. Il offre aux employés l'opportunité d'évaluer leurs compétences, leurs aspirations et leurs besoins en développement, ce qui favorise l'engagement, l'autonomie et la motivation, tout en alignant les parcours professionnels avec les objectifs de l'entreprise. À travers une étude qualitative menée au sein de BNP Paribas El Djazair, cette recherche analyse le rôle de l'intégration du bilan de compétences dans la réduction du turnover, la promotion de l'apprentissage continu et la consolidation de la loyauté des salariés. Les résultats mettent en lumière le potentiel de cet outil pour soutenir un développement de carrière durable et un avantage compétitif, particulièrement dans les grandes entreprises. Ce mémoire propose enfin des recommandations pratiques pour les professionnels des ressources humaines souhaitant optimiser l'usage du bilan de compétences afin d'améliorer la stabilité et la performance des équipes.

Les mots clés : bilan de compétences, gestion de carrière, fidélisation des talents, développement professionnel.

Abstract:

In an economic context marked by the competitiveness of talent, companies must rethink their human resource management practices to better manage careers and retain employees. This thesis focuses on the skills assessment as a strategic lever for career management and talent retention, using BNP Paribas El Djazair as a case study. By identifying and valuing key aptitudes, specific know-how, and individual motivations, the skills assessment enables a better understanding of what constitutes talent within the organization. It offers employees the opportunity to evaluate their competencies, aspirations, and development needs, thereby fostering engagement, autonomy, and motivation, while aligning career paths with the company's objectives. Through a qualitative study conducted within BNP Paribas El Djazair, this research analyzes the role of integrating the skills assessment in reducing turnover, promoting continuous learning, and strengthening employee loyalty. The results highlight the

potential of this tool to support sustainable career development and a competitive advantage, particularly in large companies. Finally, this thesis offers practical recommendations for human resource professionals seeking to optimize the use of skills assessments in order to enhance team stability and performance.

Keywords: skills assessment, career management, talent retention, professional development.

ملخص:

في ظل سياق اقتصادي يتسم بتزايد التنافس على الكفاءات، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في ممارساتها في إدارة الموارد البشرية، من أجل تحسين إدارة المسارات المهنية والحفاظ على المواهب. يركز هذا البحث على التقييم المهني كرافعة BNP Paribas El Djazair. استراتيجية لإدارة الحياة المهنية وتعزيز الولاء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة حالة بنك فمن خلال تحديد القدرات الأساسية، والمعارف التقنية، والدوافع الفردية، يساهم التقييم المهني في فهم أفضل لماهية المهنة داخل المؤسسة، ويتيح للموظفين تقييم مهاراتهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم التطويرية، مما يعزز من التزامهم واستقلاليتهم وتحفيزهم، مع تحقيق توافق بين مساراتهم المهنية وأهداف المؤسسة. وبالاعتماد على دراسة نوعية أُجريت داخل البنك، يحل هذا البحث دور التقييم المهني في تقليص معدل دوران الموظفين، وتعزيز التعلم المستمر، وترسيخ الولاء الوظيفي، مبرزاً قدرته على دعم تنمية مهنية مستدامة وتوفير ميزة تنافسية خاصة في المؤسسات الكبرى. ويقترح البحث في الختام توصيات عملية لفائدة مسؤولي الموارد البشرية الراغبين في تحسين استخدام هذه الأداة بهدف تعزيز استقرار الفرق وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: تقييم المهارات، إدارة المسار المهني، الاحتفاظ بالمواهب، التنمية المهنية

REMERCIEMENTS:

Je commence par exprimer ma gratitude envers ALLAH, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force et la persévérance nécessaires pour réaliser ce travail.

Je remercie chaleureusement mon encadrante Dr LARRAS Chafika, pour sa guidance précieuse, ses remarques constructives et sa disponibilité. Je lui suis reconnaissante pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour l'accompagnement constant tout au long de cette recherche.

Je tiens également à remercier ma tutrice de stage Mme Berkane, ainsi toute l'équipe des ressources humaines de BNP Paribas El Djazair pour leur collaboration et leur soutien durant ce travail.

Je remercie également Dr. LAOUES et Dr BOUCHETARA, pour leurs remarques constructives et son soutien.

Je remercie tout particulièrement ma chère maman pour son soutien constant, et ses encouragements. À mon père, dont l'âme repose en paix, je rends hommage pour sa sagesse, et son soutien indéfectible qui continuent de me guider.

Un grand merci à mon petit frère Yahia pour sa présence réconfortante, ainsi qu'à ma sœur Yamina pour ses encouragements et sa bienveillance.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements aussi à mes amies Nihed et Meriem pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur présence précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous pour avoir rendu ce projet possible.

Table des matières:

| | |
|--|------|
| Résumé : | I |
| REMERCIEMENTS: | III |
| Table des matières | IV |
| Liste des figures : | VI |
| Liste des tableaux : | VII |
| Liste des abréviations : | VIII |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE | 7 |
| Section 1 : Revue de littérature | 8 |
| 1. L'évolution historique du bilan de compétences : | 8 |
| 2. De la fidélité des clients à la fidélité des employés : | 9 |
| 3. Les études antérieures : | 9 |
| Section 2 : Cadre conceptuel | 15 |
| 1. La gestion des carrières dans les organisations : | 15 |
| 2. La Compétence : | 18 |
| 3. Le bilan des compétences : | 21 |
| 4. La fidélisation des talents : | 26 |
| 5. La relation entre bilan des compétences et fidélisation des talents : | 27 |
| CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 30 |
| Section 1 : Méthodologie de la recherche | 31 |
| 1. Posture épistémologique : | 31 |
| 2. Approche méthodologique : | 32 |
| 3. Collecte des données et instruments de mesure : | 33 |
| Section 2 : Le contexte organisationnel..... | 36 |
| 1. L'historique de BNP Paris Bas : | 36 |
| 2. Présentation de BNP Paris Bas : | 36 |
| 3. Présentation de la structure d'accueil : | 38 |
| 4. L'outil About Me : | 40 |
| CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS | 45 |
| Section 1 : Présentation et discussion des résultats | 50 |
| Section 2 : Suggestions..... | 66 |
| CONCLUSION | 69 |

| | |
|--|----|
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 71 |
| LES ANNEXES | 77 |
| ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN | 78 |

Liste des figures :

| | |
|---|----|
| Figure 1: Répartition des collaborateurs dans le monde..... | 37 |
| Figure 2 : Organigramme Ressources Humaines | 40 |
| Figure 3: Nuage de mots les plus fréquents..... | 64 |
| Figure 4: une partie de l'interface de l'outil About Me..... | 43 |
| Figure 5: une partie de l'interface de l'outil About Me | 43 |

Liste des tableaux :

| | |
|--|------------------------------------|
| Tableau 1: les études antérieures..... | 13 |
| Tableau 2 :les outils de la gestion de carrière..... | 17 |
| Tableau 3 : Les interviewés sélectionnés | 35 |
| Tableau 4 : Informations sur les interviewés..... | Erreur ! Signet non défini. |
| Tableau 5 :Résultats des verbatims sur la réalisation du bilan des compétences | 50 |
| Tableau 6:Résultats des verbatims sur le vécu de cette expérience | 52 |
| Tableau 7: Résultats des verbatims sur Apports du bilan à la connaissance de soi et au parcours professionnel | 53 |
| Tableau 8 : Résultats des verbatims sur l'impact du bilan de competences..... | 54 |
| Tableau 9 : Résultats des verbatims sur Contribution du bilan de compétences à la gestion des carrières en entreprise | 55 |
| Tableau 10 : Résultats des verbatims sur Identification des besoins en formation et des projets professionnels grâce au bilan de compétences | 56 |
| Tableau 11:Résultats des verbatims sur Adéquation entre compétences individuelles et objectifs organisationnels grâce au bilan | 57 |
| Tableau 12: Résultats des verbatims sur Renforcement de l'engagement des employés par le bilan de compétences | 58 |
| Tableau 13:Résultats des verbatims sur Contribution du bilan de compétences à la fidélisation des talents en entreprise | 59 |
| Tableau 14:Résultats des verbatims sur Rôle du bilan de compétences dans la reconnaissance et la valorisation au travail | 60 |
| Tableau 15:Résultats des verbatims sur Intégration du bilan de compétences dans la stratégie des ressources humaines | 61 |
| Tableau 16:Résultats des verbatims sur freins et limites à l'utilisation du bilan de compétences | 62 |
| Tableau 17:Résultats des verbatims sur Recommandations pour optimiser l'impact du bilan de compétences en gestion des ressources humaines..... | 63 |
| Tableau 18:test de corrélation | 64 |

Liste des abréviations :

| | |
|--------------|--|
| BDC | Bilan des compétences |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| CMVRH | Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines |
| CIBC | Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et carrières |
| GC | Gestion de carrières |
| RH | Ressources humaines |

INTRODUCTION

Avec l'évolution de l'homme et ses aspirations professionnelles, la gestion des ressources humaines se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux des salariés. Aujourd'hui, retenir un personnel qualifié présente un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens de fidéliser les salariés ou chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant d'avantage ou soit en fidélisant son personnel. (KHAKE KABUO , 2022)

Le départ des collaborateurs engendre des coûts importants, tant directs — tels que la perte d'expertise, les dépenses liées au recrutement et à la formation — que des coûts indirects, liés à la perturbation des équipes et à la perte de savoir-faire. (Khilji S & Wang , 2007)

La littérature managériale souligne ainsi que la rétention des employés représente un enjeu stratégique central pour les entreprises modernes, particulièrement dans un contexte d'internationalisation où la concurrence pour les compétences est intense. Par ailleurs, (Nwahanye , 2015) met en évidence l'intérêt croissant des dirigeants pour les questions de fidélisation, illustré notamment par l'organisation, en 2012, des premières assises de « l'Université du GIGAM » et des « Journées Nationales du Management ». Ces événements témoignent d'une volonté claire de réduire le turnover au sein des organisations. (Gnignindikoup, Rostand , & Sonkeng, 2020)

C'est précisément dans cette optique que le bilan de compétences prend toute sa valeur. En accompagnant les collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel, cet outil permet de mieux connaître ses compétences, de clarifier ses aspirations et d'élaborer des parcours professionnels réalistes et motivants (Gonnet, 2021). Il participe également activement à la construction d'une image positive de soi, renforçant l'estime personnelle et favorisant une meilleure compréhension de soi-même. Ces éléments sont essentiels pour réussir une transition professionnelle et s'adapter aux évolutions du marché du travail. (Guylaine , Patricia , & Ginette, 2007)

Si la fonction première du bilan de compétences est d'accompagner la définition d'un projet professionnel, il joue également un rôle essentiel dans la remobilisation des collaborateurs confrontés à une insatisfaction profonde, facilitant ainsi leur réengagement et leur repositionnement au sein de l'organisation. (Dubernet & Anne, 2025). L'intégration du bilan de compétences constitue un levier stratégique particulièrement efficace pour la rétention des

talents, où une gestion proactive des carrières favorise grandement la fidélisation des collaborateurs clés. (PELLETIER, 2021)

Afin d'ancrer notre recherche dans les réalités concrètes du monde des affaires, nous avons choisi de focaliser notre attention sur le thème « Le bilan de compétences comme levier de gestion des carrières et la fidélisation des employés » dans un contexte organisationnel réel, celui de BNP Paribas. Cette organisation, leader dans le secteur bancaire, offre un environnement stratégique pertinent pour analyser le rôle du bilan de compétences sur la gestion des carrières et la fidélisation des collaborateurs. Ce cas d'étude permet d'observer comment l'entreprise utilise le bilan de compétences pour répondre aux défis de mobilité interne, de développement des compétences et fidélisation des collaborateurs.

Objet de l'étude :

Notre étude a pour objectif de mieux comprendre la contribution du bilan de compétences dans la gestion des carrières et la fidélisation des employés, en tant que levier stratégique dans le cadre de la mise en œuvre de politiques RH au sein de BNP Paribas.

Ce sujet a été au centre des études de nombreux chercheurs, qui ont contribué à enrichir nos connaissances sur l'étude grâce à leurs recherches explorant différents aspects. Nous avons ainsi basé notre étude sur certaines études, telles que : « **L'efficacité du bilan de compétences** » (Guylaine Michaud, Patricia Dionne, Ginette Beaulieu, 2007), une étude qui met en lumière les résultats quantitatifs et psychologiques du bilan de compétences, l'étude « **Quelle pratique pour le bilan de compétences ?** » (Dominique Clavier, 2007), qui explore les diverses approches du bilan de compétences dans un cadre professionnel. « **Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail** » (Aurélié Gonnet, 2021), qui aborde l'impact du bilan de compétences sur la réintégration des travailleurs dans le marché de l'emploi, ainsi que la gestion de la mobilité professionnelle, et enfin l'étude de « **Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME** » (Josée Pelletier, 2021), qui vise à analyser l'utilisation du bilan des compétences dans des petites et moyennes entreprises pour optimiser la rétention des talents. Grâce à ces études, nous avons formulé notre question principale à laquelle nous tenterons de répondre à travers nos recherches, qui est la suivante :

« Comment les responsables RH et les salariés perçoivent-ils le rôle du bilan de compétences dans la gestion des carrières et la fidélisation des talents à BNP Paribas El Djazair ? »

Cette question principale nous conduit à poser d'autres questions subsidiaires, lesquelles sont les suivantes :

Q1 : Comment BNP Paribas utilise-t-elle le bilan de compétences pour gérer la carrière de ses employés et les préparer aux évolutions futures ?

Q2 : Quels sont les bénéfices du bilan de compétences pour les employés en termes de développement personnel et de trajectoire professionnelle ?

Q3 : En quoi le bilan de compétences contribue-t-il à la fidélisation des employés au sein de BNP Paribas ?

Q4 : Comment BNP peut-elle utiliser le bilan de compétences pour renforcer l'engagement de ses collaborateurs et minimiser le turnover dans un environnement compétitif ?

Pertinence de recherche :

- Pertinence scientifique :

Cette étude se concentre spécifiquement sur le rôle du bilan de compétences dans le cadre de la gestion de carrière et de la fidélisation des employés, et s'intéresse particulièrement à son application au sein de la BNP Paribas El Djazair. En analysant ce processus à travers une perspective scientifique, notre recherche contribue à enrichir les connaissances sur le lien entre le développement des compétences des employés et leur engagement à long terme au sein d'une organisation. Cette étude permet ainsi de mieux comprendre comment cet outil peut être un levier pour la gestion des talents et la rétention des employés, en particulier dans un environnement professionnel en constante évolution.

- Pertinence managériale :

Notre recherche vise à aboutir à des propositions concrètes et des solutions opérationnelles qui répondent aux préoccupations des managers sur le terrain et apportent une valeur ajoutée significative à l'organisme d'accueil. Voici quelques exemples d'avantages concrets de notre étude :

- ✓ Améliorer la gestion des carrières et la performance organisationnelle.

- ✓ Outil pour gérer et surmonter les résistances au bilan de compétences.
- ✓ Outil pour accompagner les employés dans leur développement professionnel et renforcer leur engagement.
- ✓ Aide à anticiper les défis et les enjeux auxquels ils pourraient être confrontés durant le processus de mise en œuvre du bilan de compétences, pour prendre des démarches préventives au futur.

Méthodologie :

Dans la perspective de répondre à notre problématique, nous avons choisi la méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables des Ressources Humaines et les managers impliqués dans la gestion des bilans de compétences à la BNP Paribas. Cette approche nous permettra de recueillir des données qualitatives détaillées, difficilement mesurables par des méthodes quantitatives, et d'approfondir notre compréhension des pratiques mises en place au sein de la BNP Paribas El Djazair.

Structure du mémoire :

Le plan de ce mémoire sera structuré comme suit :

Tout d'abord, nous commencerons par une **introduction générale** où nous présenterons la thématique de recherche, les objectifs et la problématique de notre étude, ainsi que la pertinence, la méthodologie et la structure de notre travail.

Ensuite, nous diviserons le travail en trois chapitres :

Chapitre 1 : Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous consacrerons une revue de littérature où nous aborderons l'évolution historique du bilan de compétences ainsi la fidélisation des talents, ainsi que les études antérieures portant sur des sujets similaires à notre recherche. Nous présenterons également le cadre conceptuel, offrant ainsi une vue d'ensemble complète sur les concepts de base de notre étude, notamment le bilan de compétences,

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Ce chapitre présentera la méthodologie de recherche que nous avons adoptée. Nous y détaillerons la position épistémologique, l'approche méthodologique choisie, les méthodes de collecte des données, ainsi que le contexte organisationnel. Nous fournirons également une vue

d'ensemble de BNP Paribas El Djazair, l'entité d'accueil, afin de mieux comprendre l'organisation dans laquelle cette recherche a été menée.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative, puis nous engagerons une discussion approfondie de ces résultats, en les analysant à la lumière de la littérature existante et des objectifs de notre étude.

Enfin, nous terminerons notre travail par une **conclusion générale** qui résumera les principaux résultats et propositions de notre recherche.

CHAPITRE 1 :
CADRE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre nous allons présenter le cadre théorique qui soutient notre recherche. Il débute par une revue de littérature centrée sur le bilan de compétences, sa genèse, son évolution ainsi les études antérieures. Ensuite, il expose le cadre conceptuel, qui met en lumière les concepts fondamentaux en rapport avec les variables de notre recherche, ainsi que leurs interactions.

Section 1 : Revue de littérature

L'état de l'art est un panorama synthétique et organisé des travaux déjà réalisés sur un sujet précis afin de mettre en avant leurs avancées mais également leurs limites qui dévoile les points manquants des recherches précédentes. Notre état de l'art vise à explorer les travaux de recherche existants sur le bilan de compétences en tant qu'outil de gestion des carrières et de fidélisation des employés talentueux.

1. L'évolution historique du bilan de compétences :

Le bilan de compétences a émergé dans les années 1960, avec des initiatives visant à évaluer les compétences des travailleurs, notamment dans le cadre de la reconversion des sidérurgistes. Inspirées des expériences nord-américaines de reconversion des militaires après 1945, ces méthodes se concentraient sur les savoirs pratiques et les acquis professionnels. (Porte, 2015)

Dans les années 1980, face à la crise industrielle et au chômage croissant, le bilan de compétences est devenu un outil essentiel pour aider les travailleurs à réévaluer leurs acquis et réorienter leur carrière. La création des Centres de Bilan de Compétences (CIBC) en 1986 a formalisé ce processus. Le cadre législatif a été renforcé par la loi du 31 décembre 1991, qui a inscrit le bilan de compétences comme un droit individuel dans le Code du travail, permettant aux travailleurs de définir un projet professionnel ou de formation. (LEBOEUF DESMAZIERES, 2011)

En parallèle, la loi de 1971 sur la formation continue a permis l'officialisation du bilan de compétences en France, qui a été étendu dans les années 1980 avec la création de centres spécialisés. L'évolution du dispositif a été consolidée par l'accord interprofessionnel de 1991 et les lois suivantes, qui ont mis l'accent sur l'accompagnement des travailleurs dans l'évaluation de leurs compétences professionnelles et personnelles. (CARRE & GAGNAYRE, 2007)

L'institutionnalisation du bilan de compétences a également été influencée par des changements législatifs à l'international. En 1991, la France a accordé aux salariés un droit à un congé pour réaliser ce bilan. Le Québec a introduit un dispositif similaire dans les années 1980, tandis qu'au Canada, une législation sur les compétences a été instaurée en 1995 pour optimiser la formation de la main-d'œuvre. (PELLETIER, 2021)

2. De la fidélité des clients à la fidélité des employés :

Au cours des dernières décennies, la recherche scientifique a cherché à intégrer les théories du marketing et de la gestion des ressources humaines (GRH), s'appuyant sur l'idée que la fidélité des employés favorise celle des clients (Brooks, 2000). Selon cette approche, les clients au sein d'une organisation se divisent en deux catégories : les clients internes (les employés) et les clients externes (les consommateurs potentiels) (Egan, 2001 ; Doyle, 2000). De cette distinction a émergé le concept de marketing relationnel et de marketing de service, soulignant l'importance de la fidélisation des employés pour celle des clients. Pendant longtemps, il a été supposé qu'une relation positive existait entre la satisfaction des employés, leur taux de rétention, la fidélité des clients et la rentabilité de l'organisation (Brooks, 2000). Ainsi, la fidélité, initialement un concept clé du marketing, s'est progressivement intégrée dans la gestion des ressources humaines, donnant naissance à une interface entre les deux disciplines, désormais appelée Marketing des Ressources Humaines (MRH) ou marketing interne (Liger, 2013). (Kamtchueng, 2024)

3. Les études antérieures :

Dans ce contexte, il est pertinent d'explorer les études antérieures sur le bilan de compétences, considéré comme un levier efficace à la fois pour la gestion des carrières et pour la fidélisation des employés. Ces recherches permettent de mieux comprendre le rôle de cet outil sur le

développement professionnel des salariés ainsi que sur leur engagement durable au sein des organisations.

Après avoir étudié plusieurs articles, nous avons sélectionné quelques études que nous avons considérées comme utiles afin de mettre en lumière les liens entre les concepts de notre recherche, il s'agit de :

Une étude réalisée par **Yves Clot et Bernard Prot** sur « **L'activité** » en bilan de compétences. Grâce à une analyse du travail et des mécanismes psychologiques, les auteurs démontrent que le bilan de compétences va bien au-delà d'un simple inventaire des compétences, mais constitue une dynamique de transition entre différentes phases de la carrière. Leurs résultats indiquent que le bilan favorise l'évolution professionnelle en transformant les compétences inexploitées en leviers de motivation tout en renforçant l'engagement vers un projet professionnel bien défini, à condition que l'accompagnement et les outils utilisés soient bien adaptés aux besoins spécifiques des personnes concernées. (Clot & Bernard, 2023)

L'étude intitulée "**L'efficacité du bilan de compétences**", menée par **Guylaine Michaud, Patricia Dionne et Ginette Beaulieu en 2007**, qui a visé à étudier le rôle du bilan de compétences sur l'orientation professionnelle, la réinsertion et le développement personnel des participants. Pour réaliser cette étude, les auteures ont scruté les résultats d'études antérieures et ont mis en parallèle les données recueillies par le Centre d'Orientation et de Recherche d'Emploi de l'Estrie (COREE) avec celles d'enquêtes menées en France et au Québec. L'échantillon comprend plus de 1 000 personnes ayant effectué un bilan de compétences au COREE entre 1994 et 2005, ainsi que 372 bénéficiaires d'une enquête nationale française.

Les résultats montrent un taux de satisfaction élevé parmi les participants, avec 70 % d'entre eux retrouvant un emploi dans les six mois suivant leur bilan. En somme, le bilan de compétences est un outil efficace pour aider les individus à mieux se positionner sur le marché du travail et à répondre aux exigences du monde professionnel. (Michaud, Beaulieu, & Dionne, 2007)

Eric Boutin, Denis Gasté, et Emmanuel Birioukoff ont mené une étude en **2004** sur **l'utilisation d'une bourse de compétences**, outil innovant pour établir un bilan de compétences, en s'appuyant sur l'expérience de l'IUP Ingémédia de l'Université du Sud Toulon Var. Ce système permet aux étudiants d'échanger des compétences dans un cadre bien défini, où chacun peut à la fois donner et recevoir des connaissances. Les résultats montrent que ce

dispositif encourage le travail collaboratif, stimule l'initiative et améliore la reconnaissance des compétences individuelles. En somme, cette approche innovante du bilan de compétences propose une méthode d'évaluation dynamique et interactive, qui pourrait être appliquée dans des contextes éducatifs et professionnels plus larges. (Boutin, Gaste, & Emmanuel, 2013)

Dans le même contexte, **Anne-Chantal Hardy-Dubernet** a examiné dans son article "**Parce que je le vau**x** bien... Bilan de compétences et promotion de soi**" le bilan de compétences comme un outil d'évaluation et de valorisation des compétences professionnelles, en le comparant à une stratégie de marketing personnel. L'auteur adopte une approche sociologique pour analyser comment ce dispositif, qui était à l'origine destiné à faciliter la mobilité professionnelle et la réorientation des travailleurs, est devenu un moyen de promotion individuelle sur le marché de l'emploi. Les résultats de l'étude montrent que le bilan de compétences a des effets psychologiques bénéfiques sur les individus et il contribue aussi à une dynamique où les employés doivent apprendre à "se vendre" pour être perçus comme compétitifs. (Dubernet & Anne, 2025)

Selon **Dominique Clavier** le bilan dans son étude intitulée de « **Quelle pratique pour le Bilan de compétences ?** » ne se résume pas à une simple évaluation des compétences ; c'est aussi un processus structurant qui aide les individus à mieux comprendre leur parcours et à élaborer un projet professionnel cohérent. Avec une approche analytique, l'auteur remet en question les pratiques des conseillers et leur rôle dans l'accompagnement des bénéficiaires. Il souligne que, lorsqu'il est bien encadré, le bilan de compétences peut encourager la mobilité professionnelle, stimuler la motivation et renforcer la confiance en soi. (Clavier, 2007)

CATHERINE RUFFIN-BECK ET CLAUDE LEMOINE dans leurs études ont expliqué le rôle du **bilan de compétences** dans **l'orientation et l'évolution professionnelle des individus**. Ils mettent en avant la manière dont cet outil permet aux bénéficiaires d'analyser leurs compétences, d'identifier leurs aspirations et de construire un projet professionnel en adéquation avec le marché du travail. À travers une approche centrée sur le développement personnel, l'étude souligne que le bilan de compétences ne se limite pas à un simple état des lieux des acquis professionnels, mais constitue également un **levier de motivation et de transformation personnelle qui facilite** aussi bien la **mobilité interne** que la **réinsertion professionnelle**. (RUFFIN-BECK & LEMOINE, 2025)

Ainsi, l'étude « **Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail** », réalisée par Aurélie Gonnet en 2021, explore l'évolution le bilan de compétences et son impact sur les parcours professionnels. À travers une double enquête réalisée entre 2014 et 2018, qui comprend des entretiens avec 36 conseillers et l'analyse des réponses de 271 participants à un questionnaire en ligne. Les résultats de cette expérience ont démontré que le bilan de compétences est un outil essentiel pour la réorientation et la motivation professionnelle, et offre aux employés l'opportunité de clarifier leurs aspirations et de se repositionner sur le plan professionnel. (Gonnet, 2021)

L'étude de **Safi et Hamidi (2020)** sur **la gestion des carrières dans un hôpital public marocain** nous apprend que la satisfaction des salariés et leur fidélisation relèvent principalement de la gestion des carrières. Réalisée auprès de 80 salariés par le biais de questionnaires et traitée par tests statistiques, l'analyse souligne l'importance du sentiment d'accomplissement, du développement des compétences, et d'un système de gestion des carrières perçu comme juste et équitable sont essentiels pour retenir les salariés. Les résultats montrent que les jeunes salariés sont plus satisfaits du début de carrière, les salariés plus âgés semblent insatisfaits de l'avancement. La rigidité des règles de GRH est perçue comme un frein, soulignant la nécessité d'améliorer les pratiques pour favoriser la motivation et la fidélisation dans le secteur public. (HAMIDI & SAFI, 2020)

L'article de Kousay Abid (2022) intitulé "**PME : comment attirer et fidéliser les talents ?**" révèle que 83 % des PME françaises rencontrent des difficultés en matière d'attractivité, de rétention et de développement des talents.... L'étude souligne que les managers jouent un rôle crucial dans l'identification, le développement et la rétention des talents au sein des PME, en adoptant une posture de manager-coach et en assurant la liaison entre les différents niveaux de l'entreprise.... En conclusion, les managers contribuent de manière significative à la stratégie de management des talents, permettant aux PME de surmonter les défis liés à l'attraction, à la rétention et au développement des compétences. (Abid, 2022)

L'article de **Sébastien Soulez et Fanny Poujol (2020)** intitulé "**Marketing et GRH : un avenir commun ?**" explore l'hybridation entre le marketing et la gestion des ressources humaines (GRH), en soulignant l'importance croissante de la marque employeur et du marketing RH pour attirer et fidéliser les talents.... L'étude met en évidence que les employés

et les candidats aspirent à une personnalisation de leur expérience, à l'instar des consommateurs, ce qui pousse les entreprises à intégrer des techniques marketing dans leurs stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines. En conclusion, l'étude souligne la nécessité d'approfondir les relations entre le marketing et la GRH, et proposer un marketing RH intégratif englobant les activités internes et externes permettant d'attirer et de fidéliser les employés, tout en les clientélisant. (Soulez & Poujol, 2020)

L'étude de **Josée Pelletier (2021)** intitulée "**Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME**" vise à comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences (BDC) peut favoriser la fidélisation des compétences dans les PME.... L'étude explore les facteurs opérationnels et financiers qui influencent l'intégration d'un bilan de compétences, tels que la volonté de l'individu, la durée du processus, le coût et l'environnement.... L'étude conclut que l'intégration d'un bilan de compétences peut effectivement agir comme un levier pour la rétention des compétences dans les PME, en particulier dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Cependant, pour que cette intégration soit efficace, elle doit être adaptée aux réalités financières et opérationnelles des PME et doit s'accompagner d'une culture d'entreprise qui valorise et place au cœur des préoccupations le développement continu des compétences.

Chaque étude a apporté une contribution significative à notre recherche. Le tableau suivant résume l'apport de chaque étude :

Tableau 1: les études antérieures

| Année | Auteur | Apport |
|----------|---|--|
| 1 | Yves Clot et Bernard Prot -2023- | Le bilan de compétences : un levier de transformation et d'engagement au service de l'évolution professionnelle. |
| 2 | Guylaine Michaud, Patricia Dionne et Ginette Beaulieu -2007- | Le bilan de compétences : un outil stratégique pour l'adaptation et le positionnement sur le marché du travail. |

| | | |
|-----------|--|--|
| 3 | Eric Boutin, Denis Gasté, et Emmanuel Birioukoff -2013- | Le bilan de compétences : un catalyseur de collaboration, d'initiative et de reconnaissance individuelle. |
| 4 | Anne-Chantal Hardy-Dubernet -2025- | Le bilan de compétences : un outil de valorisation personnelle et d'adaptation aux exigences du marché. |
| 5 | Dominique Clavier -2007- | Le bilan de compétences favorise la mobilité, la motivation et la confiance en soi. |
| 6 | Catherine Ruffin-Beck Et Claude Lemoine -2025- | Le bilan de compétences, au-delà du diagnostic, est un levier de motivation, de transformation personnelle et de mobilité professionnelle. |
| 7 | Aurélie Gonnet -2012- | Outil clé de réorientation, le bilan de compétences aide à clarifier les aspirations et à renforcer la motivation professionnelle. |
| 8 | Safi et Hamidi -2020- | Le sentiment d'accomplissement, le développement des compétences et une gestion de carrière équitable sont essentiels pour fidéliser les salariés. |
| 9 | Kousay Abid -2022- | Les managers jouent un rôle clé dans la gestion des talents, aidant les PME à attirer, retenir et développer les compétences. |
| 10 | Sébastien Soulez et Fanny Pujol -2020- | La fidélisation des employés passe par un marketing RH intégratif, liant GRH et marketing pour attirer, engager et retenir les talents de manière durable. |
| 11 | Josée Pelletier -2021- | L'intégration d'un bilan de compétences comme levier pour la rétention des talents dans les PME. |

Source : élaboré par nos soins

Les études antérieures sur le bilan de compétences comme levier pour la gestion des carrières et la fidélisation des employés convergent sur plusieurs points, notamment son rôle essentiel

dans l'orientation professionnelle, la réinsertion et la motivation des salariés. Elles soulignent que cet outil favorise l'évolution professionnelle, le développement personnel et améliore l'engagement des employés envers leur entreprise. Cependant, des divergences existent concernant l'approche de son application, avec des méthodologies variées, allant de l'échange de compétences à des approches plus classiques centrées sur la réinsertion. En outre, certaines études insistent sur l'impact direct du bilan de compétences sur la satisfaction des employés, tandis que d'autres soulignent l'importance de facteurs contextuels, comme la gestion des carrières, pour la fidélisation. Enfin, certaines recherches mettent en évidence l'influence de contraintes financières et opérationnelles, notamment dans les PME, ce qui n'est pas pris en compte dans d'autres études.

Cette revue résume des recherches qui ont abordé la notion de bilan de compétences ou la fidélisation des employés ou le lien entre ces deux notions. Cette relation entre le bilan des compétences et la fidélisation est rarement recherché surtout dans le contexte algérien. De ce fait la valeur de notre recherche est de combler un vide de recherche celui de rôle du bilan des compétences dans la fidélisation des employés.

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette partie est dédiée à présenter une vue d'ensemble complète sur les concepts de base de notre étude.

1. La gestion des carrières dans les organisations :

1.1 Définition et enjeux de la gestion des carrières :

L'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char. De nos jours, le terme carrière fait référence au parcours professionnel et le parcours personnel d'un salarié dans sa vie professionnelle dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, promotion, réaffectation professionnelle et de développement (BAATOUCHE, 2019)

On peut la définir aussi comme étant une évolution des statuts, rôles, honneurs, responsabilité, liée à la vie professionnelle (GRAWITZ, 1998,).

Selon (PERETTI, 2003), « La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. »

Dans un autre ouvrage, (PERETTI J., 2001) complète cette définition en précisant que « La gestion des carrières est un ensemble d'action conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et l'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière. »

Enfin, une approche plus individuelle est apportée par (SEKIOU, BLONDIN, FABI, & et autres, 1993), pour qui « La gestion de carrières : Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. »

1.1 Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières poursuit plusieurs objectifs majeurs :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés. Ça veut dire que : intégrer les besoins et les aspirations individuels aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail (Cerdin, 2000)

1.2 L'importance de la gestion des carrières :

- Pour l'entreprise :
 - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
 - Améliorer sa flexibilité.
 - Mettre en place une relève de qualité.

- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Pour les individus :
 - Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
 - Pouvoir développer leurs compétences.
 - S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci.
 - Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).
 - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail (Guerin & Wills, 1993)

1.3 Les outils de la gestion de carrière :

Ces outils sont mis en œuvre dans le but de développer des politiques de mobilité au sens large. Ils peuvent être représentés en deux types, outils de simulation de l'initiative individuelle comme les bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), des « informations carrières » (informations sur les promotions effectives de salariés), des cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux), des CV thèses internes, etc. outils qui laissent l'initiative à l'organisation exemple comité carrière, de revue du personnel, de commission formation (commission du comité d'entreprise), ou de cellule mobilités.

L'intranet et les progiciels RH, automatisant les procédures d'évaluation du personnel, sont particulièrement utilisés (Moulette, Roques, & Tironneau, 2014)

Le tableau ci-dessous regroupe les outils individuels et collectifs utilisés comme base dans la mise en œuvre de la gestion de carrière.

Tableau 2 : les outils de la gestion de carrière.

| | |
|---------------|------------|
| Individuels : | Collectifs |
|---------------|------------|

| | |
|--|--------------------------------|
| - Entretien annuel et entretien de carrière. | - Organigramme de remplacement |
| - Bourse d'emplois | - Comité de carrière |
| - Les cellules d'orientation | - Plan de carrière |
| - Bilan de compétences | - Courbe de carrière |
| - Parrainage | - Carte des emplois |
| - Assesement center | - Courbe des emplois |
| - Contrat de développement | - Forum des emplois |

Source : (GUILLOT-SOULEZ, 2015)

2. La Compétence :

Pour aborder le bilan de compétences, il est essentiel de définir ce que l'on entend par compétences. Lors de la deuxième phase, dite phase d'investigation, le bénéficiaire, accompagné de son conseiller bilan, établit un inventaire de ses compétences. De nombreux auteurs ont proposé des définitions variées du concept de compétence. Nous avons choisi de retenir celles qui nous semblent offrir une synthèse pertinente de cette notion.

2.1 Définition de la compétence :

D'après le dictionnaire ROBERT, on peut définir la compétence : Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.

"Les compétences sont définies comme des "savoirs en action" (CANNAC, 1985) c'est à dire l'ensemble de connaissances et de manières d'être qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation donnée à un moment donné. Alors que les diplômes valident des savoirs, les compétences renvoient à un mélange de savoir et de comportement qui donne une place prépondérante aux "savoir-être" et à l'investissement psychologique. Alors que les diplômes sont acquis une fois pour toutes, donnant à la notion de qualification une dimension stabilisatrice, la compétence, par définition "inqualifiable" (STROOBANTS, 1994), est de l'ordre du conjoncturel et ne peut être considérée comme un attribut définitif." (Dugué, 1999)

Dans une approche plus développée, ZARIFIAN a décrit la compétence comme : "une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente..." (Zarifian, 2001)

Dans une perspective complémentaire, Boterf (1995) considère la compétence comme un « savoir-agir » responsable et validé dans un contexte professionnel ». Le « savoir-agir » est, constitué d'un ou plusieurs savoir-faire appuyés le plus souvent sur des connaissances spécifiques. (Boterf)

2.2 Traits de compétences :

L'ergonomie s'est également attachée à préciser les traits caractéristiques des compétences. Ainsi :

- Elles sont finalisées, impliquant l'application de connaissances dans un objectif précis. Une compétence n'existe jamais en soi, mais toujours en lien avec une action ou une finalité spécifique, ce qui la rend opérative et fonctionnelle.
- Elles s'acquièrent avec le temps ; on ne naît pas compétent, mais on le devient à travers l'apprentissage et l'expérience.
- Elles sont structurées en ensembles cohérents. Bruner (1970) souligne leur organisation sous forme modulaire, ce qui signifie qu'elles se développent progressivement et s'articulent entre elles. À cet égard, Singleton (1974) compare les compétences aux habiletés, les décrivant comme des « briques de construction » qui, assemblées, permettent de former des compétences plus complexes.
- Elles ont un caractère hypothétique : la compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercé. (Leplat, 1995)

2.3 L'évaluation des compétences :

Selon Guy Le Boterf, l'évaluation des compétences repose sur trois critères essentiels. Tout d'abord, il convient d'examiner les ressources de l'individu, telles que ses connaissances, son savoir-faire et ses capacités. Ces ressources peuvent être évaluées directement à travers des tests ou des mises en situation, ou indirectement en validant des pratiques professionnelles qui attestent de leur maîtrise. Ensuite, l'analyse des pratiques professionnelles permet de déterminer

si une personne sait agir de manière pertinente en tenant compte des critères attendus dans son domaine. Enfin, l'évaluation des compétences passe par l'observation des résultats obtenus : la qualité des performances réalisées témoigne alors de la compétence de l'individu. (Boterf, 1998)

2.4 Les portefeuilles de compétences :

Les portefeuilles de compétences, équivalent français du terme portfolio, sont des dossiers personnalisés rassemblant des documents attestant des acquis de formation et d'expérience. Ils peuvent être utilisés lors d'une embauche ou d'une négociation pour évoluer dans sa carrière. Leur élaboration s'inscrit généralement dans une démarche plus large d'analyse du parcours professionnel et des expériences de vie (voir Aubret et Fédération des CIBC, 2001).

2.5 Le référentiel de compétences :

Un référentiel de compétences est un cadre décrivant les compétences requises pour exercer un emploi spécifique. Il s'inscrit dans une chaîne de référentiels. En amont, on trouve la description des activités professionnelles, des emplois et des métiers à travers les référentiels d'activités, d'emploi et professionnel. En aval, il sert de base à la définition des formations permettant d'acquérir ces compétences, ainsi qu'aux titres, certificats et diplômes attestant des acquis de formation (référentiel de formation et référentiel de certification). Ce travail de structuration se concrétise notamment dans le Répertoire national des métiers et emplois (ROME), élaboré par l'administration de l'emploi. (ANPE, 1999)

2.6 Types de compétences :

On distingue la compétence **individuelle** de la compétence **collective**. Cette dernière met en avant l'efficacité du travail en groupe, nécessitant des interactions entre individus partageant un même objectif. Ces interactions contribuent non seulement au développement des compétences professionnelles, mais aussi à celui des compétences comportementales et sociales.

On différencie, par exemple, les compétences **professionnelles**, qui concernent la maîtrise des gestes techniques, des compétences **sociales et comportementales**, qui influencent la qualité de la coopération au sein des équipes, voire des compétences **émotionnelles**, associées à une forme actualisée de l'empathie. Toutefois, en l'absence de bases théoriques solides, ces classifications restent avant tout des conventions linguistiques et peuvent refléter certaines approximations ou tendances passagères. (Guichard & Huteau, 2022)

Guy Le Boterf établit une distinction entre la compétence **requis**e et la compétence **réelle**, qu'il illustre par une analogie musicale : la compétence requise correspond à la partition, tandis que la compétence réelle représente son interprétation.

La compétence **requis**e est définie en termes d'activités ou de pratiques professionnelles. Elle est contextualisée, doit être réalisée selon des critères précis et vise une performance attendue.

La compétence **réelle** correspond à la manière dont un individu met en œuvre ces exigences. Elle constitue un schème opératoire unique, conforme aux critères de performance et aux règles de l'art, tout en étant validée par l'organisation. Chaque individu construit ainsi sa propre compétence réelle, qui ne peut être une simple reproduction d'un modèle préétabli, mais qui doit néanmoins répondre aux standards de qualité et d'efficacité attendus. (Boterf, 1998)

3. Le bilan des compétences :

3.1 Définition du bilan des compétences :

Le bilan de compétences peut être défini comme « une démarche personnelle, requérant une médiation sociale, d'identification des potentialités personnelles et professionnelles susceptibles d'être investies dans l'élaboration et la réalisation de projets d'insertion sociale et professionnelle » (Aubret, Aubret, & Damiani, 1990)

Selon le Code du Travail français, Le bilan de compétences a pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations en appui d'un projet d'évolution professionnelle et, le cas échéant, d'un projet de formation. (Code du Travail français, Article L. 6313-10)(Code du Travail français, Article L. 6313-10 (réforme de la formation professionnelle de 2018).

La loi du 31 décembre 1991, souligne que le bilan de compétences est "un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité, de faire le point, sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets professionnels et personnels, garants de leur avenir et dont ils sont porteurs" (Joras, 2001).

"A sa manière, le bilan de compétences, qui représente sans doute la forme la plus actualisée des pratiques d'aide à l'orientation éducative des adultes, prépare cette confrontation en

conjuguant un travail de reconnaissance de soi et un travail de reconnaissance des conditions dans lesquelles le soi peut se réaliser" (Aubret J., (2004))

On peut le définir comme étant :« une mesure originale. Il s'appuie sur des évaluations différentes de celles réalisées jusque-là, et fondées sur une mesure des compétences et des caractéristiques liées aux activités professionnelles. Réalisé à la demande de l'intéressé, le bilan de compétences doit pouvoir intégrer les apprentissages issus des formations organisées de manière formelle ou de l'expérience directe de la vie active » (Claude, 1993)

3.2 L'objectif du bilan de compétences :

« Un philosophe a dit, connais-toi toi-même et tu connaîtras les cieux. »

Loin du discours métaphysique et de manière plus prosaïque, il est généralement admis, que la connaissance de soi concourt à l'édification et à la consolidation de la personnalité. En ramenant cette affirmation à la recherche d'un emploi, nous avancerons que bien se connaître, c'est à dire sonder sa mémoire, son vécu pour mettre à jour ses aspirations profondes, ses motivations, ses intérêts et ses vœux, permet d'avoir des repères, de poser des balises, de déterminer et de fixer ses objectifs. Ce travail de réflexion personnelle est également appelé " bilan personnel".

Un bilan professionnel est donc, non seulement un inventaire de ses compétences, mais aussi une exploration de ses potentialités.

Il n'est pas figé, mais doit être actualisé au fil des jours, puisque tourné vers l'avenir.

Il aide le Cadre à prendre conscience :

- De ce qu'il est
- De ce qu'il a réalisé concrètement,
- De ce qu'il sait faire,
- De ce qu'il veut faire,
- Des savoir-faire qu'il avait peut-être oubliés, ou qui semblaient si évidents qu'il n'y pensait plus. (l'Emploi, 2010)

Le bilan de compétences poursuit comme but d'aider la personne à comprendre davantage sa situation complexe pour mieux s'orienter dans sa vie professionnelle (Lemoine, 2005). Plus concrètement, une démarche de bilan de compétences vise à accompagner les personnes dans

leur transition actuelle ou souhaitée en faisant le point sur leurs compétences dans le but de s'orienter ou se réorienter, s'insérer ou se réinsérer, ou s'adapter ou se maintenir en emploi (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2006). Cette démarche permet l'élaboration d'un plan d'action afin de réaliser le projet identifié. Du point de vue social, en France, le droit au bilan de compétences crée « un espace socialement reconnu d'analyse des acquis des expériences de vie en vue de leur application à de nouveaux projets et à de nouvelles stratégies de réalisation professionnelle » (Aubret, 2005, p. 1). L'accessibilité à une démarche de bilan de compétences se veut un soutien à la personne face aux pressions de l'économie. (Guylaine, Patricia, & Ginette, 2007)

Dans ce contexte, le bilan de compétences faciliterait ainsi à chacun un gain de deux nouvelles compétences : une vision plus fine des compétences de chacun et la gouverne de sa maîtrise de carrière en devenant proactif. Cela faciliterait au profit du bénéficiaire de gouverner de son orientation à partir du questionnement de base : qui suis-je ? Où vais-je ? Comment y aller ? (RUFFIN-BECK & LEMOINE, 2025)

3.3 La démarche de bilan des compétences :

Claude LEMOINE souligne que : "La démarche du bilan de compétences va au-delà d'une écoute individualisée ou d'une analyse des compétences par un expert qui indiquerait à la fin comment on est ou ce qu'il faut faire. Elle donne la première place à l'intéressé qui découvre et explicite ses compétences en étant soutenu par un dispositif protecteur et par des moyens techniques et relationnels qui l'aident à progresser par lui-même, à prendre conscience de ses compétences et à élaborer un projet personnel en termes de formation ou d'activité professionnelle." (Lemoine, mars 2023)

Le code du travail stipule que le bilan de compétences au sens L. 900-2 doit être accompagné, avec les prestataires de services, au cours des trois phases suivantes :

- PHASE 1 : L'objectif d'une phase intermédiaire est de confirmer la participation du bénéficiaire, de définir et d'évaluer la nature des besoins du bénéficiaire, puis d'informer le destinataire des processus et des techniques qui seront utilisés.
- PHASE 2 : Une phase d'enquête permet au bénéficiaire de réfléchir sur ses intérêts et motivations professionnels internes et externes, d'analyser et d'identifier ses

compétences professionnelles, et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales, et, le cas échéant, de déterminer les étapes suivantes de sa progression professionnelle.

- PHASE 3 : La phase conclusif, en conséquence des entretiens détaillés, donne au bénéficiaire la chance de recevoir les résultats détaillés du travail effectué durant la phase d'enquête, d'identifier les éléments qui pourraient contraindre ou faciliter la réalisation d'un projet professionnel et, éventuellement, de formation, de formuler les grandes étapes à suivre pour réaliser l'entreprise. (Article du code du travail R.900-1)

3.4 Exemples d'application du bilan des compétences :

Le Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH), organisme français chargé d'accompagner les agents publics dans leur développement professionnel souligne l'importance du bilan de compétences dans l'accompagnement des agents dans leur évolution professionnelle. Selon ses recommandations, le bilan de compétences constitue un outil essentiel qui permet de mener une investigation plus poussée des compétences de l'agent en prenant également en compte des éléments de sa personnalité afin de les mobiliser dans un projet d'évolution professionnelle.

Tous les agents publics (fonctionnaires et contractuels) peuvent bénéficier, à leur demande, d'un congé pour bilan de compétences pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet d'évolution professionnelle.

L'agent a droit à un congé pour bilan de compétences, de 24 heures fractionnables.

Les agents de catégorie C dont les diplômes n'atteignent pas le niveau 4 (BAC – BP), ainsi que les agents en situation de handicap ou en situation de risque d'usure professionnelle (avec avis médical) bénéficient d'un congé de 72 heures maximum.

- Pendant ce congé, l'agent continue de percevoir sa rémunération habituelle.
- À l'issue du congé, il doit présenter à son chef de service une attestation de présence délivrée par l'organisme prestataire.
- Pour compléter la préparation ou la réalisation du bilan, il est possible de mobiliser son compte personnel de formation (CPF).

En 2022, 21 agents du pôle ministériel ont bénéficié d'un bilan de compétences. (cmvrh)

Parallèlement, les Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (CIBC), présents sur l'ensemble du territoire français, jouent un rôle clé en accompagnant les politiques publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle. Ces centres offrent des bilans de compétences permettant d'identifier les aptitudes, motivations et opportunités d'évolution des individus, et collaborent avec diverses parties prenantes telles que les entreprises, les services publics de l'emploi et les organismes de formation. En 2024, les CIBC ont réalisé 182 bilans de compétences, avec un taux de satisfaction de 99%, soulignant ainsi leur rôle crucial dans la sécurisation des parcours professionnels et la reconversion des individus. (cibc -auvergne-Rhône-Alpes, 2025)

3.5 Effets paradoxaux du bilan de compétences :

Si le bilan de compétences est souvent perçu comme un outil d'accompagnement efficace dans les transitions professionnelles, certaines études mettent en évidence des effets plus ambivalents. Jean-Philippe Gaudron, Valérie Capdevielle et Nathalie Cayasse soulignent, à travers une analyse qualitative menée auprès de 14 bénéficiaires, que cette démarche ne conduit pas nécessairement à des changements concrets dans la trajectoire professionnelle des individus. En effet, si le bilan permet de lever certains doutes, il remet également en question de nombreuses certitudes, générant ainsi une forme d'incertitude. Autrement dit, loin d'être uniquement un catalyseur d'action, il peut aussi devenir un espace de remise en question profonde, soulevant la question de son efficacité réelle en tant que levier de transformation professionnelle. (Gaudron, Capdevielle, & Cayasse, 2001)

En conclusion, le bilan de compétences s'impose comme un outil stratégique permettant aux individus d'analyser leurs aptitudes, de valoriser leurs acquis et de mieux s'orienter dans leur parcours professionnel. En favorisant la prise de conscience des compétences et des aspirations, il devient un levier d'évolution et d'adaptation face aux transformations du monde du travail. Son approche structurée, associant auto-évaluation et accompagnement, permet aux bénéficiaires de mieux gérer leur trajectoire professionnelle et de renforcer leur employabilité dans un contexte en perpétuelle mutation.

4. La fidélisation des talents :

4.1 Définition de la fidélisation :

La fidélité, la fidélisation et la rétention des employés sont des concepts liés mais distincts dans la gestion des ressources humaines. Bien que tous ces termes concernent la capacité d'une organisation à maintenir ses employés, chaque notion met l'accent sur un aspect spécifique du processus de maintien et de satisfaction des collaborateurs. Nous allons explorer ces différentes notions et les distinguer en nous appuyant sur les travaux de plusieurs chercheurs

4.1.1 La fidélité:

« La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004)

4.1.2 La fidélisation :

« La fidélisation des employés désigne l'ensemble des pratiques et stratégies mises en place par une organisation pour fidéliser ses employés et réduire le taux de rotation du personnel. » (L. MATHIS & JACKSON, 2010)

« Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » (Paillé, 2004)

4.1.3 La rétention :

« La rétention des talents fait référence aux efforts stratégiques déployés par une entreprise pour conserver ses employés les plus performants en leur offrant des incitations, des opportunités de développement et un environnement de travail favorable. » (ARMSTRONG & TAYLOR)

On peut la définir aussi comme ceci : « La rétention est la capacité d'une organisation à maintenir en poste ses employés sur une période prolongée en répondant à leurs attentes en matière de satisfaction professionnelle et de reconnaissance. » (Connell & Phillips, 2004)

4.2 Les facteurs de la fidélisation :

La rétention des employés constitue un enjeu stratégique pour les organisations, notamment dans un contexte de compétitivité accrue. Comme le soulignent Kossivi, Xu et Kalgora (2016), plusieurs facteurs clés influencent la fidélisation des talents, notamment les opportunités de développement professionnel, une rémunération équitable, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'un leadership participatif. Leur étude met en évidence que les employés sont davantage susceptibles de rester dans une organisation lorsqu'ils bénéficient d'un environnement de travail favorable, d'autonomie dans leurs tâches et d'un soutien social de la part de leurs collègues et supérieurs. Ces éléments, combinés à des programmes de formation adaptés, renforcent non seulement leur satisfaction, mais aussi leur engagement à long terme. (Bodjrenou, Ming, & Bomboma, 2016)

5. La relation entre bilan des compétences et fidélisation des talents :

5.1 La gestion des carrières comme déterminant de la fidélisation :

Sur un plan pratique, la GC a pour rôle de déplacer les employés, soit latéralement, ou verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices (SAFI & HAMIDI, 2020)

La GC est un élément clé de la fidélisation du personnel. En aidant les employés à atteindre leurs objectifs professionnels, ces derniers se sentent valorisés et, par conséquent, plus favorables à rester dans l'entreprise à long terme. Cela lui permet de retenir les employés les plus talentueux et les plus expérimentés. (KHORSI & HAMMOUTENE, 2023)

5.2 Lien entre bilan de compétences, carrière, engagement et fidélisation.

La gestion des carrières constitue un levier stratégique pour les organisations. Elle joue un rôle essentiel dans la motivation des employés, en leur offrant des perspectives d'évolution claires et en valorisant leurs compétences. Elle contribue également à la fidélisation des talents, en renforçant leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Enfin, en favorisant le développement des compétences individuelles et collectives, elle participe activement à

l'enrichissement du capital humain, élément clé de la performance organisationnelle sur le long terme. (SAFI & HAMIDI, 2020)

Le bilan de compétences joue un rôle clé dans la rétention des compétences, en particulier dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre. En permettant aux employés de faire le point sur leurs aptitudes, savoirs et ambitions professionnelles, le bilan de compétences favorise leur engagement et leur autonomie dans leur parcours professionnel. Cette démarche contribue à renforcer leur motivation en clarifiant les possibilités d'évolution et de développement, ce qui réduit significativement les risques de départ liés à un manque de perspectives ou de reconnaissance. Par ailleurs, le bilan de compétences aide les entreprises, à mieux identifier et valoriser les compétences critiques de leurs salariés, facilitant ainsi la mobilisation des talents et l'amélioration de la productivité globale. Ainsi, l'intégration du bilan de compétences constitue un levier stratégique essentiel pour la fidélisation des employés et la pérennité des compétences en entreprise. (PELLETIER, 2021)

Cette partie a permis d'établir les fondements théoriques essentiels à la compréhension des enjeux liés à la gestion des carrières, aux compétences et à la fidélisation des talents au sein des organisations. La gestion des carrières apparaît comme un processus structurant, visant à concilier les besoins organisationnels avec les aspirations individuelles, favorisant ainsi la satisfaction, la motivation et la stabilité des collaborateurs. Par ailleurs, la notion de compétence, complexe et évolutive, constitue le socle sur lequel repose le bilan de compétences, outil central dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles. Enfin, la fidélisation, intrinsèquement liée à la gestion des carrières, repose sur un ensemble de facteurs organisationnels et individuels qui, correctement mobilisés, permettent aux entreprises de conserver leurs talents dans un contexte concurrentiel exigeant.

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements théoriques indispensables à la compréhension du bilan de compétences comme levier de gestion des carrières et de fidélisation des talents. À travers une revue de littérature rigoureuse, nous avons retracé l'évolution historique du bilan de compétences, son institutionnalisation et ses différentes approches au fil du temps. Nous avons également analysé l'intégration progressive des concepts de fidélisation des employés.

Ensuite, le cadre conceptuel a permis de clarifier les notions clés liées à la gestion des carrières, à la compétence et à son évaluation, avant de détailler la démarche et les objectifs du bilan de compétences. Nous avons mis en lumière les liens étroits entre ce dispositif et la fidélisation des talents, notamment par la gestion proactive des carrières, la motivation et l'engagement des collaborateurs. Ce panorama théorique offre ainsi une base solide pour appréhender les enjeux de notre recherche, tout en révélant les limites et les zones d'ombre dans la littérature. Ces éléments théoriques forment un cadre solide pour analyser le rôle du bilan de compétences comme levier stratégique dans la gestion des carrières et la fidélisation des talents.

CHAPITRE 2 :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique est essentiel pour assurer la rigueur et la validité de toute recherche. Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour répondre à la problématique de notre recherche et expose le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit notre étude.

Dans un premier temps, nous exposons la posture épistémologique retenue, l'approche méthodologique, ainsi que les techniques de collecte de données utilisées, à savoir la revue documentaire et les entretiens. Nous présentons ensuite l'organisme d'accueil, en abordant son historique, sa structure organisationnelle.

Section 1 : Méthodologie de la recherche

Nous avons adopté une méthodologie de recherche adéquate pour garantir des résultats fiables et vérifiables. Dans cette section, nous exposons notre position épistémologique, notre approche méthodologique, ainsi que les méthodes de collecte des données que nous avons sélectionnées.

1. Posture épistémologique :

Selon (Guelmami, 2021), le domaine de recherche de science de gestion s'appuie sur plusieurs paradigmes, chacun reflétant des principes philosophiques et des croyances épistémologiques spécifiques.

Dans le cadre de notre étude, l'approche épistémologique retenue s'inscrit dans une démarche interprétative qui reconnaît la subjectivité des acteurs et vise à comprendre les phénomènes sociaux dans leur contexte.

Selon (Guelmami, 2021), l'interprétativiste se concentre sur la compréhension des phénomènes sociaux à travers les significations et les expériences des individus impliqués.

L'approche épistémologique interprétativiste est la plus appropriée pour la thématique de notre recherche car elle correspond parfaitement à l'objectif de comprendre en profondeur les perceptions, significations et expériences des acteurs de l'entreprise (salariés, responsables RH, managers) vis-à-vis du bilan de compétences. (Guelmami, 2021)

2. Approche méthodologique :

Une approche inductive a été privilégiée pour mener cette recherche. Comme l'expliquent (Creswell & Creswell, 2018), le raisonnement inductif consiste à partir d'observations spécifiques pour élaborer progressivement des généralisations ou des propositions générales.

L'approche inductive correspond parfaitement lorsque l'objectif de l'étude s'agit d'explorer des phénomènes émergents ou peu étudiés, car elle permet de générer des pistes théoriques à partir de l'analyse approfondie des expériences vécues et des perceptions des participants. (Clarke & Braun, 2019)

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, une approche qualitative a été choisie. Comme le soulignent (Poth & Creswell, 2018), cette méthode permet d'explorer de manière approfondie les perceptions, les expériences et les comportements des individus impliqués dans la gestion des ressources humaines (GRH) et la culture d'entreprise. Cette approche a été retenue pour les raisons suivantes :

Cette approche offre une compréhension détaillée et nuancée des phénomènes étudiés. (Denzin & Lincoln, 2018)

Elle facilite l'exploration des contextes et des significations subjectives des participants. (Patton, 2015)

Elle constitue un cadre méthodologique particulièrement adapté à l'étude des interactions complexes. (Bryman, 2016)

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants » (Pope & Mays, 1995)

En résumé, cette approche qualitative nous permettra de mieux comprendre en profondeur comment les pratiques liées au bilan des compétences influencent la fidélisation des employés, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels cet outil peut renforcer l'engagement, la motivation et le sentiment d'appartenance des collaborateurs au sein de l'organisation.

Notre étude qualitative s'est déroulée en trois étapes principales :

- a. Préparation : la revue de littérature a joué un rôle essentiel dans l'élargissement de nos connaissances et l'enrichissement de notre réflexion. Elle nous a également donné une

idée sur la structure de notre recherche, ainsi que sur le choix de la méthodologie appropriée pour répondre à notre question de recherche.

- b. Réalisation : Afin d'apporter des réponses pertinentes à notre problématique, nous avons mobilisé plusieurs méthodes et outils de collecte de données, tels que l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens.
- c. Analyse : Cette phase finale a consisté à traiter les données recueillies à l'aide du logiciel NVIVO, suivi d'une interprétation des résultats obtenus afin d'en tirer des enseignements pertinents.

3. Collecte des données et instruments de mesure :

Pour rendre notre étude efficace, nous avons utilisé certains outils pour collecter des informations et des données, à savoir :

3.1 Documentation :

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons consulté un large éventail d'ouvrages, de thèses et d'articles scientifiques, accessibles à travers les ressources de notre établissement, le Système National de Documentation en Ligne (SNDL), ainsi que d'autres plateformes de recherche spécialisées.

3.2 Analyse des documents internes de l'entreprise :

La collecte de documents internes, tels que des manuels d'employés ou des procédures opérationnelles standard, fournira des données sur les pratiques et les politiques organisationnelles.

3.3 L'entretien :

Il s'agit d'une méthode largement utilisée dans les études qualitatives, consistant en une discussion entre l'enquêteur et l'enquêté, visant à collecter des données verbales à travers des questions pour atteindre un objectif spécifique. L'enquêteur peut choisir parmi trois types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non-directif.

Dans notre étude nous avons adopté le type **semi-directif**.

L'entretien semi-directif :

Il repose sur une grille de questions souple, qui guide l'entretien tout en laissant place à l'expression libre de l'enquêter. Le chercheur adopte une posture d'écoute active et empathique,

dans une logique de conversation ouverte, ce qui permet une exploration riche des phénomènes étudiés. (Pin, 2023)

Raisons de notre choix :

- Permettent de guider la discussion avec les questions préétablies.
- La liberté laissée aux interviewés de répondre aux questions, nous permettant d'obtenir plus d'informations.
- Offrant des données riches et détaillées.
- Permettent de mieux comprendre le contexte et les nuances des réponses, ce qui est crucial pour une analyse qualitative détaillée.

Dans le cadre de notre étude sur le bilan des compétences, nous avons élaboré un guide d'entretien afin de recueillir un volume significatif d'informations pertinentes permettant d'alimenter notre analyse. Celle-ci est passée par trois étapes :

- a. Élaboration des questions classées dans un guide d'entretien.
- b. Lancement des entretiens avec les interviewés.
- c. Analyse des données recueillies par la méthode qualitative qui commence par la retranscription des entretiens, codage des données enfin traitement des données. (Pin, 2023)

3.1.1 Le guide d'entretien :

Il s'agit d'un document structuré qui regroupe un ensemble de questions ouvertes et thématiques élaborées en lien avec la problématique de recherche.

Notre guide d'entretien est structuré comme suit :

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- **Liste des thèmes/questions** : nous avons abordé cinq thèmes, avec des questions dans chaque thème, sont comme suit :

Thème 01 : Information sur les interviewés.

Thème 2 : Expérience personnelle.

Thème 3 : Gestion de carrière et développement des compétences.

Thème 4 : Motivation, engagement et fidélisation.

Thème 5 : Vision stratégique RH.

- **Clôture** : L'entretien est clôturé par des remerciements.

3.1.2 La population étudiée :

La population étudiée dans le cadre de cette recherche est composée de quatre employés de BNP Paribas El Djazaïr, ayant des profils et des expériences professionnelles variés. Ils occupent des postes clés au sein de la direction des Ressources Humaines (RH) et présentent une ancienneté significative dans l'entreprise.

Le choix des personnes interrogées pour les entretiens semi-directifs s'est appuyé sur leur expérience, leur expertise et leur rôle dans la gestion des carrières. Afin d'enrichir la qualité des données recueillies et d'obtenir une compréhension approfondie des pratiques liées au bilan de compétences, nous avons délibérément sélectionné des profils diversifiés, incluant des responsables des ressources humaines, Cette diversité permet de saisir les différentes perceptions et contributions au processus de gestion de carrière et à la rétention des compétences. Ces profils sont détaillés dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Les interviewés sélectionnés

| Interviewés | Poste occupé | Ancienneté | Date d'entretien |
|-------------|---------------------|------------|------------------|
| I1 | Expert formation | 13 ans | 14/04/2025 |
| I2 | Expert formation | 18 ans | 15/04/2025 |
| I3 | HR Business Partner | 12 ans | 14/04/2025 |
| I4 | Data analyste | 17 ans | 16/04/2025 |

Source : réalisé par nos soins

3.1.3 Traitement des données :

Parmi les différentes méthodes d'analyse de données qualitatives, deux approches principales se distinguent : l'analyse sémantique et l'analyse statistique. Dans le cadre de notre enquête fondée sur des entretiens semi-directifs, nous avons opté pour une approche sémantique. Cette

méthode fournit des descriptions riches et détaillées du contenu des données, en explorant les concepts, les thèmes et les relations entre les mots et les phrases à l'aide de logiciel NVIVO.

Section 2 : Le contexte organisationnel

Nous avons choisi BNP Paribas El Djazaïr pour mener notre étude sur le terrain. Cette filiale du groupe BNP Paribas, acteur majeur dans le secteur bancaire, est spécialisée dans la fourniture de services financiers variés aux particuliers, entreprises et institutions. Avec plusieurs années d'expérience en Algérie, BNP Paribas El Djazaïr s'est imposée comme une des banques de référence dans le pays. L'entreprise met un accent particulier sur la gestion des ressources humaines et l'accompagnement de ses employés à travers diverses initiatives de développement et de fidélisation. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons sur le rôle du bilan de compétences en tant que levier de gestion de carrière et de fidélisation au sein de cette organisation, qui s'efforce de promouvoir l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs tout en contribuant à la performance globale de l'entreprise.

1. L'historique de BNP Paris Bas :

Les premières banques du groupe BNP Paribas étaient des comptoirs d'escompte, créés en 1884 pour faire face à une grave crise économique touchant la France : le Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP) et le Comptoir d'escompte de Mulhouse.

Le Comptoir national d'escompte de Paris se spécialise très tôt dans le financement du commerce international et établit un réseau international pionnier dès 1860. Tandis que le Comptoir d'escompte de Mulhouse, fondé à l'initiative d'entrepreneurs du textile et de la manufacture, est absorbé en 1930 par sa filiale la Banque nationale de crédit. Celle-ci, emportée par la crise en 1932, renaît sous le nom de Banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI).

En 1945, le CNEP et la BNCI sont nationalisés. Ils fusionnent en 1966 pour former la première banque française, la Banque nationale de Paris (BNP). La BNP accompagne la bancarisation massive de la société française. En 1993, elle est privatisée sous la direction de Michel Pébereau qui la transforme en profondeur.

2. Présentation de BNP Paris Bas :

En 1999, après une intense bataille boursière, la BNP prend le contrôle de Paribas. Fondé en 1872, Paribas (alors appelée Banque de Paris et des Pays-Bas) est rapidement devenue la première banque d'affaire française, actionnaire de nombreuses entreprises, spécialiste des marchés financiers et des financements d'infrastructures.

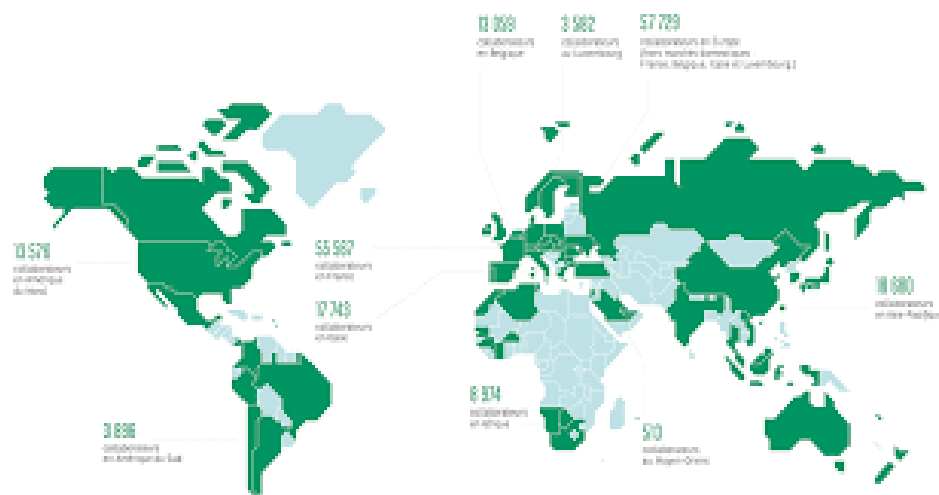
BNP Paribas est un acteur bancaire international majeur, présent dans 65 pays et employant près de 190 000 collaborateurs, comme indiqué dans la Figure.

Le Groupe occupe des positions stratégiques dans ses trois principaux secteurs d'activité : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking.

BNP Paribas accompagne une large gamme de clients, comprenant des particuliers, des associations, des entreprises, des PME, des grandes entreprises et des industriels, en leur offrant des services de financement, d'investissement, d'épargne et de protection.

En Europe, le Groupe opère sur quatre marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg, et BNP Paribas Personal Finance est le leader du crédit aux particuliers.

Figure 1: Répartition des collaborateurs dans le monde



2.1 Présentation de BNP Paribas El Djazaïr :

BNP Paribas El Djazaïr (BNPP ED), filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, est une banque qui propose des services de haute qualité à ses clients des secteurs Retail et Corporate. Fondée

en 2002, elle compte aujourd'hui plus de 1 250 collaborateurs et est l'une des banques privées de référence en Algérie. Avec 56 agences opérationnelles et 3 centres d'affaires dédiés aux entreprises, BNP Paribas El Djazaïr a été la première banque algérienne à se concentrer sur le multicanal et le digital pour développer son offre de produits et services.

Avec comme objectif principal la satisfaction continue de ses clients, la banque poursuit son développement en mettant l'innovation et l'impact positif au cœur de sa stratégie.

Cette stratégie se traduit également par sa politique RH qui s'articule autour du bien-être de ses employés et de leur évolution de carrière. La formation professionnelle et le développement des compétences sont ainsi une priorité pour la banque dont le but est l'émergence et la valorisation des talents internes. BNP Paribas El Djazaïr, se définit aussi comme la banque Eco citoyenne avec des engagements forts en matière de responsabilité sociale et environnementale. La banque ambitionne de devenir pionnière de la Finance Durable sur son marché et mobilise ses ressources pour créer les conditions d'une croissance plus responsable et pour accompagner ses clients dans leur transition vers une économie plus durable.

3. Présentation de la structure d'accueil :

3.1 La Direction des Ressources Humaines de BNP Paribas El Djazair :

La Direction des Ressources Humaines (DRH) de BNP Paribas El Djazair est un département stratégique clé, chargé de gérer et de développer le capital humain de l'entreprise. Située au siège de l'entreprise à Alger au quartier d'affaires, elle assure une mission cruciale pour le bon fonctionnement et la performance de la banque en Algérie.

Les principales missions de la **Direction des Ressources Humaines** sont les suivantes :

- **Mettre en œuvre la stratégie RH** : Assurer l'alignement avec les objectifs de la banque, elle est définie par la direction générale.
- **Recrutement et gestion des talents** : Assurer le recrutement, l'intégration et la gestion des carrières des employés pour répondre aux besoins de la banque.
- **Développement des compétences** : Organiser la formation continue et le développement des compétences pour favoriser la croissance professionnelle des employés et optimiser la performance de l'entreprise.

- **Conformité et gestion des risques** : Veiller à la conformité des pratiques RH avec les normes légales et réduire les risques liés à la gestion du personnel.
- **Gestion de la performance et de la rémunération** : Mettre en place des systèmes d'évaluation de la performance et gérer les politiques de rémunération et d'avantages sociaux.

3.2 Division de la direction des Ressources Humaines :

Le département des **Ressources Humaines** de BNP Paribas El Djazair est structuré comme suit :

3.2.1 Service du Personnel

Cette division est responsable de la gestion administrative et de la conformité des aspects liés aux employés au sein de l'organisation. Elle assure le bon fonctionnement des processus administratifs relatifs aux employés.

3.2.2 Staffing & Career (Gestion des Carrières) et Learning & Development (Apprentissage Développement)

Cette division se concentre sur la gestion des talents, la mobilité interne et le développement des compétences des employés. Elle travaille à l'amélioration des parcours professionnels et au développement des employés au sein de l'organisation.

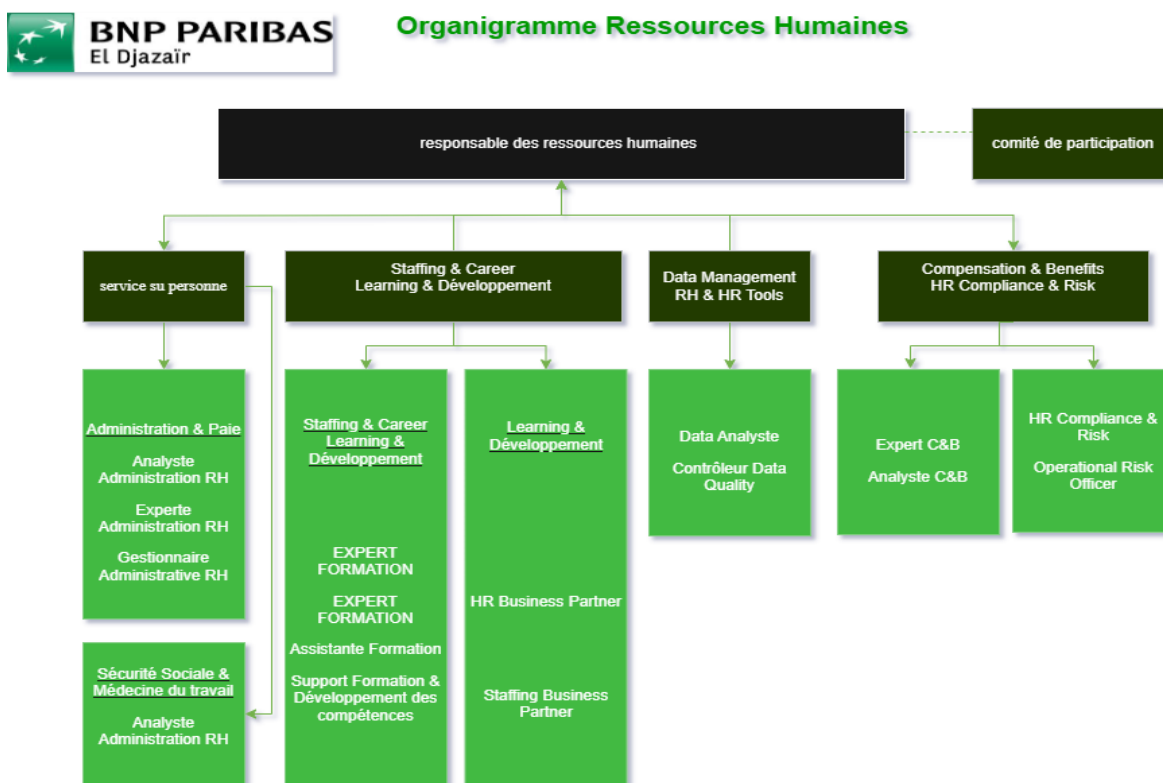
3.2.3 Data Management RH & HR Tools

Cette division se charge de la gestion et de l'analyse des données relatives aux ressources humaines, avec un focus sur la qualité des données et l'optimisation des outils RH.

3.2.4 Compensation & Benefits (Rémunération et Avantages) et HR Compliance & Risk (Conformité RH & Risques)

Cette division se concentre sur la gestion des rémunérations, des avantages sociaux, ainsi que sur la conformité des pratiques RH avec les réglementations en vigueur et les risques associés à la gestion des ressources humaines.

Figure 2 : Organigramme Ressources Humaines



Source : document interne de l'entreprise

4. L'outil About Me :

L'outil *About Me* constitue un dispositif interne essentiel, principalement utilisé par les collaborateurs de BNP Paribas El Djazair pour évaluer et suivre leur développement professionnel au sein de l'entreprise. Ce système permet également de réaliser le bilan des compétences, un élément fondamental pour l'analyse approfondie du parcours professionnel de chaque employé.

Cet outil est confidentiel, garantissant que toutes les informations relatives aux compétences, évaluations, objectifs et retours des collègues sont protégées et accessibles uniquement à l'employé concerné ainsi qu'aux responsables RH ou managers.

Voici une explication détaillée de son fonctionnement et de ses fonctionnalités :

- **Mes compétences**

Cette section permet à chaque collaborateur de répertorier et d'évaluer ses propres compétences, qu'elles soient techniques ou comportementales ainsi que transversales.

- **Feedback de mes collègues**

Les employés peuvent obtenir des retours de leurs collègues sur leurs performances et leurs aptitudes. Ces retours peuvent être utilisés pour améliorer les compétences et mieux comprendre les attentes des autres membres de l'équipe.

- **Mon parcours**

Cette section trace l'historique professionnel du collaborateur au sein de l'entreprise, y compris les postes occupés, les projets réalisés, et toute autre information pertinente concernant l'évolution de sa carrière.

- **Ma mobilité / Changement de poste**

Ici, l'outil offre la possibilité de suivre et d'enregistrer les changements de poste ou de responsabilités. Cela peut être essentiel pour les collaborateurs souhaitant évoluer au sein de l'entreprise, soit par promotion, soit par changement de département ou de fonction.

- **Mes préférences**

Les collaborateurs peuvent y indiquer leurs préférences en termes de projets, de missions, ou même de types de travail qui les motivent le plus. Cela permet à l'entreprise d'adapter les missions et les objectifs aux aspirations professionnelles des employés.

- **Mes objectifs**

Cette section est dédiée à la définition et au suivi des objectifs professionnels. Cela inclut les objectifs à court, moyen et long terme. Ces objectifs peuvent être liés à l'amélioration des compétences, à des réalisations spécifiques ou à des critères de performance définis par l'entreprise.

- **Mon feedback au fil de l'eau**

Les collaborateurs ici peuvent fournir des retours réguliers sur leur expérience au travail, ce qui permet une évaluation continue. Ce type de retour est utile pour ajuster les pratiques, ou encore mettre en place des solutions d'amélioration rapide.

- **Mes évaluations professionnelles**

Les évaluations professionnelles permettent de mesurer la performance des collaborateurs à travers des évaluations formelles réalisées par les managers ou par des systèmes d'auto-évaluation.

- **Plan de Développement Personnel : Mes compétences à développer**

Cet outil aide les employés à identifier les compétences qu'ils doivent développer pour progresser dans leur carrière. Il s'agit d'un plan structuré qui prend en compte les résultats des évaluations professionnelles et les retours des managers.

- **Plan de Développement Personnel : Mon plan d'actions**

Une fois que les compétences à améliorer sont identifiées, cet outil permet de définir des actions concrètes et des étapes à suivre pour atteindre les objectifs de développement.

- **Mes formations issues de My Développement**

Les formations sont un élément clé pour améliorer les compétences. Cette section permet de suivre les formations proposées par la banque, ainsi que celles suivies par le collaborateur, afin d'aligner les compétences acquises avec les objectifs de développement.

- **Mes comptes-rendus d'entretiens**

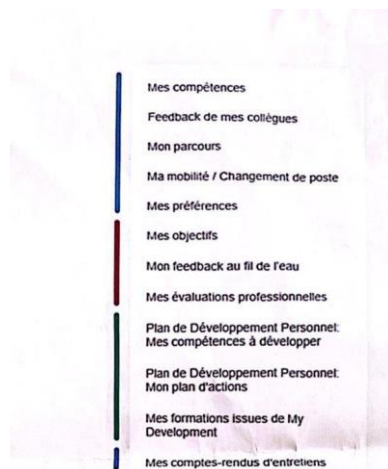
Les comptes-rendus d'entretiens permettent de suivre les discussions formelles entre le collaborateur et son manager ou responsable RH. Ces entretiens peuvent inclure des évaluations de performance, des retours sur les objectifs atteints, ou des discussions sur les souhaits d'évolution professionnelle.

Figure 3:une partie de l'interface de l'outil About Me



Source : document interne de l'entreprise

Figure 4: une partie de l'interface de l'outil About Me



Source : document interne de l'entreprise

Ce chapitre a établi les bases méthodologiques de notre recherche. Nous avons ainsi adopté une posture épistémologique interprétativiste et une approche qualitative, soutenue par des outils de collecte de données bien définis, notamment des entretiens semi-directifs guidés par un guide d'entretien structuré. Ensuite, nous avons présenté l'organisme d'accueil, BNP Paribas El Djazair, et dressé un état des lieux de la gestion des carrières et de la fidélisation des employés

au sein de l'organisation, constituant ainsi le cœur de notre étude. Par ailleurs, nous avons précisé l'utilisation de l'outil « About Me », spécialement dédié au bilan de compétences, qui joue un rôle central dans le processus d'évaluation et de développement des compétences des collaborateurs. En exposant ces aspects en détail, nous avons préparé le terrain pour l'analyse approfondie des données recueillies dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 :
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES
RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter et analyser les résultats issus de l'étude menée sur le rôle du bilan des compétences dans la gestion des carrières et la fidélisation des employés. Après avoir posé le cadre théorique et méthodologique dans les chapitres précédents, il s'agit maintenant d'interpréter les données recueillies afin d'évaluer dans quelle mesure le bilan des compétences constitue un levier stratégique dans les entreprises.

Section 1 : Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative, nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

1. Expérience personnelle :

Tableau 4 : Résultats des verbatims sur la réalisation du bilan des compétences.

| | |
|------------------|---|
| <p>I1</p> | <p>« Oui, je l'ai déjà réalisé, et cela s'est fait à travers l'outil About Me. Cette plateforme m'a permis de faire un point structure sur mes motivations mes compétences et mes aspirations professionnelles. »</p> <p>« Ce qui m'a motivé pour le faire est de mieux cerner mes atouts et mes aspirations professionnelles et envisager plus clairement les prochaines étapes de ma carrière »</p> |
| <p>I2</p> | <p>« Oui, j'ai eu l'occasion de le réaliser via l'outil <i>About Me</i>, ce dispositif m'a offert un cadre plus clair pour réfléchir à mon parcours professionnel et mes compétences transversales mes motivations profondes. »</p> <p>« Ce qui m'a motivé pour le faire, c'est le besoin de faire le point après plusieurs années d'expériences. Et le fait que cette pratique est pleinement intégrée à la culture de notre entreprise. »</p> |

| | |
|-----------|---|
| I3 | <p>« Oui, j’ai réalisé le bilan des compétences, mais auparavant cela se fait de manière plus traditionnelle, sur support Papier une fois par an généralement la fin d’année pour garder la traçabilité de notre évolution. Aujourd’hui l’entreprise a digitalise ce processus par l’outil About Me ce qui le rend beaucoup plus interactif et plus dynamique. »</p> <p>« Ce qui m’a poussé à le faire c’est justement revoir mon parcours professionnel avec un support plus moderne aligné avec les pratiques actuelles de gestion de talent. »</p> |
| I4 | <p>« Oui, il est actuellement disponible sur l’outil About Me, c’est une plateforme digitale, intégrée dans notre politique RH. Grâce à lui j’ai pu identifier mes points fort et définir mes axes de développement alignés avec mes objectifs de carrières. »</p> |

Source : Réalisé par nous-même

Les témoignages recueillis auprès de tous les répondants (I1, I2, I3, I4) révèlent une adoption généralisée du bilan de compétences au sein de leur entreprise, notamment à travers la plateforme numérique *About Me*. Tous les participants confirment avoir réalisé un bilan de compétences.

L’outil About Me est perçu comme un levier structurant permettant une meilleure connaissance de soi sur le plan professionnel. Les répondants soulignent que cette démarche leur a offert un cadre clair pour faire le point sur leurs motivations, leurs compétences, ainsi que leurs aspirations professionnelles. Le passage d’un format traditionnel à une version digitalisée a été jugé positif, rendant le processus plus interactif et dynamique, comme le souligne I3.

La motivation pour entreprendre ce bilan semble partagée entre des raisons personnelles (besoin de clarification, volonté de progression ou de réorientation) et des facteurs organisationnels (intégration du dispositif dans la culture d’entreprise). En ce sens, le bilan de compétences est non seulement un outil individuel d’aide à la décision, mais également un élément inscrit dans une stratégie RH plus large de gestion des talents.

Tableau 5: Résultats des verbatims sur le vécu de cette expérience

| | |
|-----------|---|
| I1 | « J'ai vécu cette expérience d'une manière très positive. L'outil <i>About Me</i> m'a offert une plateforme très interactive pour réfléchir en profondeur sur mon parcours professionnel et identifier mes objectifs et mes motivations tout en les alignant aux besoins de l'entreprise. » |
| I2 | « C'était une expérience très enrichissante et révélatrice. Grâce à lui j'ai pu identifier les pistes de développement et de reconversion qui n'étaient pas évidentes au départ. » |
| I3 | « Évidemment une bonne expérience car il m'a donné une vision plus objective de mon profil et aussi de me projeter dans des projets ou des rôles qui correspondent réellement à mes valeurs et mes ambitions. » |
| I4 | « Franchement c'était une expérience intéressante. L'outil m'a vraiment aidé de mieux comprendre qui je suis, ce qui me motive et dans quel environnement je suis le plus à l'aise. » |

Source : Réalisé par nous-même

Dans cette question, nous avons souhaité comprendre comment les collaborateurs ont vécu leur expérience avec l'outil About Me. Les quatre interviewés ont exprimé des réponses variées, mais convergent tous vers une perception positive de l'outil. Pour I1 et I4, About Me représente une plateforme interactive et introspective qui leur a permis de mieux comprendre leur parcours professionnel, leurs motivations et l'environnement dans lequel ils s'épanouissent le plus. I2 a mis l'accent sur le caractère révélateur de l'outil, soulignant qu'il l'a aidé à identifier des pistes de développement et de reconversion qui n'étaient pas évidentes initialement. Enfin, I3 a apprécié la vision plus objective qu'il a pu avoir de son profil, ce qui lui a permis de se projeter dans des projets ou des rôles mieux alignés avec ses valeurs et ambitions. Tous s'accordent à dire que l'outil constitue un levier précieux pour leur développement professionnel.

Tableau 6: Résultats des verbatims sur Apports du bilan à la connaissance de soi et au parcours professionnel

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Le bilan me m’a permis de mieux comprendre conscience mon profil professionnel d’une manière claire et structurée. J’ai aussi réalisé que certains de mes qualités pouvaient être des atouts dans des postes que je n’aurais pas pensés. » |
| I2 | « Le bilan des compétences m’a vraiment aidé à mieux valoriser mon parcours et envisager des pistes professionnelles qui me rassemblent davantage et comprendre les choix que j’ai fait dans ma présence, et de voir clairement ce que je souhaite faire pour l’avenir. » |
| I3 | « Cet outil m’a permis de prendre conscience de mon projet professionnel d’une manière très claire et structure. J’ai mieux compris mes forces et ce qui me différencie. J’ai eu l’opportunité de participer à plusieurs projets au lien avec mes ponts forts. » |
| I4 | « Grâce à cet outil j’ai pu cerner mes compétences et mes motivations ce qui m’a permis de gagner en confiance et me positionner plus facilement sur certains projets au sein de notre banque BNP Paris Bas. J’ai pu m’impliquer activement dans des missions concrètes qui correspondent à mon profil. Cette expérience m’a vraiment motivé à m’investir dans mon parcours professionnel. » |

Source : Réalisé par nous-même

Les témoignages des répondants (I1 à I4) montrent que le bilan de compétences via About Me a joué un rôle clé dans la **prise de conscience du profil professionnel**, des forces individuelles et du potentiel inexploité.

L’outil a permis une meilleure compréhension structurée des parcours (I1, I3), une **valorisation des compétences** acquises (I2), ainsi qu’une **projection plus affirmée** vers des projets alignés avec les points forts personnels (I3, I4). Cette démarche a également renforcé la **confiance en soi** et l’envie de s’engager activement dans des missions professionnelles concrètes (I4).

En résumé, About Me, m’apparaît comme un catalyseur de développement professionnel et d’engagement.

À travers cette question, nous avons voulu explorer comment le bilan a contribué à la prise de conscience du projet professionnel chez les collaborateurs. Les réponses des quatre interviewés sont unanimes quant à l’impact positif de l’outil. I1 et I3 soulignent que *dispositif* leur a permis

de mieux comprendre leur profil professionnel de manière claire et structurée, tout en identifiant des qualités transférables vers d'autres postes ou projets. I2 insiste sur l'importance de la valorisation du parcours passé et sur la clarté qu'apporte l'outil pour envisager l'avenir professionnel. Quant à I4, elle met en avant le gain de confiance et la possibilité de s'impliquer activement dans des missions en lien avec ses compétences et motivations. Dans l'ensemble, tous considèrent *le bilan des compétences* comme un levier efficace pour se projeter professionnellement avec plus de lucidité et d'engagement.

Tableau 7 : Résultats des verbatims sur l'impact du bilan de compétences

| | |
|-----------|---|
| I1 | « Oui, ce bilan a eu vraiment un impact sur mon parcours professionnel. Il m'a permis de saisir des opportunités que je n'aurais peut-être envisagées avant. Grâce à cette démarche j'ai pu participer à des projets transverses au sein de la banque, ce qui a enrichi mon expérience. Cela m'a ouvert la voie vers une évolution interne au sein de BNP Paris Bas El Djazair. » |
| I2 | « Ce bilan a été un déclencheur pour ma progression .il m'a également permis de bénéficier de projets de formation, ce qui a renforcé mes compétences et facilité ma transition vers de nouvelles fonctions. » |
| I3 | « Ce bilan a eu un réel impact sur mon parcours.il m'a aidé à envisager un changement de voie de la finance vers les ressources humaines. L'outil a également mis en lumière plusieurs axes de développement, ce qui m'a permis de bénéficier des formations ciblées pour renforcer mes compétences en RH. » |
| I4 | « Depuis plusieurs années, j'ai occupé des postes liés à la finance et la monnaie. Grâce au bilan des compétences notamment l'outil About Me, j'ai pu identifier de nouvelles aspirations professionnelles. Le bilan m'a permis de valoriser mes compétences transférables et bénéficier de formations en ressources humaines. Aujourd'hui, j'occupe un poste dans les RH, un domaine dont lequel je m'épanouie pleinement. » |

Source : Réalisé par nous-même

Par cette question, nous avons cherché à évaluer l'impact concret du bilan de compétences sur le parcours professionnel des collaborateurs. L'ensemble des répondants (I1 à I4) confirment que cette démarche a eu une influence significative sur leur évolution. Pour I1 et I2, le bilan a agi comme un catalyseur, leur permettant de saisir de nouvelles opportunités, de participer à des projets transverses ou encore d'accéder à des formations utiles à leur progression. I3 et I4 mettent en avant un changement d'orientation professionnelle, passant du domaine de la finance à celui des ressources humaines, grâce à la prise de conscience de leurs aspirations et compétences transférables. Tous s'accordent à dire que le bilan, via l'outil About Me, a joué un rôle essentiel dans leur repositionnement professionnel et leur épanouissement au sein de BNP Paribas El Djazair.

2. Gestion de carrière et développement des compétences

Tableau 8 : Résultats des verbatims sur Contribution du bilan de compétences à la gestion des carrières en entreprise

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Le bilan des compétences est un outil stratégique pour la gestion des carrières .il permet d'identifier les compétences et les motivations et les aspirations des collaborateurs, du coup il facilite leur orientation vers les postes qui correspondent mieux à leur profil. Pour l'entreprise signifie une meilleure adéquation entre les besoins organisationnelles et les ressources internes. » |
| I2 | « Oui, c'est un outil qui favorise la mobilité interne. Pour les managers RH est un support précieux pour accompagner les parcours professionnels, tracer des plans de formation cohérents et orienter les collaborateurs vers des postes qui correspondent à leur profil. » |
| I3 | « Dans la banque, le bilan des compétences joue un rôle très primordial dans la gestion des talents en identifiants les compétences clés et les potentiels d'évolution. Il facilite la mobilité interne en alignant les profils des collaborateurs avec les besoins stratégiques. C'est un outil très efficace pour accompagner les transitions professionnelles. » |
| I4 | « Le bilan des compétences s'inscrit pleinement dans démarche de la gpec .il permet aux manages d'avoir une vision claire des compétences actuelles et des aspirations de |

| | |
|--|--|
| | leurs collaborateurs, ce qui facilite l'anticipation des besoins futurs de la banque. En croisant les projets professionnels des collaborateurs avec les évolutions des métiers, les managers peuvent tracer des parcours adaptés, proposer des formations ciblées et accompagner la mobilité interne d'une manière stratégique. » |
|--|--|

Source : Réalisé par nous-même

Les réponses des interviewés mettent en lumière la **valeur stratégique du bilan de compétences** pour la gestion des carrières et des talents en entreprise. Pour I1 et I2, il permet une meilleure orientation des collaborateurs en fonction de leurs compétences et aspirations, tout en facilitant l'identification de postes adaptés. I3 insiste sur son rôle central dans la gestion des talents, en identifiant les potentiels d'évolution et en facilitant les transitions professionnelles. I4 souligne l'intégration du bilan dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en permettant aux managers de croiser les ambitions individuelles avec les besoins futurs de l'entreprise. L'ensemble des propos souligne l'efficacité du bilan comme outil d'alignement entre stratégie RH et trajectoires individuelles.

Tableau 9 : Résultats des verbatims sur Identification des besoins en formation et des projets professionnels grâce au bilan de compétences

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Le bilan de compétences, réalisé à travers l'outil About Me, contribue à une meilleure identification des besoins en formation et des projets professionnels des salariés. En étant connecté à My Dev, l'outil dédié à la gestion de la formation, il permet de faire le lien entre les aspirations professionnelles exprimées par les salariés et les parcours de développement proposés. Cette articulation favorise une orientation plus pertinente et personnalisée des actions de formation.» |
| I2 | « L'outil About Me, contribue clairement à l'identification des besoins de formations cela se fait à cause de sa connexion directe avec l'outil <i>My Dev</i> qui va relier les aspirations et les objectifs professionnels des collaborateurs aussi aux dispositifs de formation adéquats et disponibles dans l'entreprise. » |

| | |
|-----------|---|
| I3 | « Le bilan de compétences m'a permis d'exprimer mes envies d'évolution et d'identifier les compétences que je souhaitais développer. Ce que j'ai trouvé particulièrement utile, c'est l'interconnexion avec l'outil My Dev, qui m'a donné un accès direct à des formations adaptées à mon profil et à mes objectifs. Cela m'a permis de construire un véritable parcours de développement personnalisé. » |
| I4 | « Le bilan de compétences m'a permis de profiter de plusieurs opportunités de développement au sein de la banque, notamment grâce à l'outil About Me, connecté à My Dev. Cette interconnexion m'a facilité l'accès à une large offre de formations, ce qui m'a aidé à construire un parcours de développement riche, cohérent avec mes aspirations, et aligné avec les besoins de l'entreprise. » |

Source : Réalisé par nous-même

Les quatre interviewés s'accordent à dire que le bilan de compétences via l'outil About Me joue un rôle central dans l'identification des besoins en formation, notamment grâce à son interconnexion avec *My Dev*, la plateforme interne de gestion de la formation. Pour I1 et I2, cette synergie permet de faire le lien entre les aspirations professionnelles des collaborateurs et les dispositifs de développement existants. I3 souligne la possibilité d'exprimer ses envies d'évolution et d'accéder à des formations ciblées en cohérence avec son profil. I4 met en avant la richesse et la cohérence du parcours de formation rendu possible par cette articulation entre les deux outils. L'ensemble des témoignages confirme que *About Me*, couplé à *My Dev*, constitue un levier efficace pour bâtir des parcours de développement individualisés et alignés avec les besoins stratégiques de l'entreprise.

Tableau 10: Résultats des verbatims sur Adéquation entre compétences individuelles et objectifs organisationnels grâce au bilan

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Oui, évidemment, le bilan des compétences joue un rôle essentiel dans l'alignement entre les compétences individuelles et les objectifs de l'entreprise. En exploitant les données recueillies via <i>About Me</i> , les managers et les responsables RH peuvent identifier les compétences disponibles au sein de la banque, anticiper les besoins futurs et planifier des actions de développement ciblés. » |
|-----------|--|

| | |
|-----------|--|
| I2 | « Bien sûr, le bilan des compétences favorise une meilleure adéquation entre les compétences des collaborateurs et les objectifs, par exemple lorsqu'un nouveau projet est lancé, la banque consulte les données de « <i>About Me</i> » pour repérer les collaborateurs dont les compétences correspondent aux besoins du projet. Cela nous offre la chance de participer à des initiatives transversales. » |
| I3 | « Oui, parce qu'il permet d'identifier les talents internes, planifier des plans de formations ciblés avec les besoins stratégiques de BNP Paris Bas. » |
| I4 | « OUI. » |

Source : Réalisé par nous-même

Tous les répondants reconnaissent que le bilan de compétences, via l'outil *About Me*, contribue efficacement à l'alignement entre les compétences individuelles et les objectifs stratégiques de BNP Paribas. Pour I1, il s'agit d'un levier permettant aux managers d'anticiper les besoins futurs et de planifier des actions de développement ciblées. I2 illustre cet alignement par l'intégration des données issues d'*About Me* dans le processus de sélection pour des projets internes. I3 insiste sur l'identification des talents et la planification de formations stratégiques, tandis qu'I4 confirme simplement cet usage. Ces témoignages soulignent la dimension stratégique du bilan dans la gestion proactive des compétences.

3. Motivation, engagement et fidélisation

Tableau 11: Résultats des verbatims sur Renforcement de l'engagement des employés par le bilan de compétences

| | |
|-----------|---|
| I1 | « je vois que le bilan des compétences renforce l'engagement des employés. En tant que collaborateur, j'ai constaté que cet outil m'a permis de mieux comprendre mes aspirations et mes objectifs professionnels et de m'investir davantage dans mon travail. » |
|-----------|---|

| | |
|-----------|---|
| I2 | « Évidemment, le fait que l'entreprise propose un bilan des compétences, montre que l'entreprise se soucie du développement de ses collaborateurs, ce qui renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance des collaborateurs. » |
| I3 | « Le bilan de compétences permet de faire le point sur ses compétences, ses motivations et ses aspirations. En apportant une meilleure compréhension de sa place dans l'entreprise et en aidant à se projeter dans son avenir professionnel, il contribue à renforcer le sentiment de reconnaissance et à créer un environnement de travail plus motivant, ce qui favorise l'engagement des salariés. » |
| I4 | « Oui, le bilan des compétences est un outil qui renforce notre engagement dans l'entreprise, en offrant une meilleure compréhension de nous-même et en favorisant notre développement professionnel au sein de BNP Paris Bas. » |

Source : Réalisé par nous-même

L'ensemble des répondants s'accorde à dire que le bilan de compétences constitue un levier important pour renforcer l'engagement des collaborateurs. Il met en avant une meilleure connaissance de ses aspirations comme moteur d'investissement dans son travail. I2 souligne la reconnaissance perçue de la part de l'entreprise, qui valorise ses salariés et renforce leur sentiment d'appartenance. I3 insiste sur la clarté apportée quant à sa place dans l'entreprise et son avenir professionnel, créant ainsi un environnement motivant. I4 partage cette idée en soulignant l'impact positif sur le développement personnel et professionnel. Ces réponses montrent que le bilan agit comme un catalyseur de motivation et d'engagement.

Tableau 12: Résultats des verbatims sur Contribution du bilan de compétences à la fidélisation des talents en entreprise

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Il m'a permis de mieux comprendre mes forces, mes axes d'amélioration et mes aspirations professionnelles. De plus, le fait que l'entreprise propose cet outil montre qu'elle se soucie du développement de ses collaborateurs. Cela a créé un climat de confiance et de reconnaissance, éléments essentiels pour retenir les talents. » |
|-----------|--|

| | |
|-----------|---|
| I2 | « Le bilan des compétences offre aux collaborateurs un accompagnement individualisé ; alors ça renforce leur engagement et leurs sentiments d'appartenance ce qui renforce leur loyauté et réduit le turnover. » |
| I3 | « En offrant un accompagnement personnalisé, en donnant de la valeur pour les talents internes, le bilan des compétences m'apparait être un outil très efficace pour les fidéliser et contribuer a créé un entourage de travail motivant et essentiel pour la rétention. » |
| I4 | « Le bilan de compétences m'a aidé à saisir des nouvelles opportunités d'évolution. Cela a renforcé mon sentiment d'appartenance et ma motivation à contribuer activement aux projets de l'entreprise, donc en tant que data analyste en RH, je peux dire que le bilan des compétences reste un levier très important et puissant pour fidéliser et retenir les collaborateurs. » |

Source : Réalisé par nous-même

Les résultats soulignent que le bilan de compétences joue un rôle clé dans la **fidélisation des collaborateurs**. Pour I1, il renforce la confiance et la reconnaissance, deux éléments clés pour retenir les talents. I2 et I3 insistent sur l'accompagnement individualisé et la valorisation des compétences internes, qui favorisent l'engagement et réduisent le turnover. I4, quant à elle, met en avant l'identification de nouvelles opportunités d'évolution comme facteur de motivation et de rétention. Ainsi, le bilan de compétences apparaît comme un outil essentiel pour renforcer la loyauté et l'ancrage des salariés dans l'entreprise.

Tableau 13: Résultats des verbatims sur Rôle du bilan de compétences dans la reconnaissance et la valorisation au travail

| | |
|-----------|---|
| I1 | « Proposer des bilans des compétences a ses collaborateurs de la part de BNP Paris Bas montre que la banque prend en considération notre développement et évolution. Cette démarche est marquée comme un engagement qui renforce le lien de confiance entre l'employeur et le collaborateur et donc favorise la reconnaissance. » |
| I2 | « Le bilan de compétences est un outil stratégique qui favorise la reconnaissance et la valorisation des employés, et encourage leur engagement et leur fidélité à l'entreprise. » |

| | |
|-----------|---|
| I3 | « À mon avis, oui il joue un rôle essentiel dans le sentiment de reconnaissance. Quand les ménagers identifient mes compétences et en les mettant en lien avec les besoins de l'entreprise, donc ça renforce mon engagement et ma motivation. Je me suis senti acteur de mon évolution professionnelle, ce qui a contribué à mon épanouissement au travail. » |
| I4 | « Le bilan de compétences renforce la reconnaissance au travail en mettant en lumière les talents de chacun et en montrant que l'entreprise s'investit dans leur développement. » |

Source : Réalisé par nous-même

L'ensemble des répondants souligne que le bilan de compétences contribue de manière significative à **la reconnaissance des collaborateurs**. Pour I1, cette démarche traduit l'engagement de BNP Paribas envers le développement de ses collaborateurs, ce qui instaure un climat de confiance. I2 le considère comme un outil stratégique favorisant la valorisation des employés et leur fidélité. I3 met en avant l'importance de l'identification et de la mobilisation des compétences par les managers, renforçant ainsi l'implication et l'épanouissement professionnel. I4 insiste enfin sur la mise en lumière des talents individuels comme moteur de reconnaissance. Ces témoignages confirment que le bilan de compétences contribue à créer un environnement professionnel valorisant et engageant.

4. Vision stratégique RH

Tableau 14: Résultats des verbatims sur Intégration du bilan de compétences dans la stratégie des ressources humaines

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Pour moi, le bilan de compétences a une vraie valeur dans la stratégie RH, car il montre que l'entreprise s'intéresse à l'évolution de chacun. C'est un outil qui nous aide à mieux nous connaître et à construire un parcours en lien avec nos envies et les besoins de la boîte. » |
| I2 | « Le bilan de compétences est un levier stratégique pour anticiper les mobilités internes et accompagner les transformations de l'entreprise. Il permet de mieux |

| | |
|-----------|---|
| | cartographier les compétences et d'orienter les collaborateurs vers des formations ou des postes clés. » |
| I3 | « Il joue un rôle central dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Grâce à lui, on peut identifier plus finement les besoins en développement, adapter les plans de formation et mieux aligner les talents avec les enjeux stratégiques. » |
| I4 | « Le bilan m'a permis de redonner du sens à mon parcours. Je pense que s'il est bien utilisé, c'est un outil puissant pour fidéliser les salariés, surtout ceux qui cherchent à évoluer ou se réorienter sans forcément quitter l'entreprise.» |

Source : Réalisé par nous-même

Les réponses montrent clairement que le bilan de compétences est perçu comme un **outil stratégique intégré dans la politique RH de l'entreprise** I1 et I2 valident clairement cette intégration au sein de la politique RH. I3 précise qu'il s'agit d'un outil stratégique, montrant qu'il est utilisé de manière structurée pour accompagner les parcours professionnels. I4 partage également cette affirmation. Ces réponses indiquent une reconnaissance collective de l'importance du bilan de compétences dans la gestion des ressources humaines au sein de BNP Paribas.

Tableau 15: Résultats des verbatims sur freins et limites à l'utilisation du bilan de compétences

| | |
|-----------|---|
| I1 | « Un frein souvent sous-estimé à l'utilisation du bilan de compétences réside dans la fiabilité des données fournies par les collaborateurs. » |
| I2 | « Je peux dire que la fiabilité des données. Cela peut compromettre la qualité de l'analyse et des recommandations issues du bilan. » |
| I3 | « À mon sens, le bilan de compétences ne présente pas de freins majeurs à son utilisation. Il est conçu pour être accessible et bénéfique à tous. » |
| I4 | « Non, je vois que l'outil <i>About Me</i> ne présente aucune limite ou feins au contraire il est trio facile à le manipuler. » |

Source : Réalisé par nous-même

Concernant les freins à l'utilisation du bilan de compétences, les avis sont partagés. I1 et I2 soulignent un frein commun : la **fiabilité des données fournies par les collaborateurs**, qui peut nuire à la pertinence de l'analyse et des recommandations. En revanche, I3 et I4 ne perçoivent **aucune limite significative** à l'usage du bilan de compétences. I3 insiste sur son accessibilité et ses bénéfices, tandis que I4 juge l'outil About Me simple et intuitif. Cette divergence met en lumière une différence de perception entre les utilisateurs, certains étant plus sensibles aux aspects techniques ou humains que d'autres.

Tableau 16: Résultats des verbatims sur Recommandations pour optimiser l'impact du bilan de compétences en gestion des ressources humaines

| | |
|-----------|--|
| I1 | « Il est essentiel de sensibiliser les employés à l'importance de fournir des données exactes et de mettre en place des processus de vérification pour garantir la pertinence des résultats. » |
| I2 | « Offrir un accompagnement sur mesure, adapté aux aspirations et aux besoins de chaque collaborateur, comme des entretiens individuels réguliers. » |
| I3 | « Je dirais des entretiens d'évaluation avec les managers mesurer l'efficacité du bilan des compétences et les plans de formations établies. » |
| I4 | « C'est un outil que je vois parfait. » |

Source : Réalisé par nous-même

Pour améliorer l'impact du bilan de compétences sur la gestion RH, les répondants proposent différentes pistes. I1 met l'accent sur la **fiabilité des données** : il recommande de sensibiliser les collaborateurs à l'importance de fournir des informations précises et de mettre en place des **mécanismes de vérification**. I2 suggère d'**offrir un accompagnement personnalisé**, notamment à travers des entretiens individuels réguliers. I3 propose d'**intégrer des évaluations avec les managers** pour mesurer l'efficacité du bilan et ajuster les plans de formation. I4, de son côté, considère que l'outil est déjà optimal, sans nécessité d'amélioration. Ces propositions illustrent l'importance de **l'accompagnement, de l'évaluation et de la qualité des données** pour renforcer l'efficacité du bilan dans la stratégie RH.

Figure 5: Nuage de mots les plus fréquents



Tableau 17: test de corrélation

| Source A | Source B | Coefficient de corrélation de Pearson |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Éléments internes\Entretien 3 | Éléments internes\Entretien 1 | 0,894055 |
| Éléments internes\Entretien 2 | Éléments internes\Entretien 1 | 0,889235 |
| Éléments internes\Entretien4 | Éléments internes\Entretien 3 | 0,887646 |
| Éléments internes\Entretien4 | Éléments internes\Entretien 1 | 0,878011 |
| Éléments internes\Entretien4 | Éléments internes\Entretien 2 | 0,858206 |
| Éléments internes\Entretien 3 | Éléments internes\Entretien 2 | 0,853715 |

Le tableau présente les coefficients de corrélation de Pearson mesurant la force et la direction de la relation linéaire entre différentes paires d'entretiens internes. Tous les coefficients sont compris entre 0,85 et 0,89, indiquant une corrélation forte et positive entre les éléments recueillis lors des différents entretiens.

Ces résultats montrent une forte homogénéité et une grande consistance entre les différentes sources d'entretiens internes. Cette homogénéité est un indicateur positif de la fiabilité des données qualitatives recueillies, ce qui renforce la validité des analyses et conclusions qui pourront être tirées de ces entretiens.

Après avoir présenté les résultats des entretiens avec les collaborateurs impliqués de BNP Paribas El Djazair, il ressort que le bilan de compétences s'intègre pleinement dans la stratégie

RH de l'entreprise, avec un impact positif sur le développement professionnel des employés. Il a permis aux collaborateurs de mieux comprendre leur profil, d'identifier des compétences transférables et de définir des axes de développement alignés avec leurs objectifs de carrière. L'outil a facilité la mobilité interne, les changements de poste et l'accès à des formations ciblées. Il contribue également à la gestion des talents, à l'identification des besoins en formation et à l'adéquation des compétences avec les objectifs de l'entreprise. Les résultats montrent que le bilan de compétences renforce l'engagement des employés, améliore leur sentiment de reconnaissance et favorise leur fidélisation. Pour améliorer son efficacité, les répondants suggèrent d'intégrer des processus de vérification des données et d'offrir un accompagnement plus personnalisé pour mieux aligner les plans de développement aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Le bilan de compétences, tel qu'il est défini par (Clavier, 2007), joue un rôle fondamental dans le développement personnel des collaborateurs, contribuant ainsi à la construction d'une dynamique professionnelle durable au sein de BNP Paribas. Ce dispositif est mis en œuvre par le biais d'outils tels qu'About Me, qui permettent une analyse détaillée des compétences et des aspirations des employés. Cette approche facilite une orientation claire vers des évolutions professionnelles adaptées, en fonction des résultats obtenus.

Dans le cadre de notre étude à BNP Paribas, le bilan de compétences via l'outil « About Me » contribue à améliorer la connaissance de soi des collaborateurs, à renforcer leur estime de soi et à clarifier leurs projets professionnels. Comme le montre l'étude (Clot & Prot, 2023), le bilan de compétences permet aux employés de mieux comprendre leurs compétences et leurs aspirations. En offrant un outil structuré pour cette analyse, BNP Paribas El Djazair soutient la gestion proactive des carrières et la mobilité interne, en alignant les objectifs individuels avec les besoins organisationnels à long terme.

D'après (Gonnet, 2021), l'objectif principal du bilan de compétences était de favoriser l'évolution professionnelle et la mobilité des travailleurs, mais au fil du temps, cet outil a évolué pour devenir un moyen de faire émerger des motivations intrinsèques chez les individus. Le bilan de compétences est désormais perçu comme une démarche d'activation personnelle, visant à redonner de la dynamique et à aider les individus à mieux se projeter. Cette évolution trouve un parallèle avec les résultats obtenus dans le cadre de l'étude menée à BNP Paribas, où l'outil "About Me" s'inscrit dans une démarche similaire, en soutenant non seulement la gestion des

talents et la mobilité interne, mais aussi en contribuant à la réflexion personnelle des collaborateurs sur leurs compétences et leurs aspirations professionnelles.

Le bilan de compétences au sein de Bnp Paribas, permet aux collaborateurs de mieux comprendre et gérer leurs transitions professionnelles, en améliorant leur connaissance de soi, en définissant des projets professionnels clairs et en reconnaissant leurs compétences. Conformément à l'étude de (Guylaine , Patricia , & Ginette, 2007) ,qui ont confirmé que ce dispositif permet aux bénéficiaires d'avoir une gestion proactive de leur parcours, en les aidant à mieux se positionner face aux défis et aux évolutions de leur carrière.

À partir des entretiens menés nous avons constaté que le bilan de compétences est perçu comme un levier stratégique essentiel pour favoriser la mobilité interne au sein de l'entreprise. Il joue un rôle clé dans la réduction du taux de roulement, en renforçant la rétention des talents. En offrant une opportunité d'améliorer la productivité, le bilan de compétences permet aux collaborateurs de s'engager dans un processus structuré de développement personnel et professionnel. Ce processus, en alignant les aspirations individuelles avec les objectifs organisationnels, contribue non seulement à la fidélisation des talents mais aussi à l'optimisation de la gestion des ressources humaines, garantissant ainsi une meilleure adéquation entre les compétences internes et les besoins de l'entreprise. Ce qui a été confirmé dans l'étude de (PELLETIER,, 2021).

Après avoir fait l'analyse thématique par le logiciel NVIVO, les requêtes de fréquence de mots a permis d'établir le nuage des mots les plus fréquents selon les propos des personnes interviewés. On constate que les terme « bilan », « compétences », « développement », « formation », « l'engagement », « évolution », « professionnel » sont les plus fréquents.

Section 2 : Suggestions

Après avoir discuté des résultats des entretiens, nous avons quelques suggestions qui pourraient aider l'organisme d'accueil à optimiser l'utilisation du bilan de compétences dans la gestion de carrière et la fidélisation des employés.

- **Gamification du bilan de compétences**

Pour dynamiser et moderniser le processus de bilan de compétences, BNP Paribas pourrait intégrer des éléments de gamification afin de le rendre plus attractif, engageant et interactif pour les collaborateurs. La gamification consiste à appliquer des mécanismes de jeu à des contextes non ludiques, ici, à la gestion des ressources humaines, pour stimuler la motivation intrinsèque et favoriser l'engagement.

Concrètement, cela pourrait passer par l'attribution de **badges** à chaque étape franchie, symbolisant l'acquisition d'une nouvelle compétence ou la réussite d'un objectif de développement. Ces badges seraient visibles sur un tableau de bord personnalisé, permettant à chaque collaborateur de suivre sa progression de manière ludique et valorisante. Par exemple, un salarié pourrait obtenir un badge « Communication efficace » après avoir validé une formation ou démontré cette compétence dans un projet.

De plus, la mise en place de **scores** ou de systèmes de points basés sur les actions réalisées (formations suivies, compétences évaluées, feedbacks positifs) offrirait une mesure tangible des efforts fournis et des progrès accomplis. Ces scores pourraient être utilisés pour instaurer des défis entre équipes ou services, favorisant ainsi la coopération, l'émulation collective et le partage des bonnes pratiques.

Cette approche ludique vise non seulement à rendre le bilan de compétences moins formel et plus motivant, mais aussi à stimuler l'autonomie des collaborateurs dans leur parcours professionnel. En renforçant leur implication personnelle, la gamification contribue à améliorer la fidélisation des talents et à développer une culture d'apprentissage continue au sein de BNP Paribas.

Limites de recherche :

- Confidentialité des résultats des bilans : Les résultats individuels des bilans de compétences étant confidentiels, cela a limité la possibilité de recueillir des données précises à un niveau individuel ou d'avoir des retours détaillés sur le rôle direct de ces bilans sur la rétention des talents.

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté les résultats obtenus à partir des entretiens réalisés avec les acteurs concernés par la gestion de carrière et la fidélisation des employés. Ces résultats ont été analysés et confrontés à la revue de littérature existante afin de dégager les principales conclusions. Cette analyse nous a permis de répondre à la question principale de notre étude, à savoir le rôle du bilan de compétences en tant que levier de gestion de carrière et de fidélisation des employés.

Nous avons formulé des recommandations concrètes pour améliorer l'utilisation du bilan de compétences au sein des organisations, afin d'optimiser la gestion des parcours professionnels et renforcer l'engagement des employés. Ces suggestions visent à intégrer pleinement le bilan de compétences dans la stratégie RH, en facilitant une meilleure adéquation entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise, tout en favorisant la fidélisation des talents. En mettant en œuvre ces recommandations, les responsables RH pourront mieux accompagner les employés dans leur développement professionnel, tout en contribuant à une meilleure rétention du personnel.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous avons exploré en profondeur la problématique du bilan de compétences en tant qu'outil stratégique pour la gestion de carrière et la fidélisation des employés au sein de BNP Paribas. L'objectif principal était de comprendre comment ce dispositif contribue à accompagner les collaborateurs dans leur développement professionnel tout en renforçant leur engagement envers l'entreprise.

À la lumière d'une analyse approfondie des pratiques observées chez BNP Paribas, ainsi que des travaux académiques sur le bilan des compétences et la fidélisation, nous avons formulé notre question centrale : "Comment les responsables RH et les salariés perçoivent-ils le rôle du bilan de compétences dans la gestion des carrières et la fidélisation des talents ? Cette question a orienté notre démarche méthodologique qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines et des collaborateurs bénéficiaires du bilan de compétences.

Les résultats obtenus ont révélé que le bilan de compétences constitue un levier essentiel pour mieux connaître ses forces et aspirations, structurer un projet professionnel réaliste et évoluer en cohérence avec les besoins de l'organisation. Ce dispositif favorise également la remobilisation des salariés en cas d'insatisfaction, facilitant leur réengagement et leur repositionnement professionnel. Par ailleurs, il apparaît comme un outil clé dans la stratégie globale de fidélisation de BNP Paribas, en contribuant à renforcer l'attachement des collaborateurs et à réduire le turnover.

Toutefois, la réussite de cette démarche dépend fortement de la qualité de l'accompagnement proposé, de l'implication des managers et de la capacité de l'entreprise à intégrer le bilan de compétences dans une politique RH proactive et adaptée aux évolutions du marché.

En conclusion, ce mémoire ouvre une réflexion prometteuse sur l'importance du bilan de compétences comme levier dynamique de gestion de carrière et de fidélisation dans un contexte concurrentiel et évolutif. Plutôt que d'apporter une réponse définitive, il invite à poursuivre l'exploration et l'adaptation continue de cet outil stratégique au sein des organisations comme BNP Paribas El Djazair.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- Clarke, V., & Braun, V. (2019, 6 4). Reflecting on reflexive thematic analysis. . *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, pp. 589-597. .
- COLLE , R. (2010, 11 17-19). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés. *XXI congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?*, p. 27.
- DANVERS, F. (2009). *S'orienter dans la vie : Une valeur suprême ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaire du .
- L. MATHIS, R., & JACKSON, J. (2010). *Human Resource*. TWELFTH EDITION.
- Pope, C., & Mays, N. (1995, juin 1). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research.
- Poth, C., & Creswell, J. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (éd. 4e). SAGE Publications.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., & et autres . (1993). *Gestion des ressources humaines* (éd. 2e). Québec: Boeck.
- ARMSTRONG , M., & TAYLOR, S. (s.d.). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. kogan page.
- Ardouin, T., & Lacaille, B. (2012). *Les 20 ans du bilan de compétences*. Education permanente.
- Article du code du travail R.900-1 . (s.d.).
- Aubret, J. ((2004)). *raité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod.
- Aubret, J., Aubret, F., & Damiani, C. (1990). *Les bilans personnels et professionnels Guide méthodologique*:. Issy-Les-Moulineaux.
- Bodjrenou, K., Ming , X., & Bomboma , K. (2016, mai 30). Study on Determining Factors of . *Open Journal of Social Sciences*, p. 262 263 264.
- Boterf. (s.d.). *De la compétence, les Editions d'Organisation*. Paris: 1995.
- Boterf, G. L. (1998). *Ingenierie Des Competence*. Editions d'Organisation.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (éd. 5e). Oxford University Press.
- Cerdin , J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: EMS.
- Joras, M. (2001). *Le Bilan de Compétence*. PUF.
- Joras, m. (2002, 3 18). *Le bilan de compétences*. Paris: PEU.
- JORAS, M. (2007). *Le Bilan de compétences*. Paris: P.U.F.
- Connell, A., & Phillips, J. (2004). *Managing Employee Retention*. London: Butterworth-Heinemann.
- GRAWITZ, M. (1998,). *Dictionnaire de gestion*. paris: Economisa.
- Guerin, G., & Wills, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. pp. 13-30.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2022). *Orientation et insertion professionnelle 75 concepts clés*. Dunod.

- GUILLOT-SOULEZ. (2015). *la gestion des ressources humaines*. France: GUALINO.
- GUILLOT-SOULEZ. (2015). *la gestion des ressources humaines*. (GUALINO, Éd.) France.
- Guylaine , M., Patricia , D., & Ginette, B. (2007). L'efficacité du bilan de compétences. *Canadian Journal of Counselling*, p. 174.
- Korenblit,, P., Nicolas, C., & Lehongre, H. (2011). *Construire son projet professionnel à partir du bilan de compétences*. Issy-les-Moulineaux: Esf. .
- Lemoine, C. (mars 2023). *Se former au bilan de compétences*. Paris: Dunod.
- Leplat, J. (1995). À propos des compétences incorporées. *Éducation permanente n° 123*, p. 102.
- Levy-Leboyer, C. (1993). *Le bilan de compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Marie, P. J. (2005). *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. 4). Paris: Vuibert.
- MONTMOLLIN, M. (1984). *L'intelligence de la tâche*. PETER LANG .
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2014). *Gestion des ressources humaines* (éd. 2e). Paris: DUNOD
- SAFI, Y., & HAMIDI, L. (2020). La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain :cas d'un établissement hospitalier du secteur public. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, p. 257.
- Soulard , M. (2000). *Mieux vivre une transition professionnelle*. Paris: Editions d'Organisation.
- von Glasersfeld, & Ernst. (1995). *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*. Routledge.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Editions Liaisons.

Articles :

- Boutin, E., Gaste, D., & Emmanuel , B. (2013, mai 20). Exploitation d'une bourse de compétences pour la construction d'un bilan de compétences. *HAL Open Science*.
- CARRE, D., & GAGNAYRE, R. (2007, novembre). Le bilan de compétences:une multiplicité d'approches conceptuelles et de définitions au travers de travaux français. *REVUE INTERNATIONALE FRANCOPHONE D'ÉDUCATION MÉDICALE PÉDAGOGIE MÉDICALE*, p. 225 ;226.
- Clot, Y., & Prot, B. (2023, Nov 23). L'activité en bilan de compétence. *HAL Open Science* .
- KHAKE KABUO , M. (2022, Juin). Problématique de la fidélisation des employés face aux facteurs de motivation professionnelle dans une organisation. *revue Akofena* , p. 253 .
- Porte, L. (2025). Le bilan de compétences: un dispositif qui contribue au développement professionnel? *HAL Open science*.
- RUFFIN-BECK, C., & LEMOINE, C. (2025, 2 28). Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle. *OPEN EDITIONS JOURNALS*, p. 4.
- Soulez , S., & Poujol, F. (2020). Marketing et GRH : un avenir commun ? *Décisions Marketing*.

- Abid, K. (2022). PME: comment attirer et fidéliser les talents? *HAL Open science*.
- Clavier, D. (2007). Quelle pratique pour le Bilan de compétences ? *DeVenir*.
- Clavier, D. (2007). Quelle pratique pour le Bilan de compétences ? . *DeVenir*.
- Clot, Y., & Bernard, P. (2023, 11 23). L'activité en bilan de compétence. *HAL Open science*.
- cmvrh. (s.d.). *centre ministriel de valorisation des ressources humaines*. Récupéré sur https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_bilan_competences.pdf
- Code du Travail français, Article L. 6313-10. (s.d.). *réforme de la formation professionnelle de 2018*.
- Creswell, D., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (éd. 5e). SAGE Publications.
- Dubernet, H., & Anne, C. (2025, 02 28). Parce que je le vaux bien... ». Bilan de compétences et promotion de soi. *Cahiers de recherche sociologique*.
- Dugué, E. (1999). La logique de la compétence: le retour du passé. *Éducation permanente* 140.
- Gaudron, J.-P., Capdevielle, V., & Cayasse, N. (2001). Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de. *openeditions journal*, p. 15.
- Gnignindikoup, I., Rostand, Y., & Sonkeng, G. (2020, Juin). Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite entreprise camerounaise : un état des lieux. *IJAFAME*.
- Gonnet, A. (2021, mai 31). Un bilan de compétences, pour quoi faire? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail. *HAL Open science*.
- HAMIDI, L., & SAFI, Y. (2020). La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain : (cas d'un établissement hospitalier du secteur public). *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Kamtchueng, J. (2024). Fidélisation des employés de la génération Z dans les Établissements Privés d'Enseignement Secondaire au Cameroun (EPESC). *HAL Open science*.
- Khilji S, S., & Wang, X. (2007). Le départ des collaborateurs engendre des coûts importants, tant directs — tels que la perte d'expertise, les dépenses liées au recrutement et à la formation — que des coûts indirects, liés à la perturbation des équipes et à la perte de savoir-faire. *International Business Review*.
- .
- Nwahanye, E. (2015, September). les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises. *European Scientific Journal*.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (éd. 4e). SAGE publications.
- PELLETIER,, J. (2021). COMPRENDRE COMMENT L'INTÉGRATION D'UN BILAN DE COMPÉTENCES PEUT
- PERETTI, J. (2001). *Dictionnaire des RH*. Paris: Vuibert.
- PERETTI, J. (2003). *Gestion des ressources humaines* (éd. 11e édition). Paris: Vuibert.

Peretti, J. (2001). *Tous DRH*. Paris: Editions d'Organisation.

Porte, L. (2014). Le bilan de compétences: un dispositif qui contribue au développement professionnel? *HAL Open science* , p. 6;7.

SAFI, Y., & HAMIDI, L. (2020, 11 04). La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.

Thèses doctorats et mémoire académiques :

PELLETIER, J. (2021). COMPRENDRE COMMENT L'INTÉGRATION D'UN BILAN DE COMPÉTENCES PEUT AGIR COMME EFFET LEVIER À LA RÉTENTION DES COMPÉTENCES EN CONTEXTE DE PME. *MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES ET EN RESSOURCES HUMAINES* . OUTAOUAI: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC .

LEBOEUF DESMAZIERES, N. (2011, juin). Le Bilan de compétences : Un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans le travail ? *UFR des Sciences de l'Education MEMOIRE PROFESSIONNEL* , p. 8.

KHORSI, D., & HAMMOUTENE, Y. (2023). La fidélisation du personnel comme déterminant. Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou .

IOUDARENE , R., & BENARAB, I. (2013). La gestion des carrières. cas Sonatrach de Bejaia . Université Abderrahmane Mira - Bejaia.

Saint-Jean, M. (2002). Le bilan de compétences des salariés en activité : des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Education et de la formation, non publiée,. Université de Toulouse II-Le Mirail,, Toulouse.

BAATOUCHE , M. (2019). La pratique de la gestion des carrières et son impacts sur la satisfaction des travailleurs. EHEC .

Autres sources :

cibc -auvergne-rhone-alpes. (2025, mars 19). Récupéré sur <https://www.cibc-auvergne-rhone-alpes.fr/2025/03/19/chiffres-satisfaction-2024-bilan-de-competences-du-cibc-loire/>

l'Emploi, F. N. (2010, Sep 22). *scribd*. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/document/37943469/LE-BILAN-PROFESSIONNEL>

LES ANNEXES

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien

Bonjour Monsieur/Madame,

Je me présente, je suis ABBAS Soraya, étudiante en Master 2 en Management des Ressources Humaines à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Dans le cadre de mon projet de fin d'étude, je mène une recherche portant sur « Le bilan de compétences comme levier de gestion de carrière et de fidélisation des employés ». L'objectif de ce projet est de comprendre comment le bilan de compétences peut être utilisé pour optimiser la gestion des carrières et renforcer la fidélité des employés au sein de l'organisation.

Je vous serais reconnaissante de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à mes questions durant cet entretien. Votre contribution m'aidera à rassembler les informations nécessaires pour compléter cette étude et enrichir la compréhension de l'impact du bilan de compétences sur la gestion des ressources humaines.

Conditions de l'entretien :

Avant de commencer notre entretien, je tiens à vous informer des points suivants :

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse aux questions posées. Je vous encourage à répondre de manière spontanée et honnête.

Tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera strictement confidentiel et sera utilisé uniquement à des fins scientifiques et pédagogiques dans le cadre de ma recherche.

Vos réponses ont un impact important sur la fiabilité et la qualité de mon étude, et j'apprécie votre sincérité et votre coopération.

Avez-vous des questions ou des remarques avant de commencer ?

Thème 1 : Informations sur l'interviewé

1. Nom et prénom
2. Poste occupé
3. Ancienneté

Thème 2 : Expérience personnelle

4. Avez-vous déjà réalisé un bilan de compétences ? Qu'est-ce qui a motivé cette démarche?
5. Comment avez-vous vécu cette expérience ?
6. Qu'avez-vous appris sur vous-même ou votre parcours grâce à ce bilan ?
7. De quelle manière le bilan de compétences a-t-il influencé votre évolution professionnelle (mobilité, formation, changement de poste, etc.) ?

Thème 3 : Gestion de carrière et développement des compétences

8. Selon vous, en quoi le bilan de compétences peut-il contribuer à mieux gérer les carrières dans l'entreprise ?
9. Comment le bilan de compétences contribue-t-il à une meilleure identification des besoins en formation ou des projets professionnels des salariés ?
10. Le bilan favorise-t-il une meilleure adéquation entre les compétences individuelles et les objectifs de l'entreprise ?

Thème 4 : Motivation, engagement et fidélisation

11. En quoi le bilan de compétences peut-il contribuer à renforcer l'engagement des employés ?
12. Comment un outil comme le bilan de compétences peut-il contribuer à la fidélisation des talents au sein de l'entreprise ?
13. Quel rôle joue-t-il dans le sentiment de reconnaissance ou de valorisation au travail ?

Thème 5 : Vision stratégique RH

14. Quelle place occupe le bilan de compétences dans la stratégie des ressources humaines de l'entreprise, selon vous ?

15. Quels sont, selon vous, les freins ou limites à son utilisation (temps, coût, culture managériale, etc.) ?
16. Que recommanderiez-vous pour améliorer l'impact du bilan de compétences sur la gestion RH ?

Thème6 : Clôture

17. Souhaitez-vous ajouter un point que nous n'avons pas abordé ?
18. Avez-vous des suggestions sur la manière dont l'entreprise pourrait mieux accompagner les carrières ?

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Monsieur/Madame.